

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

**RAPPORT D'ÉVALUATION  
Haute École Robert SCHUMAN**

Comité des experts :  
Mme Fabienne PIRONET, présidente  
Mme Wivine ANDRIESEN, Mme Marie DEWEER  
et Mme Gabrielle VANDE VELDE, expertes.

**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 en 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 4 et 5 décembre 2014 à la Haute École Robert Schuman. 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 des employeurs 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 20 membres du personnel, 9 étudiants, 2 diplômés et 2 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 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).

---

<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 2 mars 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 2 mars 2015).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

La Haute École Robert Schuman offre 19 formations dispensées dans quatre catégories, réparties sur trois sites :

- la catégorie technique est implantée sur le site d'Arlon ;
- les catégories économique et paramédicale sur le site de Libramont ; on y est installée la section Assistant de direction, ici évaluée.
- la catégorie pédagogique sur le site de Virton,

L'établissement dispose de l'habilitation pour organiser les deux options prévues pour le bachelier. L'option Médical n'est cependant proposée que depuis l'année académique 2014-2015. L'essentiel du rapport se focalise donc sur l'option Langues et gestion.

En 2012-2013, les étudiants inscrits dans le bachelier représentaient plus de 30 pourcents de la population totale de la catégorie économique de l'établissement. Le nombre d'inscrits est d'ailleurs relativement stable depuis plusieurs années.

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

- 1 L'établissement encourage les partenariats divers et notamment les échanges de pratiques avec des représentants d'autres établissements afin d'établir sa stratégie, par exemple en ce qui a trait à la mise en place de la démarche qualité ou au développement de la recherche en son sein.
- 2 En 2014, l'établissement a créé une commission qualité et nommé un coordinateur qualité pour chaque catégorie. Les coordinateurs des différentes catégories travaillent ensemble pour proposer aux différentes sections des outils qu'elles sont invitées à s'approprier ou pour les aider à faire émerger leurs propres outils. Si le comité a pu constater que la section avait effectivement bénéficié de pratiques venant d'autres catégories, notamment la catégorie paramédicale qui se trouve sur le même site, il a remarqué un décalage certain entre la vision qualité portée par la direction et le coordonnateur et la manière dont la démarche qualité est vécue au sein de la section. Il semble en effet que les pratiques qui percolent d'une catégorie à l'autre soient plus d'ordre pédagogique que relatives à la démarche qualité.

*Recommandations : le comité recommande à la section de s'appuyer sur toutes les ressources méthodologiques internes mises à sa disposition et de se les approprier. Il recommande également à la section d'inclure plus largement encore les étudiants à sa réflexion qualité et de continuer à organiser des échanges de pratiques à ce sujet avec des représentants d'autres sections, d'autres catégories et d'autres établissements.*

### Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 3 Vu la petite taille de la section et, en partie, parce que la plupart des enseignants enseignent dans plusieurs sections de la catégorie économique, le pilotage du programme se fait essentiellement de manière informelle et des réunions plus formelles se font à l'occasion ou lorsqu'il s'agit d'une refonte plus importante du programme, comme c'est le cas actuellement dans le cadre de la réforme Paysage.

*Recommandations : le comité recommande à la section de formaliser certains de ses processus pour qu'ils soient bien clairs pour toutes les parties prenantes. Il lui recommande aussi de garder systématiquement trace des argumentaires et des décisions prises lors des réunions de manière à pouvoir les communiquer à qui de droit et s'y référer plus tard en cas de réouverture d'un sujet.*

- 4 Les représentants du monde professionnel et les anciens étudiants ne participent pas directement au pilotage du programme ; ils sont pourtant une précieuse source d'informations sur les améliorations à apporter au programme en vue d'en assurer la pertinence.

*Recommandation : si la section recueille effectivement ce type d'information à l'occasion des stages, de conférences ou des défenses de TFE, pourquoi ne pas aller plus loin et inviter les professionnels (anciens, maîtres de stages ou représentants d'associations professionnelles) à participer directement au pilotage du programme, par exemple en les invitant à certaines réunions où des points spécifiques seraient abordés ?*

- 5 L'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas systématiquement organisée dans la section ; c'est le cas en 1<sup>e</sup> année seulement et la procédure actuelle n'étant pas jugée efficace, un nouveau

questionnaire a été proposé par l'établissement à toutes les sections. Certains enseignants sollicitent le feedback des étudiants pendant leurs cours.

