



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

Nathalie Ansieau
Xavier Lejeune
Maxence Jacquemart

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Bachelier en Assistant de direction

Haute École Lucia de Brouckère
(HELdB)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Haute École Lucia de Brouckère.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente.....	6
Critère A	7
Critère B	10
Critère C	11
Conclusion	12
Droit de réponse de l'établissement	13

Assistant de direction : Haute École Lucia de Brouckère

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 ANSIEU, M. Xavier LEJEUNE et Mme Maxence JACQUEMART, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 8 décembre 2020 à la Haute École Lucia de Brouckère. 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 2015 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. 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

- Nathalie Ansieau, experte paire
- Xavier Lejeune, expert en gestion de la qualité
- Maxence Jacquemart, experte étudiante

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 Lucia de Brouckère (HELdB), créée en 1996, relève du réseau officiel neutre subventionné, du Pôle académique de Bruxelles et du Pôle académique « Louvain ».

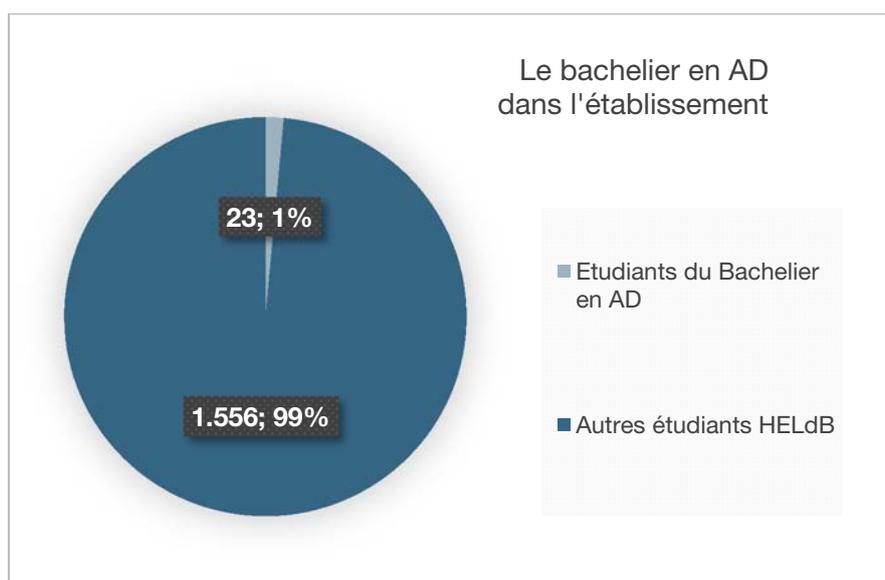
Ses pouvoirs organisateurs sont la Commission Communautaire Française (COCOF) et la Province du Brabant Wallon.

La Haute École comporte trois départements (Sciences économiques et de gestion, Sciences de l'éducation et Sciences et techniques) et dispense 16 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur deux implantations (Bruxelles (campus du CERIA) et Jodoigne).

Le département de Sciences économiques et de gestion située sur le campus du CERIA et de Jodoigne organise, outre le bachelier en Assistant de direction, sept autres bacheliers (en Marketing, en Comptabilité, en Droit, en Gestion hôtelière, en Relations publiques et en Tourisme).

