

**Évaluation du cursus « Assistant - Secrétariat de direction »  
2014-2015**

**RAPPORT D'ÉVALUATION  
Haute École provinciale du Hainaut (HEPH) - Condorcet**

Comité des experts :  
Mme Andrée HOUGARDY, présidente  
Mme Martine MICHIELS, Mme Nicole PERNOT  
et M. Charlie ROULLET, experts.

**6 juillet 2015**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus Assistant – Secrétariat de direction. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 10 et 11 février 2015 à la Haute École provinciale du Hainaut (HEPH) - Condorcet. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique, et les représentants du monde professionnel qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Ainsi, au cours de sa visite d'évaluation, le comité a eu l'occasion de s'entretenir avec trente membres du personnel, dix-neuf étudiants, six diplômés (malheureusement, aucun de l'option « Médical ») et sept représentants du monde professionnel.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués, et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du référentiel AEQES<sup>2</sup> en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

Le comité des experts a décidé de traiter conjointement les différentes options du programme considéré, tout en soulignant quand cela s'avérait nécessaire les spécificités propres à une option.

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 20 avril 2015).

<sup>2</sup> AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=246](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 20 avril 2015).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

La Haute École Provinciale du Hainaut, appelée Condorcet, a été créée en 2009 ; elle est née de la fusion de trois institutions provinciales d'enseignement supérieur (la Haute Ecole Provinciale Mons Borinage Centre, la Haute Ecole Provinciale du Hainaut Occidental et la Haute Ecole Provinciale de Charleroi – Université du Travail). Elle compte sept implantations situées dans tout le Hainaut et propose une cinquantaine de cursus de type court et de type long.

L'entité « Assistant de direction » fait partie de la catégorie économique de la Haute École et est organisée dans trois implantations : Mons, Charleroi et Tournai.

Deux options sont proposées, à savoir « Langues et gestion » (axée sur l'étude intensive des langues modernes tout en assurant l'acquisition de notions économiques indispensables à l'exercice de la profession) et « Médical ». La première année du bachelier est commune aux deux options. Dès la deuxième année, l'étudiant inscrit en « Langues et gestion » peut choisir une orientation (soit Langues, soit Gestion). En dernière année, des stages en entreprise ou en milieu médical sont organisés en Belgique ou à l'étranger.

## Critère 1

**L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.**

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

### Politique de gouvernance de l'établissement

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La HEPH est un établissement de taille considérable dans le paysage de la FWB : plus de 8.700 étudiants et 700 membres du personnel, répartis à travers sept catégories, une cinquantaine de programmes d'études, sept implantations, etc. La gouvernance de l'établissement s'en voit *de facto* complexifiée. Pour assurer la gestion quotidienne de l'établissement, le rôle du Collège de direction, notamment, est crucial (il se réunit chaque semaine). Pour certaines sections, comme le bachelier Assistant de direction, la situation est d'autant plus complexe que le cursus est organisé sur trois implantations.
- 2 Trois grands projets ont été lancés l'année dernière, conformément aux axes stratégiques définis par la direction :
  - la mise en ligne de certaines activités d'apprentissage (exercices et corrigés) ;
  - un projet de podcast de cours (expériences en cours – ex. : montage d'un ordinateur, pour les bacheliers en informatique) ;
  - un projet de cours par Internet (informatique) et en présentiel sur plusieurs implantations.

Un quatrième axe de développement a été envisagé : la création de nouvelles sections. Ce projet est actuellement en cours d'élaboration et des professeurs travaillent à la constitution des grilles horaires. La direction évoque un besoin de compétences pour enseigner dans ces nouvelles sections et les changements d'attribution que celles-ci généreront dans le cadre de l'enveloppe fermée. Le comité des experts attire l'attention de la Haute Ecole sur le risque d'une perte d'effectifs pour le bachelier Assistant de direction à l'occasion de l'ouverture de nouvelles sections.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts invite la direction de l'établissement à communiquer sur les projets liés aux axes stratégiques afin d'en faire bénéficier toutes les sections.*
- 2 *Le comité des experts suggère que la Haute Ecole réalise une analyse des risques et des avantages de l'ouverture de nouvelles sections (analyse de l'offre existante, de la demande potentielle ainsi que des besoins et débouchés professionnels).*

### Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La direction a conscience que la Haute Ecole est en pleine mutation et reconnaît que les professeurs sont mis à rude épreuve depuis quelques mois notamment de par l'instauration d'une logique pédagogique différente, induite par le décret dit Paysage. Le comité des experts constate toutefois que les objectifs poursuivis à travers les trois implantations sont *grosso modo* les mêmes, ce qui favorise une réflexion pédagogique cohérente.
- 2 Depuis 2010, la Haute Ecole est entrée dans une démarche de certification ISO 9001. En outre, l'établissement s'est vu octroyer en juin 2012 le label *Efficient CAF User*. Des procédures communes ont été rédigées par les

enseignants à travers les catégories et les implantations en tenant compte des bonnes pratiques et en respectant les cultures locales.

