



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus « Assistant de direction »  
Bachelier en Assistant de direction

Institut Supérieur de Formation  
continue d'Etterbeek (ISFCE)

Mehdi AMDOUNI  
Nathalie ANSIEAU  
Kevin CALONNE

4 mai 2022

## Table des matières

Assistant de direction : Institut Supérieur de Formation continue d'Etterbeek (ISFCE) .....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	5
Critère A .....	6
Critère B .....	9
Critère C .....	11
Conclusion .....	13
Droit de réponse de l'établissement .....	14

# Assistant de direction : Institut Supérieur de Formation continue d'Etterbeek (ISFCE)

## 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, M. Mehdi AMDOUNI, Mme Nathalie ANSIEAU et M. Kevin CALONNE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de l'Institut Supérieur de Formation continue d'Etterbeek (ISFCE) par visioconférence le 23 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 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité

- Mehdi AMDOUNI, expert étudiant
- Nathalie ANSIEAU, experte paire
- Kevin CALONNE, expert de l'éducation

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE) a été créé en 1937 sous la dénomination « Institut Ernest Richard » par la Commune d'Etterbeek. Il organise des cours du jour et du soir de niveau secondaire inférieur, secondaire supérieur et supérieur. Il relève du réseau officiel organisé et subventionné par la commune d'Etterbeek.

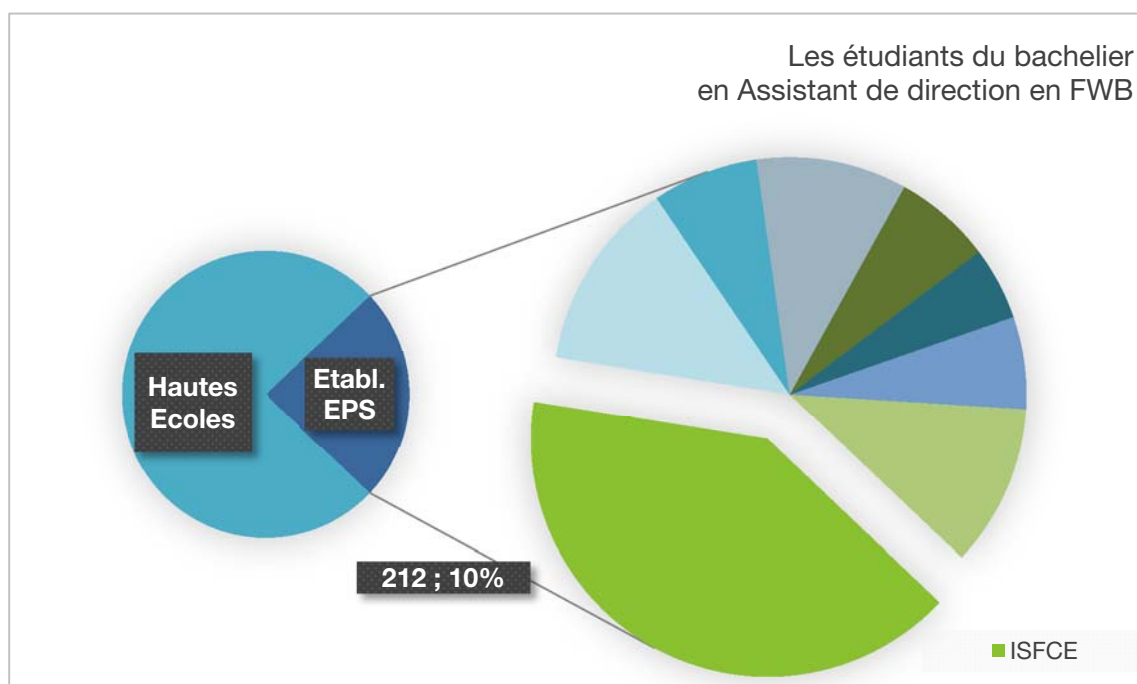
Son pouvoir organisateur est l'administration communale d'Etterbeek.