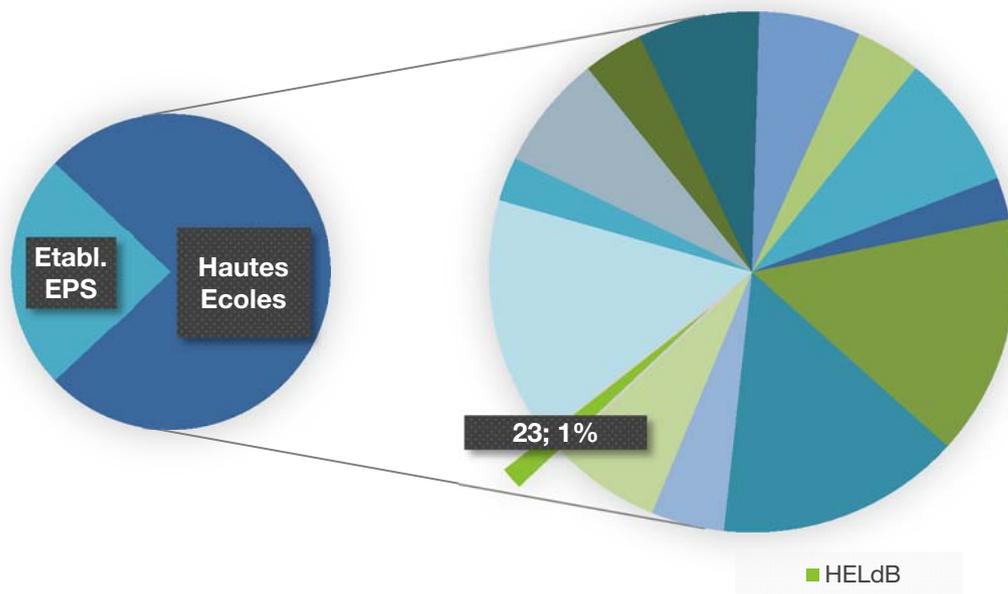
Le bachelier en Assistant de direction (Bac AD) est organisé sur le campus de Jodoigne.

En 2018-2019, 23 étudiants sont inscrits au bachelier en Assistant de direction (Bac AD), sur un total de 1579 inscrits à la HELdB, soit 1 % des effectifs. Ces 23 étudiants représentent, par ailleurs, 1 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 2172 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



² 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 précédente

La section Assistant de direction de la HELdB est implantée sur le site de Jodoigne ainsi que deux autres sections, toutes les autres se situent sur Bruxelles.

Les infrastructures sont gérées par la Province du Brabant wallon, mais la gestion quotidienne est actuellement assurée par un collège de direction composé de trois personnes. En avril 2021, des élections seront organisées en vue de désigner une nouvelle direction. Cette initiative soulagera sans nul doute le corps professoral avide de stabilité dans l'encadrement.

L'établissement a un très faible taux d'inscriptions, mais a le privilège de maintenir sa section ouverte, car il est le seul à organiser cette formation dans l'arrondissement. La moyenne annuelle des inscriptions en Bloc 1 est de moins de 10 (6 pour l'année 2019-2020). Elle peut peut-être s'expliquer, entre autres, par le manque de pression dû à l'absence d'une direction stable sur le site. Le maintien de cette section pour si peu d'élèves soulève question concernant les frais fixes que son organisation engendre. L'avantage de cette petite structure est la qualité de l'encadrement pédagogique et, par conséquent, le taux élevé d'employabilité des jeunes diplômés.

Compte tenu de la situation de l'établissement (absence de direction), la HELdB a donné suite à une très faible partie des recommandations formulées par le comité d'experts de l'évaluation initiale de 2014-2015.

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. Comme souhaité par les décrets, la HELdB a instauré le système des Évaluations des Enseignements par les Étudiants (EEE). Il semblerait, néanmoins, que les résultats soient difficilement et objectivement exploitables au vu du peu de réponses reçues et du manque d'indices et/ou commentaires permettant aux enseignants de comprendre certaines doléances émises par des étudiants. Les raisons de non-participation seraient probablement dues à la longueur du questionnaire et/ou à la période où elles sont envoyées (après les examens). D'autant que l'objectivité des réponses peut être mise à mal en fonction de la réussite ou non de l'UE par les étudiants. Le comité rappelle que cet outil sert à évaluer les enseignements et, en aucun cas, les enseignants.
2. Le Comité salue le travail de très bonne facture de la coordination qualité institutionnelle. Grâce à sa vision à 360 degrés, la coordinatrice peut mettre en place une politique Qualité cohérente pour l'ensemble de l'établissement. Cependant, il serait certainement souhaitable qu'elle soit assistée dans sa tâche par une personne qui pourrait assurer le relais et la transmission vers les différentes sections.
3. Le comité reconnaît et salue le travail de l'animatrice de section dans la démarche qualité (préparation de l'évaluation, amélioration des EEE, suivi des enseignants, etc.), mais regrette qu'une coordination qualité officielle au niveau de la section ne soit toujours pas mise en place.
4. Le Comité regrette que le rapport d'avancement ne soit pas plus explicite quant au degré d'achèvement des actions. Il constate une grande disparité entre le dossier d'avancement et la réalité constatée lors de la visite. Fort heureusement cette réalité est bien plus avancée que ce qu'il est précisé dans le dossier. Ceci est sans doute dû au manque de temps de la seule personne responsable de la coordination qualité de l'ensemble de l'établissement.
5. Au niveau des services fournis auprès des étudiants et de la communication interne, le comité salue la mise en place d'un secrétariat à mi-temps dédié à la section des Assistants de direction. Ce Secrétariat a un rôle de guichet unique auprès des étudiants et facilite leurs échanges d'un point de vue administratif, avec l'établissement.
6. Le comité souligne la publication des fiches UE sur le site internet de l'établissement ainsi que l'emploi de diverses bases de données facilitant ainsi le travail de l'équipe pédagogique et la consultation de documents (listes étudiants, listes des points, horaires, etc.).