- 3 La HE a mis au point un système participatif pour la gestion de la qualité ; c'est un travail qui relève du management par objectifs dont le mode de fonctionnement permet à chacun de s'impliquer dans la démarche. Le suivi des actions menées est répertorié dans un logiciel de gestion ce qui permet d'avoir une vue globale des objectifs à atteindre.
- 4 Pour arriver à concrétiser certains projets, de nombreux groupes de travail ont vu le jour et ont fait l'objet de plusieurs réunions. Cette situation a permis au personnel des trois implantations de se connaître, de se faire confiance et de partager certaines bonnes pratiques.
- 5 Le Conseil des étudiants de la Haute Ecole est connu de la plupart des étudiants. Malheureusement, les étudiants Assistant de direction s'impliquent peu dans cet organe qui les représente. Malgré l'existence de ce Conseil, les experts constatent, lors des entretiens avec les étudiants, qu'il n'existe quasiment pas de culture étudiante (vie estudiantine, animation de campus,...) au sein de la Haute Ecole.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts apprécie que la norme ISO ait déjà été utilisée lors de la fusion au sein de la HEPH. Cette expérience permet maintenant à l'établissement d'établir les points positifs et de déterminer les points à améliorer pour unifier les pratiques en vigueur dans les trois implantations. Il encourage l'établissement à continuer sa réflexion sur les processus et les procédures. Il invite aussi la direction à poursuivre ses objectifs, à continuer le pilotage des projets, à mettre en œuvre et à analyser les tableaux de bord et les indicateurs (ex. : taux d'insertion socioprofessionnelle des étudiants, la perception qu'ont les superviseurs de stage de la qualité de la formation,...).*
- 2 *Le comité des experts apprécie le style de management mis en place au sein de la HE ainsi que le travail déjà entrepris avec les équipes. Les experts attirent toutefois l'attention de la direction sur l'importance d'une bonne communication concernant l'état d'avancement de la démarche, sur l'importance de l'adhésion de tous dans les processus d'amélioration mais conseille aussi un rapprochement entre le service central de la qualité et le terrain.*
- 3 *Il recommande une meilleure information auprès des étudiants afin que ceux-ci prennent une part active à la vie institutionnelle de la HE.*

#### Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La programme Assistant de direction allie théorie et pratique ce qui permet aux étudiants d'être rapidement opérationnels sur le terrain.
- 2 Pour modifier la teneur du programme, le Conseil de catégorie, le Conseil pédagogique et, finalement, le Conseil de gestion, analysent la pertinence du projet présenté. La procédure est donc lourde à mettre en place et requiert un certain temps.
- 3 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) n'est pas utilisée actuellement comme un outil de pilotage des enseignements et des programmes. Le taux de participation est largement insuffisant et les résultats manquent de visibilité.

## RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts encourage la HE à continuer la refonte du processus d'évaluation des enseignements. Il recommande à la direction et au coordinateur qualité de se saisir de cette problématique pour redéfinir les objectifs de ces évaluations ainsi que les missions accordées aux services impliqués dans la conception et le traitement des résultats.*
- 2 *Il préconise aussi une meilleure information au sujet du décret Paysage auprès du corps enseignant.*

## Information et communication interne

### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 *Plusieurs canaux de communication sont employés par la Haute Ecole : site internet institutionnel, courriers électroniques et papier, valves, téléphone, ainsi que l'e-campus Condorcet (outil le plus utilisé à ce jour). La plateforme offre un affichage informatif complet.*
- 2 *Au début d'année, chaque enseignant de l'entité communique avec chaque étudiant sous forme d'un contrat pédagogique les objectifs du cours et les procédures d'évaluation.*

### RECOMMANDATIONS

- 1 *Malgré la fusion et la multiplicité des implantations, le comité des experts voit une réelle évolution dans le fait de développer une culture commune pour l'établissement. La dynamique enclenchée devrait permettre de faire progresser rapidement la Haute Ecole. Si la standardisation n'est pas nécessairement souhaitable à tous points de vue, le comité des experts recommande de mener une concertation sur les points communs et les différences entre les options. De cette manière, la mise en question des divergences permettrait d'harmoniser les pratiques et les méthodes pédagogiques en vue d'optimiser le pilotage du programme.*
- 2 *La désignation d'un coordonnateur de section (responsable pédagogique et/ou d'administration) aurait pour influence d'assurer une coordination plus efficace pour la section. Cette solution – si elle était envisagée – devrait soulager le directeur de certaines tâches quotidiennes.*
- 3 *Le comité des experts suggère un rapprochement entre les équipes et le pilotage institutionnel de la qualité, ce qui permettrait sans doute une meilleure appropriation des procédures et des processus par les parties prenantes. Il invite aussi l'établissement à veiller à assurer une démarche qualité sur le long terme au sein des sections (notamment en pérennisant la fonction de coordonnateur qualité de section).*
- 4 *Par rapport à l'information interne, le comité incite la direction de l'établissement à diversifier les moments d'information et les canaux de communication à destination des étudiants (témoignages d'étudiants, recours aux réseaux sociaux,...*

