



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

Mehdi AMDOUNI
Xavier LEJEUNE
Stéphanie LEKEU

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction
Bachelier en Assistant de direction

Institut des Carrières Commerciales
(ICC)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Institut des Carrières Commerciales (ICC)	3
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Critère A	6
Critère B	8
Critère C	10
Conclusions.....	11

Assistant de direction : Institut des Carrières Commerciales (ICC)

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 *cluster*, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, Mme Stéphanie LEKEU, M. Mehdi AMDOUNI et M. Xavier LEJEUNE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs l'Institut des Carrières Commerciales (ICC) par visioconférence le 22 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 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 remercie 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

- Medhi AMDOUNI, expert étudiant
- Xavier LEJEUNE, expert de la gestion de la qualité
- 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

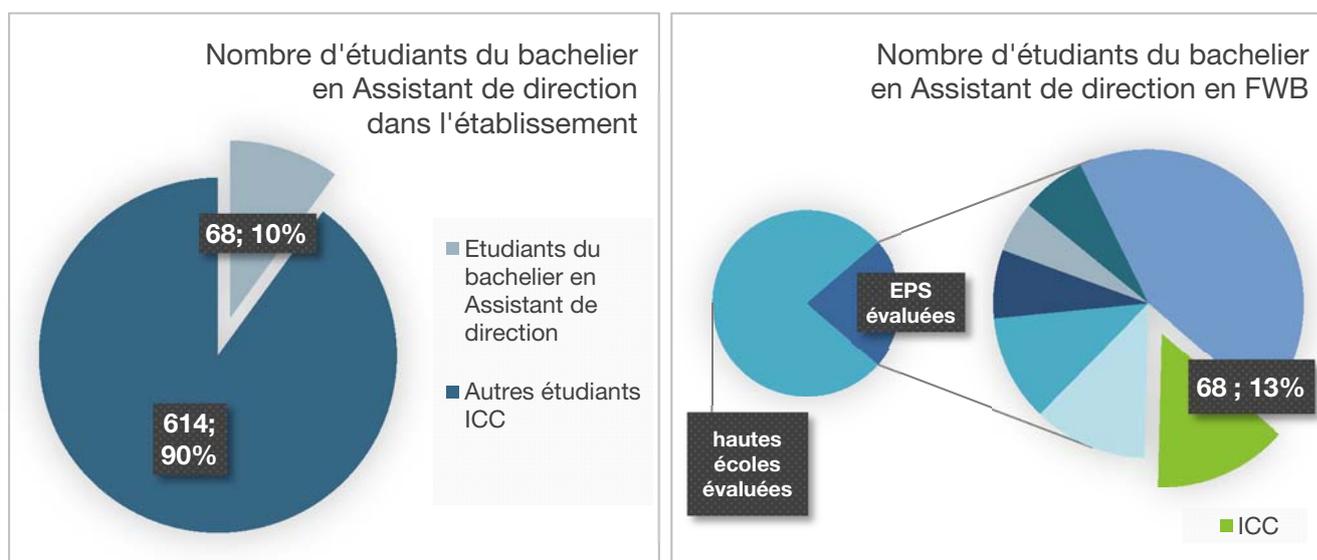
L'Institut des Carrières Commerciales (ICC) est un institut d'enseignement de promotion sociale de la ville de Bruxelles. Il est issu d'une école privée mixte du soir, fondée en 1902, donnant essentiellement des cours commerciaux ainsi que des cours relatifs aux professions pouvant être exercées au Congo. En 1912, le fondateur de l'école précitée a également fondé un Institut supérieur de commerce qui sera, au fil du temps, habilité à délivrer une licence en sciences commerciales, financières et consulaires et un diplôme de hautes études administratives. Les deux établissements ont été repris par la ville de Bruxelles et font aujourd'hui partie de son réseau scolaire.

L'ICC offre actuellement quatre programmes : un bachelier en Comptabilité, un bachelier en Informatique de gestion, un bachelier en Droit et un bachelier en Assistant de direction.

Le programme d'Assistant de direction est dispensé en cours du soir, quatre jours par semaine (du lundi au jeudi).

En 2018-2019, 68 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction sur un total de 682 inscrits à l'ICC, ce qui constituait 10 % des effectifs étudiants de l'établissement. Ces 68 étudiants représentaient par ailleurs 13% des 524 étudiants inscrits dans ce même bachelier pour l'ensemble de l'enseignement supérieur de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles².

Ce bachelier est également organisé dans l'enseignement supérieur des hautes écoles où il rassemblait en 2018-2019 1648 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 l'ICC représentent 3% 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.

³ Source : ARES, base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la visite initiale en 2014-2015, l'ICC a été confronté à des changements au niveau de la direction de l'établissement. En effet, en mai 2015, un changement d'attribution est intervenu au sein de la Direction.