Dans le cadre de l'enseignement supérieur de type court de promotion sociale, l'Institut organise, outre le bachelier en Assistant de direction, trois autres bacheliers (en Comptabilité, en Marketing et en Informatique de gestion).

Le programme d'Assistant de direction est dispensé l'après-midi, entre trois et cinq jours par semaine.

En 2018-2019, 212 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction. Ils représentent 40% des 524 étudiants inscrits dans ce même bachelier pour l'ensemble de l'enseignement supérieur de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>1</sup>.

Ce bachelier est également organisé dans l'enseignement supérieur des hautes écoles où il rassemblait en 2018-2019 1648 étudiants inscrits<sup>2</sup>. 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'ISFCE représentent 10% des étudiants inscrits dans ce bachelier, toutes formes d'enseignement confondues (hautes écoles et enseignement de promotion sociale).



<sup>1</sup> Source : dossiers d'avancement des établissements, année de référence 2018-2019.

<sup>2</sup> Source : ARES, base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Peu de modifications majeures sont intervenues entre l'évaluation initiale de 2014-2015 et cette évaluation continue. La stabilité et la collaboration du personnel en place depuis de nombreuses années (direction, enseignants, coordonnateur qualité) constituent une force sur laquelle l'ISFCE s'appuie depuis la création de cette section en 2012. D'importants remaniements organisationnels sont néanmoins prévus dans le courant de l'année 2021 suite au départ à la retraite du Directeur et de plusieurs professeurs de langues.

L'ISFCE voit le nombre de ses inscriptions diminuer après des années fastes telles qu'en 2015-2016 et 2016-2017 (comptabilisant respectivement 286 et 252 inscriptions à au moins un module du bachelier) avec 212 inscriptions pour l'année 2018-2019. Le nombre de diplômés reste quant à lui relativement stable et ce même si les années 2017 et 2018 furent des années records.

En juin 2018, l'ISFCE a été sélectionné pour participer au projet Erasmus + « *Developing the motivation of adults at risk of drop out* » (qui cible la problématique du décrochage scolaire chez les adultes) aux côtés d'autres acteurs issus de France, de Hongrie et des Pays-Bas/Caraïbes. Ce projet a pour ambition de développer l'aide à la réussite adaptée au public de l'Institut et fait l'objet, à juste titre, d'une grande fierté de la part de l'équipe de direction.

## 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. L'ISFCE pérennise la qualité en son sein grâce à l'existence d'un poste de coordinateur qualité depuis janvier 2012. Ce poste central dans un établissement qui organise quatre bacheliers permet de mutualiser les recommandations et bonnes pratiques issues des évaluations initiales et continues menées dans les autres sections. Par exemple, la communication interne est identifiée comme axe d'amélioration transversal, commun à toutes les sections et fait l'objet d'actions au niveau institutionnel.
2. Afin de définir les pistes d'amélioration du programme, une analyse SWOT a été menée en mars 2019 et une réunion pédagogique a été organisée le mois précédent. Ces deux initiatives permettent la collaboration entre direction et enseignants sur les pistes d'amélioration du programme. Néanmoins, ce travail n'implique pas les représentants du monde professionnel, ce qui rend parcellaire la récolte d'informations. À cet égard, l'enquête menée auprès des diplômés de l'établissement a permis de compléter en partie le diagnostic de l'établissement. Ce travail conséquent est salué par le comité.
3. Le suivi du rapport d'évaluation externe établi en 2015 à l'occasion de l'évaluation initiale (référéncé ci-dessous sous l'abréviation « RE15 ») a été effectué avec sérieux. Les recommandations qu'il contient ont été analysées et ont fait l'objet d'une explication motivée quand elles n'ont pas été suivies. Ce constat témoigne d'une capacité réflexive de la part des parties prenantes à ce travail.
4. De la même manière, le plan d'action actualisé dressé par l'établissement en 2020 et inclus dans son dossier d'avancement (référéncé ci-dessous sous l'abréviation « PA20 ») s'inscrit dans une certaine continuité avec le plan d'action qui avait été remis en 2015. Cette continuité s'incarne principalement au travers du maintien de deux axes : la cohérence pédagogique et la communication interne. Différentes nouvelles actions ont également été identifiées.
5. L'intégration d'un nouvel axe sur l'aide à la réussite inspiré par le projet Erasmus +, en cours de mise en œuvre dans l'établissement au moment de la visite, démontre la capacité de la section à prendre des décisions sur la base d'un diagnostic. Dans ce cas précis, le constat posé par l'établissement est celui d'un corps étudiant en reprise d'étude. Ce public particulier pousse à s'interroger sur les sources de motivation des étudiants et, par conséquent, la posture à adopter par l'enseignant. L'intégration de l'axe 2 au PA20, au travers des actions qui le composent, démontre la capacité de l'établissement à planifier sa gestion de la qualité. Cependant, le comité constate le peu d'intégration des bénéficiaires du projet, que sont les enseignants et les étudiants de la section Assistant de direction, dès ses prémises. Il s'agit là d'un facteur de risque important pour sa réussite et son impact attendu. Notons que les enseignants