## Critère 2

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

#### Appréciation de la pertinence du programme

##### a) Articulation recherche-enseignement

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Les compétences relationnelles et comportementales apparaissent comme une évidence pour ce qui concerne le métier d'assistant de direction. D'une manière générale, les étudiants présentent une attitude « scolaire », ils sont très appliqués aux cours. Techniquement, ils sont polyvalents. Les enseignants ont un rôle important à jouer dans la formation de l'assistant de direction car les savoir-faire comportementaux (*soft skills*) liés à la profession peuvent s'acquérir, notamment par des mises en situation professionnelle, par l'analyse de cas, par diverses réflexions,... Insister sur ces compétences devrait permettre aux étudiants de faire davantage preuve d'adaptabilité, de proactivité, d'autonomie, de responsabilité et de sens de l'initiative, capacités utiles notamment pour suivre plus aisément un master (passerelle).
- 2 L'aspect « culture » devrait être intensifié dans le programme Assistant de direction. A titre d'illustration, le comité des experts regrette que, au moment de la visite, Mons 2015 n'avait pas eu d'implication sur le travail des étudiants (sauf, éventuellement, à l'occasion d'un stage).
- 3 Le descriptif de la formation ne fait pas référence à la recherche et ne prévoit pas d'ancrage particulier avec celle-ci. Il existe toutefois un cours de recherche documentaire qui se déroule de manière pratique en atelier.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts recommande aux enseignants d'organiser des activités, des ateliers, des tâches, des visites, des entretiens avec des professionnels,... afin de permettre à leurs étudiants d'acquérir une meilleure autonomie, d'être plus proactifs et responsables dans leurs cours, lors du stage en entreprise et dans leur vie de tous les jours. Cette manière de faire devrait permettre aux étudiants d'atteindre les capacités nécessaires pour entrer plus aisément en master.*
- 2 *Il relève aussi le fait que l'assistant de direction doit avoir une bonne culture et s'adapter aux personnes qu'il est amené à rencontrer dans sa vie professionnelle. Le comité des experts recommande à l'établissement de mener une réflexion avec les étudiants sur les notions de culture et de valeurs.*
- 3 *Le comité des experts constate que l'initiation à la recherche proposée par l'établissement n'est pas assez développée et qu'elle mériterait d'être mieux soutenue afin de renforcer la qualité du bachelier Assistant de direction.*
- 4 *Le comité des experts attire l'attention de l'établissement sur la présence, dans les descripteurs de Dublin relatifs au niveau 6 du Cadre Européen des Certifications, d'une initiation à la recherche et invite donc l'établissement à introduire cette dimension dans son programme d'études.*

##### b) Articulation enseignement – milieu socio-professionnel

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Deux professeurs cotisent annuellement auprès de l'APSB (Association des Professeurs de Secrétariat et de Bureautique) et auprès de BureauTIC afin d'avoir accès aux banques d'exercices. Malheureusement, on ne

note pas de participation des enseignants à des associations professionnelles en lien avec les métiers du secrétariat ou de l'assistantat.

- 2 La majorité des maîtres de stage rencontrés en entretien par le comité des experts sont (très) satisfaits du niveau des étudiants, bien que certains constatent une baisse de niveau notamment de maîtrise en orthographe française et en langues étrangères. Selon diverses études consacrées aux métiers de l'assistantat en Belgique, un assistant de direction devrait être trilingue et pouvoir écrire sans faute. Ces compétences sont très souvent mesurées lors de l'entretien d'embauche. Les anciens étudiants vus en entretien mentionnent, pour leur part, que le niveau acquis en langues est insuffisant, vu les attentes formulées par les employeurs.
- 3 La présence, au sein de l'équipe enseignante du bachelier de professionnels du secteur disposant d'une longue expérience et participant à un processus de formation continue est largement appréciée. Toutefois, le bachelier Assistant de direction gagnerait à développer des liens plus formalisés avec le monde professionnel.
- 4 Plusieurs bonnes pratiques ont pu être pointées par le comité des experts en matière de rapprochement avec le milieu socioprofessionnel : la participation active au Carrefour des Assistants à Paris, la constitution d'un lexique évolutif (pour l'option « Médical »), l'organisation d'un « Job Day » (qui poursuit un double objectif : l'organisation d'un événement et l'occasion, pour les étudiants, d'établir des contacts et de décrocher des lieux de stage voire d'emploi). Mais il n'existe aucune analyse d'impact pour cet événement (nombre de stages décrochés, etc.).

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts encourage la direction de l'établissement à développer des contacts formalisés avec les entreprises avant le stage et, au-delà du Job Day, et à analyser les retombées de l'organisation de cet événement.*
- 2 *Il invite aussi la direction de l'établissement à multiplier les occasions formelles de faire intervenir des professionnels extérieurs au sein des cours (ex. : témoignages de professionnels, d'anciens étudiants, ...) et d'envisager la possibilité d'organiser un stage d'observation en début de cursus ou d'inciter les étudiants à effectuer, de leur côté, un stage durant la période de vacances.*
- 3 *Il pointe, de manière générale, le faible niveau de maîtrise des étudiants en langues française et étrangères et encourage l'établissement à mener plus de contacts/d'activités avec d'autres établissements scolaires (ex. : travail collaboratif en langue néerlandaise), à faire intervenir des locuteurs natifs ou à intensifier les stages à l'étranger (ex. : Erasmus).*

#### Information et communication externe

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La Haute Ecole organise des réunions d'information auprès des écoles secondaires. Elle participe au Salon SIEP (Salon des Informations, des Etudes et des Professions), organise des journées « portes ouvertes » ou « classes ouvertes », etc.
- 2 Dans la région, l'établissement jouit d'une réputation positive. Le bouche à oreille fonctionne bien.
- 3 Le site internet est attractif, mais irrégulièrement mis à jour. L'établissement met à disposition du public des brochures complètes et attractives (versions papier et électronique).