L'équipe pédagogique a été étoffée.

La coordination qualité est assumée par le Directeur adjoint.

Le nombre d'étudiants inscrits dans la section est en légère baisse : 81 étudiants fréquentaient le bachelier en Assistant de direction en 2015-2016 ; ils étaient 68 en 2019-2020.

Le nombre de diplômés est quant à lui en augmentation, passant de 9 en 2016 à 17 en 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 démarche qualité est coordonnée, à l'échelle de l'établissement, par le directeur adjoint. Elle n'implique malheureusement pas les parties prenantes de l'établissement dans une dynamique participative : ainsi, par exemple, les enseignants et étudiants n'ont pas contribué à la rédaction du plan d'action et n'en connaissent pas le contenu. Les étudiants rencontrés sont pourtant demandeurs de participer à une démarche qualité et ont exprimé leur souhait de recevoir des informations sur la démarche entreprise par l'établissement.
2. La démarche qualité de l'ICC n'est pas explicite. Le dossier d'avancement transmis par l'établissement est trop peu fourni pour constater les avancées opérées depuis l'évaluation initiale. Ce dossier ne permet pas non plus d'attester la prise en compte et la mise en œuvre des recommandations formulées par le comité d'experts lors de l'évaluation initiale. Les échanges qui se sont tenus lors de la visite n'ont pas davantage apporté d'éléments permettant d'attester le caractère explicite de la démarche qualité.
3. Le programme ne fait pas l'objet d'une analyse régulière, périodique, systématique, approfondie et participative. Des évaluations des enseignements par les étudiants sont organisées de manière informelle et non systématique. Les étudiants ne sont pas associés aux discussions relatives à la mise en œuvre du programme ou à sa révision. Il n'y a pas de rencontre organisée avec les professionnels du métier.
4. Faisant suite à une recommandation émise par le comité d'évaluation initiale, l'ICC a organisé son plan d'action en axes stratégiques. Le plan d'action actualisé comprend trois axes. Néanmoins, ce plan d'action ne structure pas pour autant les prises de décision appropriées et raisonnées, priorisées, et ce après avoir défini des indicateurs de suivi. Le plan d'action n'intègre pas d'échéances, ni un état des réalisations. Certains objectifs ne comportent pas d'actions. Aucun objectif n'est « SMART » (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel). Il n'intègre aucune recommandation du rapport d'évaluation de 2015. Toutes les actions y ont le même degré de priorité. Le plan d'action n'est pas articulé aux priorités identifiées dans le dossier d'avancement.
Même si la direction reste ouverte à toute initiative, il n'y a pas de suivi régulier du plan d'action, au-delà de deux réunions organisées sur l'année.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité invite l'ICC à s'engager explicitement dans le développement de sa démarche qualité, en tenant compte du bien-fondé de celle-ci pour améliorer le fonctionnement de l'établissement et pour orienter sa stratégie en fonction des attentes des parties prenantes. Cette démarche doit être soutenue par la direction et doit impliquer toutes les parties prenantes, internes et externes (enseignants, étudiants, professionnels du métier).
2. Le comité encourage l'ICC à formaliser ses démarches et procédures informelles et à les systématiser. Le comité pense notamment ici à la formalisation et à la systématisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants, mais aussi aux rencontres avec les professionnels du métier. Le comité suggère que l'ICC implique toutes ses parties prenantes dans l'analyse et la révision du programme.
3. Le comité recommande à l'ICC d'améliorer son plan d'action pour le rendre plus approprié aux objectifs de développement visés, notamment en y reprenant des niveaux de priorités mieux définis, des échéances précises et un état des réalisations. Le plan d'action doit faire l'objet d'un suivi régulier. Il serait souhaitable de définir les responsables de chaque axe stratégique et les personnes qui s'assurent de l'état d'avancement.
4. Le comité suggère que la démarche qualité soit explicitée et plus participative. Il encourage la direction à impliquer les enseignants et étudiants dans la démarche et à davantage communiquer avec eux sur ce qui se met en place.