et étudiants des autres sections semblent cependant s'être davantage mobilisés pour le projet, en participant à des séances de World café et en complétant des questionnaires en ligne.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

6. L'établissement dispose d'indicateurs relatifs à la population étudiante et aux différents taux de réussite de la section. Ces indicateurs sont précieux pour le pilotage de la qualité, à la fois au stade du diagnostic et à celui de la prise de décision. Comme le soulignait déjà le RE15, ces indicateurs sont trop peu nombreux et participent peu à l'objectivation nécessaire du pilotage de la qualité au sein de l'établissement. Un exemple parmi d'autres : la perception des initiatives mises en place dans le cadre de l'aide à la réussite est très contrastée entre la direction et les enseignants d'un côté, et les étudiants de l'autre. Les premiers considèrent qu'il s'agit d'un succès, les seconds, pour le panel interrogé, n'étaient pas au courant ou considéraient que les thématiques choisies correspondaient peu à leurs besoins. Le comité, tout comme la direction et les enseignants, sont donc dans l'impossibilité d'évaluer l'impact positif ou neutre de cette action sans répertorier le nombre d'étudiants qui ont participé à ces initiatives et l'évolution de leur parcours scolaire au sein de l'établissement. De la même manière, la communication sur l'efficacité de ces initiatives, permettant de motiver les futurs bénéficiaires potentiels à y participer, n'est possible qu'en la possession de ces indicateurs.
7. Le comité a pris bonne note de la liste des freins à la mise en place d'une gestion de la qualité du programme de formation et qui ont été identifiés comme tels par la direction (nombre important de recours de la part des étudiants, absentéisme, prérequis non maîtrisés, relation avec les entreprises, une tendance au « shopping » des UE,...).
8. La participation des étudiants aux différentes actions en faveur de l'amélioration de la qualité au sein de l'établissement, comme celle des enseignants, est peu développée. Il en résulte un désintérêt et/ou un manque de connaissance des enjeux de la qualité au sein de l'établissement. Les pistes de solution proposées dans le PA20 sont néanmoins faibles au vu de l'étendue du chantier.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité invite l'ISFCE à investiguer d'autres pistes que la consultation directe du monde professionnel, qu'il considère comme difficilement mobilisable, afin de nourrir son processus d'amélioration continue du programme. Les données issues de l'enquête menée auprès des diplômés est une excellente source d'information qui pourrait être croisée avec les productions des organismes publics régionaux en charge de l'analyse des évolutions des professions (Actiris pour la Région bruxelloise ou le Forem pour la Région wallonne par exemple) et les descriptifs de fonction d'offres d'emploi d'assistant de direction. Ceci dans le but de renforcer la profondeur et la qualité du diagnostic sur le programme de la section au regard des évolutions du profil AD attendues par le monde professionnel.
2. Comme souligné ci-dessus, l'établissement a intégré la logique "diagnostic - causes racines - pistes d'action - décision" particulièrement visible à la lecture de l'axe 2 du PA20. Le comité salue l'utilisation de cette méthodologie et l'invite à l'appliquer aux autres axes de son plan d'actions.