7. La crise sanitaire a en outre permis d'améliorer les contacts inter-sections grâce aux canaux de communication : Teams et Moodle, qui leur ont permis de communiquer régulièrement à distance.
8. L'utilisation de Teams a prouvé également son efficacité au niveau de l'organisation des réunions d'équipe avec du personnel travaillant sur les deux sites. Ces dernières ont ainsi remporté plus de succès en termes de présence et par conséquent, permis d'avoir des réunions plus constructives et fructueuses avec prises de décisions rapides, par exemple.
9. Le comité a remarqué, par contre, une gestion chaotique lors du second confinement avec notamment des manques d'information auprès des étudiants pour la réalisation de leur TFE et l'annulation de plusieurs cours. La situation s'est cependant progressivement améliorée suite à l'intervention de certains étudiants et enseignants.
10. Le comité épingle les progrès qui restent à faire en matière de communication tant interne qu'externe, mais observe que la crise sanitaire a permis de mettre en place des débuts de solutions (à pérenniser).

RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage le PO à trouver des solutions pour l'avenir de la section. En effet, si elle n'est pas mise en danger, à ce stade, ni par une éventuelle concurrence ni par le décret Paysage, il n'en est pas moins qu'il s'agit d'une gabegie. Une piste de solution serait peut-être d'envisager une co-diplomation ou une fusion, voire de mettre en place un ambitieux plan d'action concret pour promouvoir la section AD sur le long terme, et inciter les enseignants à y participer.
2. Le Comité recommande à l'établissement d'adjoindre une personne à la coordination qualité afin de servir de courroie de transmission vers les différentes sections.
3. Comme déjà abordé supra, le comité conseille la HELdB de renforcer l'équipe Qualité afin de pouvoir faire le point de manière plus explicite sur les actions menées (ou non) par l'établissement et de faire des relances le cas échéant. Ces états d'avancement pourraient être rassemblés dans un portfolio, qui servirait de base à la rédaction d'un prochain rapport qualité, par exemple.
4. Le comité suggère une meilleure communication sur le processus et l'utilité des EEE auprès de ses enseignants et de leur garantir une utilisation saine et judicieuse en vue de l'amélioration du programme des cours dispensés dans la section.
5. Le comité recommande la désignation sans tarder d'une coordination qualité pour la section (voir aussi recommandation 1 du critère C).
6. Le comité salue les initiatives de la HELdB en termes de communication et de transparence des fiches UE et autres informations pertinentes publiées sur le site internet de la Haute École et invite la HELdB à poursuivre ces initiatives.
7. Le comité encourage l'établissement à continuer d'améliorer la communication interne. Le rôle d'animateur fait bien le lien entre les enseignants et la direction et demande à être mieux formalisé et pérennisé. Par ailleurs, la communication doit encore être étendue aux étudiants. Ceux-ci ne connaissent pas ou très peu le travail d'animateur, et ne sont pas assez impliqués dans la démarche qualité de l'établissement.