*Recommandation : même si, vu la petite taille de la section, les échanges informels sur ce sujet sont tels que les étudiants ont l'occasion de donner leur feedback sur les cours, le comité recommande à la section de mettre en place une évaluation périodique des enseignements qui réponde aux obligations légales et cela ne veut pas dire que la procédure doit être particulièrement lourde. Sur ce sujet, des échanges de pratiques avec d'autres sections, catégories ou établissements pourraient aider la section à identifier la procédure qui lui conviendrait le mieux.*

## **Information et communication interne**

- 6 Vu sa petite taille, la communication au sein de la section est relativement facile et informelle. C'est à la fois un avantage en termes de fluidité et un inconvénient en termes d'efficacité.

*Recommandation : le comité recommande à la section de définir une politique de communication interne, au moins pour les messages les plus importants : qui dit quoi et qui par quel canal ?*

## 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

- 1 La section jouit d'une excellente réputation et a pris de multiples initiatives pour coopérer avec le monde de l'entreprise. Elle recueille informellement des informations auprès des professionnels pour s'assurer de la pertinence de son programme ; cela se fait régulièrement car le programme inclut toute une série d'activités auxquelles des professionnels participent (semaine d'intégration professionnelle, ateliers ponctuels, jurys de TFE, conférences, visites d'entreprise, etc.). Les maîtres de stage rencontrés se disent très contents du travail effectué chez eux par les étudiants et les estiment bien formés. Les points forts identifiés sont donc nombreux. Le comité a toutefois constaté que tout ce qui a trait aux nouvelles technologies était assez peu présent dans le programme alors que ces compétences sont de plus en plus importantes dans le métier.

*Recommandations : le comité encourage la section à maintenir ces forces et l'invite à améliorer encore son programme sur les deux points suivants :*

- *intégration dans les cours des nouvelles technologies (réseaux sociaux, e-commerce, etc.) ;*
- *diversification des partenariats avec les professionnels, pour élargir la vision du marché et des évolutions du métier et, notamment, les associations professionnelles, que les étudiants ne semblent pas connaître.*

- 2 En ce qui concerne la recherche, l'établissement a créé récemment une cellule formation continue et recherche.

*Recommandation : le comité recommande aux enseignants de la section de participer activement aux activités de la cellule recherche de l'établissement, ce sera pour eux une opportunité de partager avec d'autres leurs démarches pédagogiques et d'accroître la visibilité de la section à l'intérieur de l'établissement et en-dehors de celui-ci.*

- 3 Les étudiants sont quant à eux formés à la recherche dans le cadre de la préparation de leur TFE ; le comité a toutefois constaté que certains syllabi ne respectaient pas les normes de base en cette matière.

*Recommandations : le comité recommande à la section de corriger les syllabi et s'assurer que tous soient conformes aux exigences demandées aux étudiants.*

- 4 L'établissement est proche du Grand-Duché du Luxembourg, où la plupart des étudiants diplômés trouvent un emploi, mais aussi pas très loin de l'Allemagne et de la France. L'internationalisation de la section repose essentiellement sur la mobilité des étudiants (stages Erasmus), facilitée par le service des relations internationales de l'établissement.

*Recommandation : le comité invite les enseignants à se saisir de l'opportunité qui leur est donnée de faire eux-mêmes un échange ou un séjour à l'étranger.*

#### Information et communication externe

- 5 La section a bonne réputation et ses étudiants trouvent aisément un emploi au Luxembourg. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les actions de communication actuelles (site web, participation à des salons ou à des remises de diplôme dans des écoles secondaires) pourraient ne plus être suffisantes pour attirer des étudiants dans cette petite section qui semble assez peu connue à l'intérieur de l'établissement et en-dehors.

*Recommandations : le comité recommande à la section d'améliorer son attractivité en mettant en avant dans ses communications à la fois ses atouts reconnus (bureautique, langues et stages à l'étranger) et l'antité de l'Assistant de direction, qui contribue à donner une meilleure image du métier que l'ancienne appellation. Le comité recommande également à la section d'améliorer sa visibilité en étant plus présente sur les réseaux sociaux.*

- 6 Comme c'est le cas dans la plupart des établissements, très peu d'étudiants poursuivent leurs études après l'obtention du bachelier. Il n'en reste pas moins que, même s'ils ne sont pas demandeurs aujourd'hui, une information sur les passerelles possibles est pertinente, d'autant plus pertinente que le métier évolue vers une plus grande variété de compétences à acquérir et vers plus de prises de responsabilités.