3. Le comité invite l'établissement à bien distinguer les retombées attendues du projet Erasmus + de ses objectifs de réalisation. En effet, l'image internationale qu'apporte ce type de projet est une retombée attendue de sa bonne réalisation sans pour autant être un objectif en soi. À cet effet, le comité invite l'établissement à ajouter à l'axe 2 du PA20 une action visant l'intégration des enseignants au projet Erasmus + ou, *a minima*, de prévoir leur participation afin de s'assurer que le changement pédagogique attendu soit effectif sur le terrain. En effet, l'intégration des bénéficiaires d'un projet dès ses prémisses constitue une condition importante de sa réussite.
4. Le comité suggère à l'établissement de développer son arsenal d'indicateurs. Ces indicateurs à construire devront être choisis en fonction des problématiques qui semblent importantes aux yeux de l'établissement et permettra *in fine* de confronter sa perception à une réalité objective. Sur la base du PA20 de l'établissement, voici quelques exemples d'indicateurs que le comité a identifiés : le nombre d'étudiants ayant une charge familiale, le nombre d'étudiants ayant suivi une UE dans un autre établissement, le nombre de diplômés ayant suivi au moins une UE dans un autre établissement, le niveau de français des étudiants à leur inscription (au travers d'un test informatisé par exemple), l'évolution des performances académiques des étudiants ayant bénéficié du dispositif d'aide à la réussite, etc. Une fois qu'ils auront été définis par l'établissement, collectés et analysés d'une année à l'autre, ces indicateurs nourriront plusieurs des actions qualité envisagées par l'établissement :
  - la communication en interne, qui se ferait sur base de constats communs (notamment lors des réunions SWOT) ;
  - une meilleure compréhension de l'évolution de sa population étudiante ;
  - la compréhension des tendances à long terme qui traversent l'établissement ;
  - la prise de décision objective quant aux axes à améliorer et leur priorisation ;
  - l'évaluation de l'impact des actions menées.
5. Sur la base de l'objectivation nécessaire des freins à la mise en œuvre de la démarche qualité énoncés par la direction, et dans l'hypothèse où ils sont avérés, le comité invite l'établissement à :
  - constituer un conseil étudiant qui filtrerait les plaintes des étudiants afin de diminuer le nombre de recours adressés à la direction ;
  - comme explicité ci-dessous (critère B) : préciser les prérequis nécessaires à une UE dans sa description et/ou les communiquer clairement aux étudiants en début de formation ;
  - nourrir les initiatives d'aide à la réussite et de lutte contre l'absentéisme, en collaboration avec les étudiants.