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 La difficulté rencontrée par une partie des étudiants pour réussir les cours de langues étrangères a été identifiée comme l'un des facteurs d'abandon. Depuis la visite d'évaluation initiale, les enseignants ont amélioré les tests de niveau de langues. Néanmoins, le comité constate un manque d'information auprès des étudiants quant au niveau de langue requis dès le début de la formation. Le niveau d'exigence des tests de langues organisés par l'établissement au démarrage des UE (ex. Elao) n'est pas en phase avec le niveau réel exigé par les UE. Le comité constate que les étudiants demandent davantage de liens entre les cours de langues étrangères et le métier d'assistant de direction.
- 2 Malgré l'organisation de séances d'information dès la première année, les étudiants témoignent d'une information insuffisante sur le déroulement des stages et la préparation de l'épreuve intégrée.
- 3 Comme l'avait pointé le comité d'évaluation initiale en 2015, les contacts de la section avec le monde professionnel pour s'assurer que les contenus proposés répondent bien aux évolutions du métier restent toujours relativement limités.
- 4 Comme indiqué ci-dessus, le comité constate que l'évaluation des enseignements par les étudiants n'est plus formalisée alors même que cette pratique était auparavant systématique, ce qui prive le personnel enseignant d'un retour sur l'appréciation des UE par les étudiants, et ce qui prive aussi les étudiants d'exprimer leur point de vue sur la qualité des enseignements qui leur sont proposés.
- 5 La dimension recherche nécessaire aux programmes de bachelier professionnalisant avait été abordée lors de la visite initiale : cette composante est l'une des différences notables entre un brevet de l'enseignement supérieur et un bachelier. Le comité d'évaluation initiale avait pointé en 2015 le manque de préparation des étudiants à réaliser un travail de recherche dans le cadre de leur épreuve intégrée (induisant des compétences de synthèse, d'abstraction, un esprit critique, un travail de recueil et d'analyse d'information, etc.). Sur ce plan, aucun changement n'a été constaté par le comité d'évaluation continue.

RECOMMANDATIONS

- 1 Puisque les cours de langues semblent représenter une raison d'abandon pour certains étudiants, le comité encourage l'établissement à dynamiser davantage les activités linguistiques et à accompagner les étudiants à la maîtrise des langues tout au long de la formation. Par exemple, la section pourrait envisager l'enseignement en langues étrangères de certaines parties des UE du bachelier en Assistant de direction ainsi que la révision et l'adaptation des tests de langues (ex. Elao).
- 2 Le comité encourage l'ICC à améliorer la communication envers les étudiants quant au déroulement des stages et à la préparation de l'épreuve intégrée et à revoir notamment les renseignements fournis lors des séances d'information.
- 3 Le comité recommande à l'établissement d'ouvrir davantage la section au monde professionnel et à se constituer un réseau de partenaires professionnels. Il invite l'établissement à créer une section *alumni* afin de maintenir les liens avec les étudiants diplômés ; ces derniers pourraient présenter leurs témoignages mais aussi clarifier les diverses facettes du métier d'assistant de direction qui restent méconnues des étudiants. De plus, le partage des témoignages des étudiants via les outils de communication externe représenterait une carte de visite pour attirer davantage d'étudiants. Diverses formes d'implication des anciens étudiants pourraient être envisagées : participation des anciens étudiants aux jurys d'épreuves intégrées, intervention dans des cours, accueil de stagiaires, réflexion sur le contenu des cours, etc.
- 4 Le comité incite l'établissement à réinstaurer de façon systématique les évaluations des enseignements par les étudiants (ex. questionnaires anonymes, traitement des réponses par un « non enseignant » et partage des résultats) et à impliquer les enseignants, voire les étudiants, à la rédaction des questionnaires.
- 5 Le comité invite l'établissement à impliquer davantage les étudiants dans l'amélioration continue du programme.

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 L'absence d'outils et de procédures explicites ne permet pas au comité d'identifier une culture qualité qui repose sur un engagement collectif. La démarche qualité est concentrée sur la seule personne du directeur adjoint.
- 2 Quant à l'attention portée à la démarche qualité formative proposée par l'AEQES, le comité constate une distorsion nette entre la direction de l'établissement et les autres parties prenantes ayant pris part à la visite d'évaluation. Le comité reconnaît les demandes du corps enseignant et des étudiants quant à une plus grande implication dans une démarche qualité considérée essentielle pour la bonne gestion qualité de l'établissement.

RECOMMANDATION

- 1 Le comité recommande à l'établissement d'évoluer vers un modèle de management plus participatif quant à la qualité de l'enseignement, en capitalisant sur les parties prenantes qui demeurent une source d'inspiration sous-exploitée.

Conclusion

Au vu du caractère peu fourni des informations transmises par l'établissement, il a été difficile pour le comité de mener à bien cette évaluation. L'absence de démarche explicite n'a pas permis d'observer de réelles améliorations qui auraient été apportées à la démarche qualité de l'établissement depuis l'évaluation initiale. Nonobstant, le comité tient à souligner l'investissement des parties prenantes et à soutenir leur dynamisme.

Le comité encourage la direction à mettre en place une démarche qualité pérenne, explicite et participative, et à y intégrer formellement les initiatives prises par les différentes parties prenantes.

Droit de réponse de l'établissement

Insérer ici le logo 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

Le Directeur adjoint
C. GERARD

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

id.