- 1 *Le comité des experts encourage la mise à jour régulière du site internet, en particulier au niveau de l'appellation « assistant de direction », sur la formation continuée, et sur les offres d'emploi.*

## **Dimension internationale**

### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La HE s'est fixé pour objectif que chaque année, un étudiant par section réalise une expérience de mobilité. Le comité des experts estime que cet objectif est peu ambitieux. La mobilité des étudiants (ainsi que celle des enseignants) est actuellement très faible.
- 2 La Haute Ecole veille actuellement à quadrimestrialiser les études ; cette organisation est effective pour le bloc 1. Cette démarche devrait être de nature à encourager les expériences de mobilité.
- 3 Par rapport à la mobilité enseignante, celle-ci gagnerait, elle aussi, à être encouragée. Elle permettrait, par ailleurs, de stimuler la mobilité des étudiants.

### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts encourage la HE à veiller à une meilleure information des possibilités de stage à l'étranger ou dans la partie néerlandophone ou germanophone du pays. Il encourage le bureau des relations internationales à développer une base de données reprenant les coordonnées des relais possibles en Belgique et l'étranger et disponible pour toutes les implantations de la HE Condorcet. L'information générale concernant la dimension internationale devrait être améliorée : le bureau des relations internationales gagnerait à être mieux identifié par les étudiants (lieu, heures d'ouverture, aide sociale,...). Enfin, l'objectif poursuivi par la Haute Ecole en matière de mobilité est beaucoup trop faible : le comité des experts recommande à la direction de multiplier les occasions en la matière.*
- 2 *Il encourage aussi les professeurs à bénéficier des possibilités offertes en matière de mobilité.*

### Critère 3

#### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

#### Acquis d'apprentissage du programme

##### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Précédemment, la volonté d'harmoniser les pratiques entre implantations avait déjà été envisagée. Grâce au décret Paysage et à la bonne volonté de certains, une concertation entre implantations a vu le jour. Au moment de la rédaction de l'évaluation interne, les programmes de l'entité Assistant de direction n'étaient traduits ni en compétences ni en acquis d'apprentissage. Le projet a bien avancé puisque l'établissement a procédé au découpage des cursus en unités d'enseignement, elles-mêmes composées d'activités d'apprentissage. Pour cette adaptation des programmes, la direction mise sur une méthodologie participative et le travail est mené dans un esprit de coconstruction.
- 2 L'entité Assistant de direction a été choisie comme section pilote pour traduire les cours en acquis d'apprentissage, ce qui a donné lieu à de multiples concertations entre enseignants visant à définir les acquis d'apprentissage du programme, à s'approprier le référentiel de compétences, mais aussi à coordonner les différents cours et matières entre enseignants et à travers les trois implantations.
- 3 Les unités d'enseignements du bloc 1 étaient terminées lors de la visite des experts et celles relatives aux blocs 2 et 3 devaient l'être pour la fin mars 2015.
- 4 La communication autour du décret Paysage semble problématique tant pour les enseignants que pour les étudiants, qui reçoivent parfois des réponses contradictoires à leurs questions.

##### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts constate que la Haute Ecole s'est approprié progressivement le décret Paysage et recommande au corps professoral, après le travail d'harmonisation, de concevoir des épreuves intégrées.*
- 2 *Entre implantations, entre enseignants, le comité des experts relève des différences au niveau des évaluations. Il demande à la direction d'être attentive aux étudiants qui sont en attente d'éclaircissements par rapport aux résultats obtenus à la session de janvier.*

#### Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

##### a) En général

##### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 A l'entrée du bachelier, il existe de grandes disparités entre étudiants au niveau des compétences linguistiques. Cette situation les amène à envisager de suivre des cours complémentaires (en dehors de la Haute Ecole, parfois en cours du soir). D'une manière générale, les étudiants se plaignent de ne pas pouvoir positionner correctement leur niveau en langues à l'entrée et à la fin du cursus.
- 2 Les enseignants rencontrés considèrent idéalement que, pour les langues anglaise et néerlandaise, les étudiants devraient sortir en fin de parcours avec le niveau C1 à l'écrit (référence = grille européenne des

langues) ; en ce qui concerne l'oral, tout dépend du niveau de base de l'étudiant. En réalité, il semble que le niveau atteint à la fin du bac Assistant de direction se situe plutôt entre B1-B2.