## 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 mise en place de plateformes numériques (ex. Moodle) constitue un levier important pour une meilleure digitalisation au sein de la section. Ces plateformes sont adoptées par tous les acteurs et répondent aux besoins des étudiants.
2. Les étudiants apprécient l'enseignement des cours de langues étrangères. Les enseignants en langues étrangères veillent à nourrir leurs activités de contenus pertinents avec le métier d'assistant de direction. Il s'agit, selon le comité, d'une des forces de l'établissement.
3. Les enseignants s'approprient les dossiers pédagogiques des UE et se sentent disposer d'une certaine liberté pédagogique quant à l'enseignement des UE, ce qui leur permet d'adapter leurs cours aux besoins des étudiants.
4. Depuis l'évaluation initiale, le comité constate le développement de processus et d'outils mis en place pour mieux organiser les épreuves intégrées, ce qui démontre la capacité de l'établissement à améliorer l'accompagnement des étudiants.
5. La construction et l'utilisation des grilles d'évaluation de la part du corps enseignant permettent aux étudiants d'être informés des attentes pour chaque unité d'enseignement.
6. Un système de tutorat est mis en place par l'établissement à destination des étudiants du Bloc. L'information sur ce tutorat est assurée via les étudiants du Bloc 2. Le comité salue cette initiative et souligne son intérêt pour les nouveaux étudiants.
7. L'ISFCE garde, par le biais de ses enseignants, des contacts informels avec d'anciens étudiants diplômés. Le comité témoigne de la qualité de ce travail tout en soulignant les risques liés à un mode fonctionnement purement informel. En effet, ce manque de formalisation rend fragile les collaborations initiées avec le monde professionnels dans le cas du départ des membres du personnel qui les ont initiées.
8. Le comité salue le travail mené afin d'évaluer les enseignements par les étudiants (EEE) suite aux recommandations du comité de l'évaluation initiale. Les EEE restent cependant perçues de manière négative par les enseignants qui semblent peu enclins à les proposer à leurs étudiants. La deuxième action de l'axe 1 du PA20 propose de systématiser son usage et d'en tirer des connaissances au long cours.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité attire l'attention de l'établissement sur les efforts de communication à mener à destination des étudiants quant à l'existence des dispositifs d'aide à la réussite.
2. Le comité soutient la première action de l'axe 2 du PA20 concernant la mobilisation des étudiants dans les actions d'aide à la réussite. Le comité invite les autorités académiques à envisager un système de *coaching* tout au long de l'année académique pour chaque unité d'enseignement.
3. Le comité invite l'établissement à prolonger ses initiatives relatives à la pratique active des langues étrangères. L'action du PA20 relative à la répétition de la présentation orale du TFE avec des enseignants en langues est particulièrement pertinente afin de dynamiser encore les activités linguistiques et accompagner les étudiants à la maîtrise des langues. Le comité invite la section, dans cette même veine, à envisager l'enseignement de certaines parties des UE de la formation en langues étrangères.
4. 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 partage permettrait de mettre en évidence le caractère concret de la formation auprès des potentiels futurs étudiants.
5. Comme conseillé dans le RE15, le comité estime qu'il serait intéressant de concrétiser les démarches de récolte de données auprès des maîtres de stages.
6. Le comité invite l'établissement à créer une section *alumni* afin de maintenir les liens avec les étudiants diplômés ; ces derniers pourraient non seulement présenter leurs témoignages mais aussi partager leur vision des différentes facettes du métier d'assistant(e) de direction qui restent méconnues pour certains étudiants. De plus, les étudiants se disent prêts à devenir les futurs « ambassadeurs » de la section. Il y a donc des opportunités à saisir afin de formaliser le maillage entre l'établissement et le monde professionnel.
7. Le comité incite l'établissement à développer davantage le réseau de partenariats nationaux et internationaux, notamment pour les stages, en s'appuyant sur les échanges avec d'autres hautes écoles et les retombées des contacts noués au travers du projet Erasmus+.
8. Dans sa volonté de systématiser l'utilisation des EEE dans la section AD, le comité invite les autorités académiques à impliquer les enseignants et les étudiants dès la rédaction des questionnaires à envoyer. Cette initiative permettrait de les engager activement dans la démarche qualité souhaitée par l'établissement.