*Recommandation : le comité recommande à la section d'organiser une réunion d'information sur les passerelles à laquelle il serait intéressant de faire participer des personnes venant de témoigner de leur parcours professionnel.*

### 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 - Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 1 Comme c'est le cas pour le pilotage du programme (cf. Critère 1, point 3), la coordination ordinaire pédagogique du programme se fait essentiellement de manière informelle et benévole par l'ensemble de l'équipe pédagogique.

*Recommandations : le comité recommande à la section de formaliser certains de ses processus pour qu'ils soient bien clairs pour toutes les parties prenantes. Il lui recommande aussi de garder systématiquement trace des argumentaires et des décisions prises lors des réunions de manière à pouvoir les communiquer à qui de droit et s'y référer plus tard en cas de réouverture d'un sujet.*

- 2 À l'occasion de la réforme Paysage et s'inspirant de ce qui a été réalisé dans la catégorie paramédicale voisine, l'équipe pédagogique a revu l'organisation et la cohérence de son programme. Avec l'appui méthodologique de chercheurs en approche par compétences et en dialogue avec des collègues d'une autre haute école, la section a traduit son programme en compétences, elles-mêmes traduites en acquis d'apprentissage et les fiches ECTS ont été revues en fonction de cela. Ce travail est intéressant et, encore très récent, le comité n'a pas pu en observer les effets concrets. Sur base des entretiens et des documents consultés lors de la visite, il semble toutefois que la vision programme ne soit pas encore tout à fait partagée par tous et/ou que les objectifs communiqués aux étudiants par les enseignants ne s'y rapportent pas toujours. Le comité a en effet observé que les modifications apportées au programme de B1 ne sont pas très importantes par rapport à ce qui existait précédemment.

*Recommandations : le comité recommande à la section de poursuivre son travail de refonte du programme en étant particulièrement attentive aux deux points suivants :*

- harmoniser le contenu des fiches ECTS, les modifier en fonction des résultats d'une réflexion plus approfondie sur l'évaluation de la charge de travail et prévoir un mécanisme de validation de celles-ci ;
- mieux intégrer la vision programme en repensant l'articulation des cours et la progression dans l'acquisition des compétences en fonction des acquis d'apprentissage finaux du programme. Cela permettra à l'équipe pédagogique d'aller encore plus loin dans la réalisation d'activités pédagogiques transversales intégrant plusieurs cours et, à terme, de proposer aux étudiants un parcours plus flexible.

*Le comité invite aussi la section à inclure dans sa réorganisation des B2 et B3 (Q3-Q4-Q5 et Q6) une action préalable consistant à définir ou préciser les objectifs spécifiques de chacune des options et à en tenir compte dans ses choix pédagogiques, par exemple en ce qui concerne la durée et le lieu de stages ou encore l'importance accordée aux différentes langues (nombre d'heures ou nombre de langues) dans chacune des options.*

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

- 3 Comme indiqué au Critère 2, point 1, la satisfaction des employeurs et maîtres de stage indique que les étudiants de la section sont bien formés à leur futur métier tant du point de vue de la maîtrise des compétences techniques du cœur métier (langues, bureautique, gestion de projets) que des *soft skills*. Le comité a relevé différentes pratiques et activités qui contribuent particulièrement à cela : un stage Erasmus obligatoire (au moins 1 mois en langue étrangère) ; l'accent mis sur la correction orthographique ; un voyage



de fin d'études à l'étranger, des activités transversales comme l'ECOS (Evaluation Clinique Objective Structurée à pratique inspirée de ce qui se fait dans la catégorie paramédicale et qui, adaptée au métier d'assistant de direction, met les étudiants en situations professionnelles grande nature) et le cours de gestion de projet.

*Recommandation : le comité encourage la section à poursuivre dans cette voie en exploitant tout le potentiel des activités transversales déjà existantes et en en créant d'autres : intégrer l'ECOS de manière structurée au programme et assurer de son suivi, par exemple, en en faisant une activité d'évaluation et pas seulement d'entraînement ou en l'intégrant à différents moments dans le programme (outil d'entraînement en 2<sup>e</sup> année, outil d'évaluation en 3<sup>e</sup> année) ; d'autres cours que le cours de gestion de projet pourraient aussi bien se prêter à des activités transversales à plusieurs cours ou être l'occasion de faire travailler les étudiants en groupe, associer les étudiants à l'organisation du voyage de fin d'études et en faire une activité pédagogique valorisable, etc.*

- 4 En ce qui concerne l'organisation, le suivi et l'évaluation des stages, qui sont assurés à bon vouloir par les enseignants, le comité a recueilli des avis contradictoires. Alors que les maîtres de stages rencontrés (région proche) se disent très satisfaits, en particulier du document d'évaluation qui leur est adressé et du suivi très régulier, les étudiants sont plus critiques en ce qui a trait à la clarté des consignes ou à la communication tardive de celles-ci à ils se sentent dans le flou.