- 3 Des initiatives intéressantes existent déjà comme, par exemple, l'organisation d'une semaine linguistique en Flandre ou à l'étranger : les étudiants résident dans des familles d'accueil et participent à des cours, à des exposés ou visitent des musées. Les retours sont toujours très positifs car cette manière de faire renforce la cohésion du groupe. Malheureusement, l'organisation de cette semaine linguistique n'est pas assurée chaque année.
- 4 En Belgique, les enseignants profitent aussi d'une « journée découverte entreprises » pour demander à leurs étudiants de visiter une entreprise et de lister de nombreux renseignements ; de rédiger un rapport de visite avec un regard critique sur l'organisation de l'entreprise. Pour les étudiants en option « Médical », une visite en milieu hospitalier est organisée et les professeurs intègrent parfois des conférenciers dans leurs cours.
- 5 Les enseignants des implantations de Charleroi et de Tournai se disent satisfaits de la taille des groupes-classes. A Mons, la satisfaction est moins marquée du fait que certains cours de l'entité subissent parfois des regroupements et supposent donc des classes plus nombreuses.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts recommande aux enseignants d'entraîner leurs étudiants à une meilleure maîtrise de la langue orale (si possible, un niveau C1, comme à l'écrit) en mettant en œuvre des projets (ex. : avec la Flandre) qui favoriseront l'acquisition de compétences linguistiques. Mieux informer les étudiants des possibilités offertes à l'étranger (ex. : Erasmus) devrait permettre aux étudiants d'acquérir un meilleur niveau à l'oral mais également des compétences comportementales (ex. : débrouillardise, « savoir oser »,...) qui sont des qualités indispensables à la profession d'assistant de direction.*
- 2 *Le comité des experts pense qu'il serait opportun de développer une offre de cours techniques en langues étrangères ou d'organiser davantage d'activités structurées en langues étrangères, conformément aux attentes exprimées par les étudiants rencontrés.*
- 3 *Il préconise l'organisation d'un test qui permette aux étudiants de connaître leur niveau en langues à l'entrée dans le cursus, en fin d'année ou de cycle (niveau traduit selon la grille européenne des langues).*
- 4 *Le comité des experts recommande aussi la désignation d'un coordonnateur unique pour tout le bachelier Assistant de direction.*

#### **b) Stages**

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 De nombreuses relations, des accords de partenariat formels ou informels sont passés entre la Haute Ecole et des entreprises publiques/privées dans le cadre des TFE ou des stages.
- 2 Le stage proposé dans les options Gestion et Langues semble globalement satisfaire les étudiants autant que les entreprises qui les ont accueillis. Le milieu médical dit avoir plus de mal à encadrer les étudiants durant leur stage, étant donné le nombre important de personnes qu'il accueille chaque année.
- 3 La durée du stage est identique à Mons et à Charleroi (quinze semaines). En option « Médical », la possibilité est laissée aux étudiants de diviser leur stage de la sorte : sept semaines dans le monde de l'entreprise et huit semaines dans le domaine médical.

- 4 Dans les différentes entités, il existe des listes ou des offres de stage mais l'étudiant peut proposer lui-même un lieu du stage. La liste des stages proposée à Tournai n'est pas à jour.
- 5 Les rapports de stage sont évalués par un jury incluant les maîtres de stage qui ont encadré l'étudiant durant la période passée en entreprise.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts recommande :*
  - de mener une réflexion sur la pertinence du découpage du stage en option « Médical » et notamment par rapport aux compétences spécifiques à atteindre et à la durée consacrée en milieu professionnel ;
  - d'intensifier les contacts avec le milieu médical afin de pouvoir compter sur d'autres lieux de stage ;
  - d'étudier la possibilité d'un stage d'observation en début de cursus ;
  - d'instituer un rythme régulier de contacts entre l'étudiant stagiaire, le tuteur du stage et l'enseignant (éventuellement via Moodle).
- 2 *Il encourage les enseignants à mieux formuler les critères d'évaluation. Il les engage à donner un feedback à l'étudiant par rapport à ses apprentissages entre le début et la fin de son stage, et à clarifier la part accordée à l'évolution durant le stage au sein de l'évaluation finale du stage.*
- 3 *Il recommande d'améliorer l'information à destination des maîtres de stage et de rendre systématique l'emploi d'une grille d'évaluation unique à travers les trois entités.*

#### **c) Travail de fin d'études (TFE)**

#### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Lors de la visite de stage, il est demandé à la personne chargée d'encadrer l'étudiant en entreprise de venir assister à la défense orale du TFE : cela rassure l'étudiant et, pour l'établissement, cela permet aussi d'avoir un vivier de professionnels à disposition.
- 2 L'étudiant peut présenter son TFE dans une autre langue (surtout pour celui qui a participé à un programme Erasmus) et ce, sans aucune obligation. En option « Médical », l'étudiant n'est pas encouragé à le faire.
- 3 Les employeurs constatent que les étudiants disposent de peu de connaissances en matière d'organisation des entreprises.
- 4 L'établissement a développé divers outils explicitant les critères d'évaluation. Malheureusement, les maîtres de stage semblent être peu au courant, d'une part, du mode d'évaluation et, d'autre part, de l'impact de cette note sur la suite du parcours de l'étudiant.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts recommande aux enseignants d'être vigilants par rapport au choix du TFE et d'exiger un travail de recherche de la part de l'étudiant.*
- 2 *Il préconise aussi de centraliser tous les sujets de TFE.*
- 3 *Il recommande que l'on veille à ce qu'une adéquation systématique existe entre les compétences visées par cursus et le TFE.*