## 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 salue le dynamisme et l'engagement de la coordination qualité ainsi que des membres de la direction en ce qui concerne la culture qualité. Cependant, le comité observe que l'intégration des enseignants et des étudiants dans les initiatives qualité lancées par la direction est faible, ce qui freine la mise en place d'une culture qualité partagée par tous les acteurs.
2. Suite au RE15, l'ISFCE mène des enquêtes auprès des étudiants diplômés et étudiants en formation, échange de bonnes pratiques depuis le lancement du projet Erasmus+ avec des partenaires de projets internationaux, et a mis en place un axe stratégique dédié à la communication pour les différentes actions qualité. Le comité juge positivement ces initiatives et atteste de ses retombées sur la visibilité de l'établissement et la motivation des acteurs en interne.
3. L'un des avantages de la taille de l'Institut est la relative faible complexité de la communication interne et, par conséquent, la facilité d'échanges informels entre tous les acteurs. Néanmoins, la communication interne n'est pas optimale. Le comité relève des difficultés en ce qui concerne :
  - la synchronisation dans le partage d'information avec le secrétariat et les enseignants ;
  - les informations à destination des étudiants lorsque l'organisation des cours est modifiée ;
  - les relais d'information qui sont mis à disposition des étudiants et les moyens qui leur sont offerts pour obtenir des réponses à leurs questions.

### RECOMMANDATIONS

1. Le comité souligne l'importance d'impliquer davantage les enseignants et le personnel administratif dans les prises d'initiatives et de décisions, les projets, les concertations ainsi que les étudiants en les intégrant aux réunions qualité, en les sensibilisant à l'importance de répondre aux EEE et à la démarche qualité dans sa globalité. En effet, la mise en place d'une culture qualité implique que l'ensemble des acteurs de l'établissement (personnel administratif compris) se sente partenaire des actions qualité.
2. Le comité réaffirme la pertinence de la recommandation du RE15 qui encourage la poursuite de la réflexion concernant le traitement des informations entre les différentes parties prenantes. L'axe 3 de son PA20 gagnerait à cet égard à être complété sur la

base d'une consultation des acteurs directement concernés par les difficultés rencontrées en matière de communication interne.

## Conclusion

L'ISFCE a mis en œuvre avec succès plusieurs actions depuis l'évaluation initiale de 2014/15, toutes en faveur de la qualité du programme. La mise en place d'un dispositif d'aide à la réussite, la construction de grilles d'évaluation et le renforcement de l'accompagnement à la rédaction de l'épreuve intégrée sont des succès importants dont les étudiants sont les premiers bénéficiaires.

L'établissement a démontré sa capacité à poser un diagnostic clair et pertinent sur ses forces et ses pistes d'amélioration. Néanmoins, les indicateurs existants sont insuffisants et ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer les intuitions de l'établissement quant aux causes menant à ses faiblesses. Un travail d'objectivation est indispensable dans ce domaine.

Un des chantiers importants de l'établissement réside dans le partage de la culture qualité adoptée par la direction avec l'ensemble des acteurs de l'établissement. Les enseignants, le personnel administratif et les étudiants sont peu au courant des initiatives lancées au niveau institutionnel et participent insuffisamment à celles-ci.

En conclusion, le comité est convaincu que la mise en œuvre du PA20 et l'intégration des deux chantiers transversaux (objectivation de son pilotage de la qualité et implication des bénéficiaires aux différents projets) devraient permettre à l'établissement de poursuivre son travail d'amélioration continue de la qualité du programme en Assistant de direction.

# 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
Critère A, p.6, paragraphe 5.	(...) Cependant, le comité constate le peu d'intégration des bénéficiaires du projet, que sont les enseignants et les étudiants de la section Assistant de direction, dès ses prémisses. Il s'agit là d'un facteur de risque important pour sa réussite et son impact attendu.  <i>Cependant, le comité constate le peu d'intégration des bénéficiaires du projet, que sont les enseignants et les étudiants de la section Assistant de direction, dès ses prémisses. Notons que les enseignants et étudiants des autres sections semblent cependant s'être davantage mobilisés pour le projet, en participant à des séances de World café et en complétant des questionnaires en ligne.</i>

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

K. AERTENS  
 Directeur

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

VAN DAMME Mathilde