8. Plus particulièrement en matière de communication interne et de gestion des situations « de crise » (exemple : confinement), le comité recommande à l'établissement une meilleure coordination entre les parties prenantes de la section.
9. Le comité invite la HELdB à poursuivre l'utilisation de Teams (ou tout autre outil jugé pertinent) comme outil de communication avec ses enseignants dans le cadre de réunions plénières.
10. Le comité continue – à l'instar du précédent – à préconiser l'amélioration de la communication externe de l'établissement afin d'accroître la visibilité de la section (exemple : portes ouvertes, séances d'informations, moyens de communication modernes tels que LinkedIn).

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 reconnaît les initiatives prises par l'établissement pour inclure le monde professionnel dans la démarche d'amélioration continue du programme via la participation active des maîtres de stage aux défenses de TFE et une réunion annuelle de ces derniers, même si leur participation reste limitée.
2. De par le nombre restreint d'étudiants par classe (parfois un seul étudiant pour une année), les étudiants ont un contact privilégié avec leurs professeurs et n'ont donc pas le sentiment de devoir recourir au Service d'Aide à la Réussite.
3. Le comité constate une meilleure répartition des charges de cours (recommandation du comité des experts en 2015) entre un plus grand nombre d'enseignants. Cette amélioration a gommé le risque systémique de voir le bachelier en danger en cas d'absence ou de départ d'un chargé de cours et a permis une meilleure approche pédagogique.
4. Le comité félicite les efforts fournis concernant les aménagements informatiques et numériques (Wi-Fi, salles de cours, etc.) améliorant la qualité de vie des parties prenantes depuis l'évaluation initiale, mais aussi pour la tenue correcte des bâtiments, la gratuité et les facilités de parking, le fléchage dans le quartier, entre autres.
5. Le comité salue les démarches de l'établissement liées à la transversalité comme suggérées dans le rapport de 2015 (team building à Gand, job day, séminaire multilingue, échanges avec des étudiants étrangers). La haute école organise des échanges et des activités pédagogiques, notamment avec les relations publiques.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité conseille de maintenir la présentation du Service d'Aide à la Réussite en début d'année de Bloc 1, mais également de tous les autres services mis à la disposition des étudiants ainsi que les différents canaux d'information ou de consultation tels que le Conseil des étudiants.
2. Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses activités pédagogiques transversales avec d'autres sections en exploitant les compétences acquises ou en cours d'acquisition chez les Assistants de direction.

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 la culture qualité repose à ce stade, plus sur des individus que sur une vision collective concertée. Il déplore ainsi le manque d'investissement du corps enseignant dans la démarche qualité de l'établissement de même que l'absence d'implication des parties prenantes externes (monde professionnel et alumni). Ces manques peuvent, en partie, s'expliquer par l'instabilité provoquée par l'absence d'un Collège de Direction pérenne.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite le PO à stabiliser l'institution (Comité de Direction) de l'établissement afin de présenter une vision à long terme à toutes les parties prenantes.
- 2 Le comité suggère à la direction et la coordinatrice qualité de mener de nouvelles actions de sensibilisation concernant la démarche qualité et de mettre en exergue les avantages d'un tel processus (sans effet « œil de Moscou ») auprès de l'ensemble de son personnel et des étudiants. L'implication de chacun des acteurs a une importance primordiale qui contribue à la réussite de l'amélioration de la qualité de la formation dont tous profiteront des avantages et de retombées positives.

Conclusion

Nonobstant l'absence, à ce stade, d'une direction pérenne, le comité félicite l'animatrice de section et la coordinatrice qualité de la HELdB pour leur implication dans l'amélioration de la démarche qualité.

La nouvelle direction a un double rôle à jouer quant à l'amélioration de la culture qualité :

1. en matière de « resensibilisation » des enseignants (exemple : mettre la qualité à l'OJ de chaque réunion, améliorer l'utilisation des EEE) ;
2. en matière de sensibilisation des étudiants (exemple : séance d'informations).

Cette nouvelle direction devra sans nul doute se pencher sur l'avenir de la section, sa politique de communication et des éventuelles synergies à mettre en place.

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

M. Renaud LORIDAN
Directeur-Président

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Mme Catherine MEYERD
Coordinatrice qualité