- 4 *Il suggère que tous les étudiants fassent l'effort de présenter une partie de leur TFE dans une langue étrangère ou que ceux qui le fassent spontanément bénéficient d'une forme de reconnaissance.*
- 5 *Il invite les enseignants à mener avec les étudiants, une réflexion par rapport à l'entreprise et à son environnement (ex. : travaux et pratiques du secrétariat) avant d'entamer le B3.*
- 6 *Dans la foulée de la définition des acquis d'apprentissage, le comité des experts recommande d'adopter des modalités et des critères d'évaluation communs, notamment du TFE.*
- 7 *Le comité des experts recommande aux enseignants d'approfondir la réflexion quant à l'organisation d'une épreuve intégrée, à la définition de ses objectifs et aux modalités pratiques et ce, dans les meilleurs délais.*

#### Critère 4

##### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

#### Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

##### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La section Assistant de direction bénéficie de l'expertise de nombreux membres du personnel (inter-entités, voire même inter-catégories) et ce, tant au niveau du personnel enseignant qu'au niveau du personnel administratif, technique,... Certains enseignants sont itinérants entre sites et entre catégories.
- 2 L'établissement fait appel à des professionnels en tant que conférenciers (notamment pour la présentation des métiers auxquels forme la Haute Ecole) ou comme membres de jury de TFE.
- 3 Du personnel malade ou mis à la retraite n'est pas toujours remplacé.
- 4 Le suivi des enseignants est du ressort du directeur qui, malheureusement ne dispose pas suffisamment de temps pour mener à bien ce travail.
- 5 La Haute Ecole et la Province organisent certaines formations continues avec une prise en charge des frais par l'établissement. L'information sur les possibilités de formation continue pour les personnels existe : la Haute Ecole diffuse une offre de formation personnalisée (via e-mail) ou via l'*e-Campus*. Pour les matières liées à la bureautique et étant donné l'évolution permanente des logiciels, certains se forment à TechnocITé tandis que d'autres se tournent vers les outils d'autoformation.

##### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts constate que l'offre de formation continue est intéressante mais mériterait d'être améliorée étant donné, notamment, l'évolution des outils et des méthodes d'enseignement (TICE).*
- 2 *Il estime que les formalités à respecter par les enseignants en matière de ressources humaines sont parfois ressenties comme trop lourdes.*
- 3 *Le comité des experts invite la direction de l'établissement à favoriser la formation continue des enseignants en mettant en œuvre certaines collaborations (centre de compétence, Microsoft Innovation Center, CREAS,...). Il encourage la direction à communiquer davantage sur l'importance de la formation continuée chez les enseignants auxquels il demande de rester en contact avec le monde professionnel afin de déceler les évolutions de la fonction d'assistant(e) de direction.*

#### Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

##### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 L'utilisation d'un logiciel de gestion des études (en cours de développement au moment de l'évaluation) sera d'une grande aide à l'établissement pour atteindre ses objectifs en matière de gestion de la qualité.
- 2 Le comité des experts pointe la difficulté importante que rencontrent les étudiants de l'option « Médical » organisée à Tournai, sur le site dit du Negundo. La Haute École est actuellement le locataire d'une partie de bâtiment où seule l'option « Médical » du bachelier en Assistant de direction est organisée. S'il s'agit d'une

nouvelle construction présentant les avantages d'une infrastructure moderne, de nombreux problèmes ont cependant été signalés au comité au cours de sa visite d'évaluation : chauffage en panne, problèmes d'infiltration, toilettes inadaptées au nombre d'étudiants, alarme incendie défectueuse, mobilier en nombre insuffisant, absence de bibliothèque, de salle pour les étudiants, etc.

Les conditions de travail et d'études sont donc véritablement difficiles. De plus, la Haute Ecole étant locataire de cet espace, elle ne dispose d'aucune autonomie dans l'adaptation nécessaire pour en faire un lieu d'études et de travail adéquat.

Enfin, entre autres difficultés, le comité des experts souligne également que cette implantation est peu desservie en transports en commun et selon des horaires inadaptés.