*Recommandation : le comité recommande à la section de prendre les mesures nécessaires pour soit améliorer le processus, soit, au cas où ce flou serait volontaire à des fins pédagogiques (développer la débrouillardise des étudiants), rendre explicite les objectifs pédagogiques de l'exercice.*

- 5 La section a choisi de supprimer le stage qui existait en B2 pour renforcer celui de B3 (15 semaines en fin d'année avec obligation d'un minimum de 4 semaines en langues étrangères). Si ce choix se justifie à plusieurs égards et, notamment par le fait que cela contribue à l'internationalisation de la section (beaucoup d'étudiants partent en stage Erasmus, en tirant profit du réseau de partenariats de l'établissement) ou encore par le fait qu'un stage plus long convient mieux aux entreprises, il soulève pourtant plusieurs questions.

*Recommandation : le comité recommande à la section de trouver une parade adéquate aux difficultés suivantes :*

- comment assurer la sensibilisation progressive des étudiants au monde professionnel sans ne font plus de stage en entreprise en 2<sup>e</sup> année ?
- comment assurer le meilleur suivi possible des stages faits à l'étranger, sachant que les ressources humaines et financières ne sont actuellement pas disponibles pour visiter l'entreprise pendant le stage ?
- quelles alternatives d'internationalisation proposer aux étudiants qui ne pourraient pas partir en stage à l'étranger (à l'internationalisation at home à en exploitant les TIC ou organisation d'échanges courts avec des enseignants ou des classes d'établissements étrangers, etc.) ?

- 6 En ce qui concerne le TFE, les entretiens ont révélé que, suite à divers échanges avec des professionnels ou avec d'autres enseignants, plusieurs modèles étaient soit en cours soit envisageables : travail de recherche sur un thème en lien ou pas avec le métier d'assistant de direction / travail-projet arrimé avec le stage / remplacement du TFE par un ECOS conçu comme une épreuve intégrée permettant d'évaluer les compétences de l'étudiant en fin de parcours.

*Recommandations : le comité recommande à la section de décider rapidement quelle(s) option(s) elle retient, d'adapter ses procédures et documents en fonction de cela et de s'assurer que les étudiants et les professionnels éventuellement impliqués reçoivent des consignes claires et précises en temps opportun.*

## **Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés**

- 7 Les pratiques d'évaluation des acquis mises en œuvre par la section sont relativement classiques. À quelques exceptions près, les étudiants estiment que les évaluations correspondent à ce qui est annoncé dans les fiches ECTS ou oralement par l'enseignant ; ils regrettent que, parfois, les résultats leur soient communiqués tardivement ou que trop peu de temps soit accordé au *feedback* de l'ECOS.

*Recommandations : le comité recommande à la section de mettre à plat ces questions (cf. aussi points 3 et 4 ci-dessus) et d'envisager d'autres formules d'évaluation comme l'autoévaluation ou le peer assessment par les étudiants, pratiques propices au développement des soft skills.*

*En conclusion de ce chapitre, étant donné le nombre et l'importance des différents sujets qui y sont abordés, le comité recommande à la section d'inscrire l'amélioration de la coordination pédagogique comme axe prioritaire de son plan d'action et recommande à l'établissement d'attribuer à la section, pour une durée temporaire, les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif.*

#### 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 : Équité 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 continue)

- 1 Les équipes rencontrées sont solidaires, dévouées et compétentes. La maintenance informatique est assurée de manière particulièrement proactive et efficace. Les équipes se sentent soutenues par la direction actuelle et chacun contribue à sa façon au bien-être et à la réussite des étudiants.
- 2 Le comité a observé que très peu de professeurs experts enseignaient dans le programme.