- 3 Les équipements sont nombreux : tableaux, projecteurs, ordinateurs, internet,... Les professeurs font usage de dictaphones numériques et de logiciels de reconnaissance vocale dans l'option « Médical ». Un laboratoire de langues existe sur les sites de Mons et de Charleroi. En outre, plusieurs investissements intéressants sont planifiés (comme, par exemple, l'achat d'un tableau blanc interactif).
- 4 La plateforme d'*e-learning* a connu pas mal de problèmes tant au niveau de l'installation qu'au niveau de la connexion, de l'inscription aux cours.
- 5 Les logiciels bureautiques relèvent de la suite Office ; le *cloud computing* n'est pas encore d'application.
- 6 A Tournai, les utilisateurs du réseau informatique sont satisfaits de l'installation (y compris du Wifi) ; peu de maintenance est nécessaire. Dans les deux autres implantations, il existe du personnel technique pour gérer le réseau.
- 7 Au niveau de la cafétéria, des disparités apparaissent entre implantations : aucun service n'est offert sur place aux étudiants et enseignants de Tournai. Il n'y a pas de coin repas.
- 8 A Tournai, il n'existe pas de bibliothèque, les étudiants sont invités à se rendre dans celle de la ville. A Mons et à Charleroi, une bibliothèque est disponible mais les budgets sont fort limités. Les étudiants ont toutefois la possibilité de se connecter à des bases de données (Mons).
- 9 D'une manière générale, le matériel pédagogique mis à disposition des enseignants et des étudiants est insuffisant. En secrétariat, il n'existe que peu de ressources pédagogiques et certaines revues qui étaient disponibles en version papier le sont maintenant en version électronique. Pour ce qui concerne les langues, les ressources et ouvrages de référence ne manquent pas. Les enseignants font régulièrement appel aux ressources trouvées sur Internet.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 *Par rapport à l'implantation dans laquelle se déroule l'option « Médical », le comité des experts recommande à la Haute Ecole de débloquer urgemment la situation décrite ci-dessus.*
- 2 *Le comité des experts recommande que soit dressé un inventaire précis des problèmes de ressources rencontrés sur les trois implantations.*
- 3 *Il attire l'attention de la direction sur le fait de veiller à mettre à jour les logiciels de bureautique par rapport à la demande du marché de l'emploi.*
- 4 *Même si les budgets sont limités, il serait utile de repenser l'offre de bibliothèque, surtout pour l'implantation de Tournai (Negundo). De manière générale, le comité des experts constate que certains ouvrages présentés en bibliothèque sont désuets et qu'il serait intéressant d'en acquérir de nouveaux. Il propose à la direction de favoriser le déplacement des étudiants vers d'autres centres de ressources et d'investir dans des bibliothèques*

numériques comme cela a été fait pour la bureautique. Enfin, le comité des experts recommande l'abonnement à au moins une revue spécialisée.

- 4 Il propose aussi l'échange de ressources entre enseignants de la Haute Ecole, voire même la constitution d'une communauté de pratiques afin d'améliorer ou de mettre à jour le contenu des cours et de constituer une veille concernant le métier d'assistant de direction (option « Langues et gestion » et option « Médical »).

## Supports de cours

### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Les intitulés de cours de la première année, commune aux deux sections, sont identiques, même si les supports peuvent différer.
- 2 Les supports examinés par le comité des experts ne sont pas toujours tenus à jour et ne reflètent pas la compétence demandée à l'assistant de direction en matière de présentation des documents.
- 3 Pour l'ensemble du cursus, tous les enseignants utilisent maintenant la plateforme *e-learning* : les étudiants apprécient la version électronique des ressources (surtout en option « Médical », étant donné la variété des documents disponibles via internet – ex. planches anatomiques).
- 4 Certains professeurs remettent à leurs étudiants une bibliographie sélective mais n'imposent pratiquement aucun achat.

## Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Le minerval demandé aux étudiants est accessible, ce qui satisfait la plupart de ceux-ci.
- 2 L'équité entre étudiants semble bonne ; les dispositifs sont présents et sensiblement les mêmes d'une entité à l'autre. En plus des lacunes en langues, la direction et les enseignants soulignent la mauvaise gestion du temps, le manque d'assiduité aux cours (parfois),... qui sont des causes majeures d'échec.
- 3 La procédure concernant l'accueil est quasiment identique dans les trois implantations mais, à Tournai, l'accueil semble être plus individualisé.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande de standardiser la pratique de l'accueil individualisé à travers les sites.
- 2 Il apprécie la mise en place d'un service qui favorise la réussite mais il estime que celui-ci devrait s'ouvrir davantage encore aux problèmes rencontrés par les étudiants.

## Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 La direction de l'établissement a réalisé un investissement intéressant dans un programme de gestion académique spécifique, adapté au décret Paysage. Ce programme devrait permettre un meilleur suivi de cohortes. L'exploitation des possibilités offertes par ce logiciel devrait pouvoir répondre aux questions que se



pose la direction et mettre en évidence des indicateurs tels que ceux qui pourraient concerner l'affectation des moyens humains et matériels, notamment.

#### *RECOMMANDATION*

- 1 *Les anciens diplômés de l'établissement peuvent apporter des données utiles au pilotage du programme ; c'est la raison pour laquelle le comité des experts propose à l'établissement de développer un réseau de diplômés.*

## Critère 5

**L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.**

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT [voir ci-dessous « En synthèse »]

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

### CONSTATS ET ANALYSE

- 1 Les rencontres avec les étudiants du bachelier Assistant de direction ont montré la faible implication des étudiants dans la démarche qualité de l'établissement (qu'il soit ici question des démarches ISO, CAF ou de celle initiée à l'occasion de l'évaluation externe menée par l'AEQES) : s'ils avaient « entendu parler » d'une évaluation en cours, ils n'avaient pas lu, ni réellement participé à la rédaction du rapport d'autoévaluation de leur section. Ce constat indique qu'il faudrait davantage impliquer les étudiants dans la démarche qualité d'autant que la fonction d'assistant de direction comporte souvent un travail collaboratif avec le département qualité d'une entreprise et qu'il n'est pas rare que la direction demande à l'assistant de direction de prendre part à la rédaction de procédures qualité. Outre donc l'intérêt d'inclure les étudiants dans la démarche d'amélioration continue de l'établissement, le comité voit ici l'occasion de sensibiliser les étudiants à cette thématique dans une visée de professionnalisation.
- 2 Le comité regrette que l'autoévaluation n'ait pas débouché sur l'élaboration d'un plan d'action.

### RECOMMANDATIONS

- 1 *Le comité des experts recommande que l'établissement implique les étudiants, de manière formelle et effective, dans toutes les phases de la démarche qualité (élaboration et validation du diagnostic, conception du plan d'action, mise en œuvre et suivi de celui-ci).*
- 2 *Il recommande aussi à la Haute Ecole de développer un plan d'action en identifiant les priorités et en mettant en œuvre des échéanciers et des indicateurs.*
- 3 *Le comité des experts préconise enfin que l'expérience menée par la catégorie économique en matière de gestion de la qualité pour ses programmes puisse bénéficier à d'autres catégories de la Haute Ecole.*

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ecoute de la direction de l'établissement</li> <li>⇒ Implication de la Haute Ecole dans la démarche qualité</li> <li>⇒ Recours à des outils et systèmes de gestion de la qualité et obtention de certifications</li> <li>⇒ Appropriation progressive du décret Paysage</li> <li>⇒ Communication externe efficace, réputation positive de l'établissement (bouche à oreille efficace)</li> <li>⇒ Nombreux services transversaux de support à l'échelle institutionnelle</li> <li>⇒ Définition claire des objectifs et attendus des cours (contrats pédagogiques)</li> <li>⇒ Expérience pilote du bachelier Assistant de direction pour la définition des acquis d'apprentissage</li> <li>⇒ Environnement à dimension humaine</li> <li>⇒ Outils et méthodes pédagogiques diversifiés</li> <li>⇒ Articulation entre le programme et le monde socioprofessionnel (stages, TFE, visites, Job Day,...)</li> <li>⇒ Satisfaction des étudiants au niveau des stages</li> <li>⇒ Minerval d'inscription peu élevé</li> <li>⇒ Investissement dans un logiciel de gestion administrative plus performant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Absence de plan d'action (priorités, échéancier,...) pour la section, peu d'utilisation d'outils de pilotage</li> <li>⇒ Trop faible implication des parties prenantes dans la gouvernance et la gestion de la qualité de la HE</li> <li>⇒ Participation insuffisante des étudiants aux évaluations des enseignements et manque de visibilité quant à la portée des résultats</li> <li>⇒ Méconnaissance de certaines structures, de certains services offerts,... au sein de la HE</li> <li>⇒ Absence de culture estudiantine au sein de la HE</li> <li>⇒ Pas d'articulation recherche – enseignement</li> <li>⇒ <i>Soft skills</i> insuffisamment développées</li> <li>⇒ Compétences linguistiques, maîtrise de l'orthographe et connaissance de l'entreprise (organisation,...) encore insuffisantes</li> <li>⇒ Défaillances matérielles et difficultés particulièrement saillantes pour l'option « Médical » située à Tournai</li> <li>⇒ Modalités et critères d'évaluation du TFE pas assez définis</li> <li>⇒ Bibliothèques peu adaptées aux besoins de la section</li> <li>⇒ Site internet pas entièrement actualisé</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Soutien de la Province</li> <li>⇒ Accessibilité de l'implantation de Mons et de Charleroi</li> <li>⇒ Décret Paysage (vers plus d'interdisciplinarité)</li> <li>⇒ Développement des TICE, ère numérique</li> <li>⇒ Participation au Pôle hainuyer</li> <li>⇒ Possibilités d'ouverture de nouvelles sections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Conjoncture socioéconomique difficile et enveloppe fermée</li> <li>⇒ Constat d'une certaine baisse de niveau des compétences de base des étudiants</li> <li>⇒ Comportement trop « scolaire » des étudiants</li> <li>⇒ Procédures complexes dans l'organisation de l'enseignement supérieur et dans la mise en œuvre de la réforme dite Paysage</li> <li>⇒ Site Negundo à Tournai très excentré</li> <li>⇒ Perte d'effectifs en bachelier Assistant de direction au profit d'un choix de l'étudiant vers une formation plus innovante</li> </ul>

### Récapitulatif des principales recommandations

- ⇒ Mieux informer, mieux accompagner la mobilité internationale des étudiants (et des enseignants)
- ⇒ Améliorer les compétences linguistiques (surtout au niveau de l'oral) et orthographiques et proposer des tests de positionnement
- ⇒ Insister sur la polyvalence demandée par la profession (une veille métier permettrait à ce propos de garder les programmes à jour)
- ⇒ Veiller à une adéquation systématique entre les compétences du cursus et les activités d'apprentissage, en particulier le TFE et le stage
- ⇒ Créer un réseau d'*alumni*
- ⇒ Encourager la formation des enseignants aux TICE (utilisation de Moodle)
- ⇒ Maintenir en continu la communication interne
- ⇒ Améliorer l'offre d'infrastructure du Negundo
- ⇒ Se mettre à l'écoute des étudiants pour identifier plus rapidement les dysfonctionnements qui affleuraient
- ⇒ Impliquer davantage les étudiants dans la gestion et notamment dans les démarches qualité de l'établissement



Evaluation 2014-2015 du cursus  
Assistant – Secrétariat de  
direction

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :

\_\_\_\_\_

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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)-Président(e)

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice) de l'autoévaluation

Nom et signature du (de la ou des) Directeur(-trice)(s) de catégorie

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.