*Recommandation : il recommande à la section d'intégrer plus de professeurs experts pour renforcer encore l'arrimage de son programme avec les réalités professionnelles. Leur participation serait par exemple une plus-value forte s'ils participaient non seulement à la conception d'activités pédagogiques relatives à l'exercice du curriculum métier mais aussi à leur réalisation effective en classe.*

- 3 En matière de formation continue, l'équipe administrative est formée aux nouveaux outils quand cela s'avère nécessaire. De manière générale, les enseignants ne profitent pas du budget alloué à la formation continue des personnels.

*Recommandation : le comité recommande aux enseignants de se saisir de cette opportunité pour acquérir les compétences qui faciliteront la réalisation de leurs initiatives pédagogiques, par exemple, l'ÉCOS conçu comme véritable outil intégré d'évaluation.*

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

- 4 D'après tous les témoignages recueillis, les ressources matérielles dont dispose la section sont jugées dans l'ensemble satisfaisantes. L'établissement a investi dans un laboratoire de langues, très utile pour la section, et le matériel informatique (plateforme et logiciels) est adéquat.
- 5 Le très prochain passage au logiciel Pénlope va permettre aux étudiants de s'inscrire en ligne et au secrétariat d'obtenir des statistiques plus pointues et utiles pour le pilotage du programme (cf. ci-dessous, point 9).
- 6 En matière de locaux, les étudiants ne disposent pas d'une salle de travail accessible en tout temps.

*Recommandation : le comité recommande à la section de mettre à la disposition des étudiants un local adéquat où ils puissent étudier ou travailler en groupe lorsqu'ils n'ont pas cours.*

- 7 Le comité a constaté que le potentiel de la plateforme comme outil pédagogique n'est pas largement exploité, que certains syllabi ne sont pas très à jour et que la mise à la disposition de ceux-ci sous forme papier est parfois tardive ou chaotique. Par ailleurs, le fonds de la bibliothèque est plutôt orienté paramédical et ne comporte que de très peu d'ouvrages de références pour les étudiants de la section.

*Recommandations : le comité recommande à la section de veiller à l'actualisation de tous les syllabi et de s'assurer que les ressources documentaires relatives au curriculum métier soient bien mises à la disposition des étudiants que ce soit sous forme de physique ou virtuelle (plateforme) en temps opportun.*

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

- 8 Même si les procédures à suivre en cas de problème (à qui se référer et comment ?) ne sont pas bien connues des étudiants, ces derniers se sentent généralement entendus. La grande proximité des équipes avec les étudiants est propice à une régulation fluide des incidents et à une remédiation rapide en cas de difficulté dans une matière. Cela explique en partie le fait que les étudiants disent ne pas ressentir le besoin de faire appel au service transversal d'aide à la réussite.

*Recommandations : le comité invite la section à faire en sorte que les étudiants des différentes années puissent mieux se connaître et à faciliter l'organisation d'un tutorat entre étudiants. Cela leur permettrait, en effet, de développer certaines des compétences clés de leur futur métier (écoute, travail en équipe, assertivité, etc.).*

## Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 9 Le rapport d'autoévaluation ne comporte que très peu de données de cet ordre, qui, en outre, ne semblent pas faire l'objet d'une analyse particulière. Si le comité reconnaît que la petite taille de la section n'est pas propice à l'exercice statistique et/ou quantitatif, il estime cependant que, même si informellement on connaît bien son contexte, la mise à plat ou l'explicitation de certaines données peut être utile.

*Recommandation : le comité recommande la section, avec l'appui de la coordination qualité, de déterminer quelles sont les données qui serait pertinent de recueillir/expliciter et d'analyser en vue d'améliorer la qualité du programme, particulièrement en ce qui concerne :*

- le taux d'abandon ;
- l'évaluation de la nouvelle mouture du programme et la réouverture de l'option à Medical.

## Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

### Méthodologie de l'autoévaluation - Analyse SWOT

- 1 Le rapport d'autoévaluation a été piloté par la Commission qualité de la catégorie économique et toutes les parties prenantes ont participé d'une façon ou d'une autre à l'exercice (réunions formelles, échanges informels, consultation) sans être toujours bien informées de l'ensemble de la démarche. Ce rapport est conforme à ce que le comité a pu constater pendant la visite. Il se termine par 10 analyses SWOT (une pour chacune des 10 thématiques retenues par la section), ce qui est peu propice à donner au lecteur une vision globale des principaux enjeux de la section.

*Recommandations : le comité recommande à la section d'envisager la démarche qualité comme partie intégrante de son fonctionnement (plutôt que comme un exercice supplémentaire à la réflexion pédagogique), d'institutionnaliser les réunions et d'en systématiser les procès-verbaux. Il recommande également d'associer plus activement les étudiants et les représentants du monde professionnel à la démarche qualité (plutôt que de seulement les consulter lors d'échanges plus ou moins formels) et de mieux les informer sur le suivi qui est donné à leur feedback.*

### Plan d'action et suivi

- 2 Le plan d'action présenté dans le rapport est plutôt une analyse du contexte de la section (taille réduite de l'équipe et des groupes classes) qu'un véritable plan d'action.

*Recommandation : le comité recommande à la section de reprendre les éléments déjà présents dans les analyses SWOT et les recommandations du présent rapport pour les organiser en 3 ou 4 axes stratégiques exprimés sous forme d'objectifs (de type SMART), chacun de ces objectifs étant à son tour décliné en maximum 4 ou 5 actions par axe. Pour chacune des actions, le plan devrait aussi mentionner, au minimum, quelles sont les priorités, les personnes responsables et le timing prévu, et, si possible, quels sont les indicateurs, outils d'évaluation ou d'éléments de preuve qui accompagneront sa réalisation.*

## **CONCLUSION**

Forte de ses équipes, de la bonne réputation de son programme, du soutien qui lui est fourni par l'établissement, de sa culture de l'échange, de sa proximité avec le Grand-Duché de Luxembourg et de son cadre agréable, la section dispose de très nombreux atouts. Le comité estime que, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le potentiel de plusieurs de ces atouts mériterait d'être plus ou mieux exploité, particulièrement en vue d'améliorer la coordination pédagogique, la communication et la culture qualité de la section.

Le comité est confiant que, à l'occasion de la réorganisation des B2 et B3 et de l'évaluation de l'option « Medical » rouverte en 2014, la section réussira à mettre en place, petit à petit, les procédures et pratiques qu'elle jugera adéquates pour atteindre les objectifs qu'elle aura défini dans son plan d'action.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Équipes solidaires, disponibles et compétentes</li><li>⇒ Satisfaction des employeurs et taux d'insertion professionnelle élevés</li><li>⇒ Cohérence du programme</li><li>⇒ Présence d'activités pédagogiques transversales</li><li>⇒ Mobilité internationale des étudiants, beaucoup de stages Erasmus</li><li>⇒ Échanges de pratique avec d'autres sections ou établissements en matière pédagogique</li><li>⇒ Ressources matérielles adéquates</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Coordination pédagogique et pilotage du programme trop informels</li><li>⇒ Visibilité et communication de la section en interne et en externe sous-développées</li><li>⇒ Manque d'implication de toutes les parties prenantes à la démarche qualité</li><li>⇒ Absence de définition claire du TFE</li><li>⇒ Non-adaptation du programme selon les spécificités de chacune des deux options</li><li>⇒ Évaluation des enseignements par les étudiants non systématique</li><li>⇒ Dynamique entre les étudiants des différentes années sous-développée</li></ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Proximité du Grand-Duché de Luxembourg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Concurrence d'autres établissements proches qui proposent la même formation</li></ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Inscrire l'amélioration de la coordination pédagogique dans une vision programme comme axe prioritaire du plan d'action.</li><li>⇒ Renforcer les activités transversales et professionnalisantes au sein du programme.</li><li>⇒ Poursuivre les échanges de pratique avec d'autres sections ou établissements, que ce soit sur des sujets pédagogiques (pertinence et cohérence du programme) ou des sujets qualité (formaliser ce qui est utile de formaliser).</li><li>⇒ Systématiser l'évaluation des actions entreprises.</li><li>⇒ Accroître la visibilité de la section et définir une politique de communication.</li><li>⇒ Développer la participation des représentants du monde professionnel et des étudiants au pilotage du programme.</li></ul>

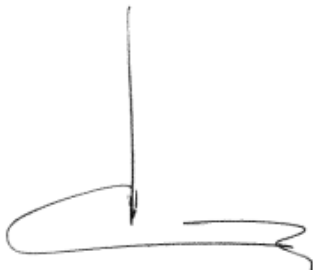
**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel : néant*

X 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)



M. Marc FOURNY  
 Directeur-Président de la Haute Ecole Robert Schuman

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



M. Luc CANAUTTE,  
 Coordonnateur Qualité

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



M. Philippe LUMEN,  
 Directeur f.f. de la catégorie pédagogique

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