



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

Kevin Calonne
Louise Delvaux
Martine Michiels

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction

Bachelier en Assistant de direction

Haute École Robert Schuman (HERS)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Haute École Robert Schuman (HERS)	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	6
Critère A	7
Critère B	9
Critère C	12
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement	14

Assistant de direction : Haute École Robert Schuman (HERS)

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. Kevin CALONNE, Mme Louise DELVAUX et Mme Martine MICHIELS, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de la Haute École Robert Schuman (HERS) par visioconférence le 26 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 entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Kevin CALONNE, expert transversal
- Louise DELVAUX, experte étudiante
- Martine MICHIELS, experte disciplinaire

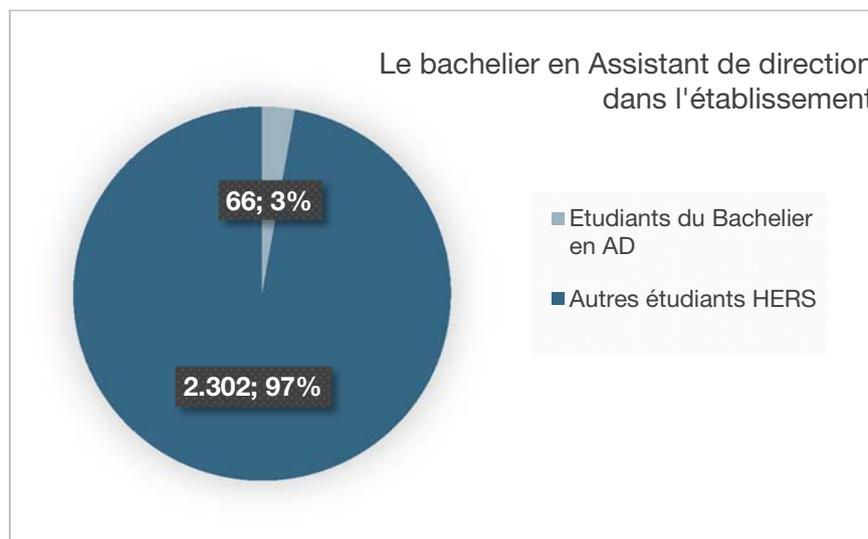
¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Présentation de l'établissement et du programme évalué

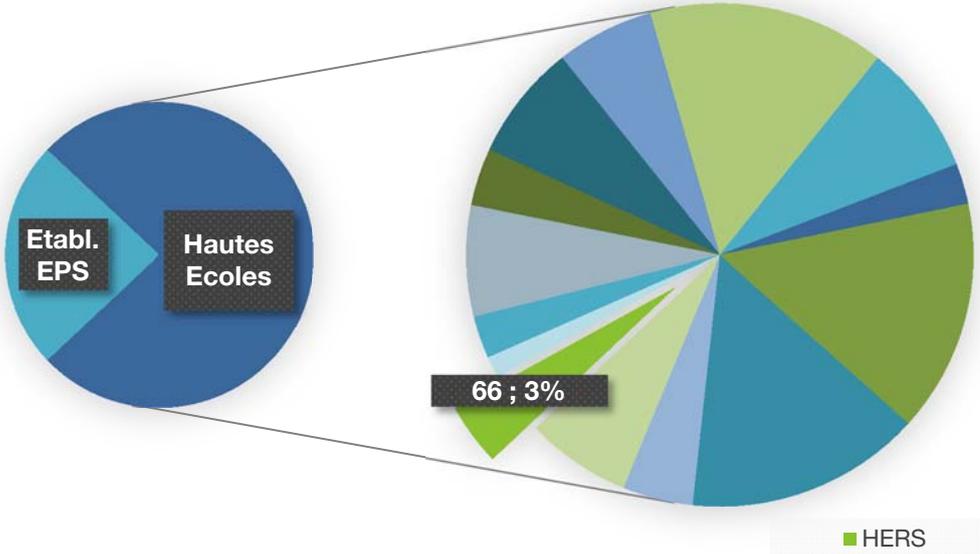
La Haute École Robert Schuman (HERS) est née en 1995 de la fusion de trois établissements d'enseignement supérieur situés en Province de Luxembourg. L'établissement appartient au réseau officiel de la Fédération Wallonie-Bruxelles et propose actuellement 28 formations de type court et long (bacheliers et masters) dans les cinq domaines suivants : économique, santé, pédagogique, Sciences & Technologies, et social. Ces formations se répartissent sur trois implantations différentes en Province du Luxembourg : Arlon, Virton et Libramont.

Le département économique de la HERS - dont le bachelier en Assistant de direction fait partie, mais également les bacheliers en Informatique de gestion, Comptabilité, et Management du tourisme et des loisirs - se situe sur le campus de Libramont avec les départements de la santé et de Sciences & Technologies.

En 2018-2019, 66 étudiants sont inscrits au bachelier en Assistant de direction sur un total de 2368 inscrits à la HERS pour l'enseignement supérieur, soit 3 % des effectifs. Ces 66 étudiants représentent, par ailleurs, 3 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 2172 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles.



Les étudiants du bachelier en Assistant de direction en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'organigramme de la HERS a subi d'importantes modifications depuis la rédaction du dossier d'auto-évaluation de la section « Assistant de Direction » (AD) en 2013-2014. Madame Laurence Denis occupe depuis la rentrée 2018-2019 le poste de directrice-présidente. Au niveau de la coordination qualité de l'institution, Monsieur Luc Canautte assure ce poste depuis septembre 2016 et en mars 2018, il a reçu le soutien de Madame Céline Gravé en tant qu'assistante à mi-temps. Depuis le mois de septembre 2016 également, le département économique - dont dépend la section AD - est dirigé par Monsieur Frédéric Remy. Chaque département dispose d'un coordonnateur qualité et des coordinateurs de section ont été désignés.

La Cellule développement durable veille sur la politique de durabilité de la HERS depuis 2019. Le Service d'aide à la réussite, de son côté, a également subi quelques réorganisations significatives afin de se rendre plus accessible aux étudiants : des adresses e-mail distinctives aux départements, les étudiants peuvent facilement fixer des rendez-vous individuels.

En outre, le service communication a été au cœur de profonds changements dont a résulté la réalisation d'un nouveau site web. L'institution a également introduit de nouvelles plateformes ainsi que de nouveaux logiciels à disposition des enseignants et des étudiants.

Aucun enseignant n'exerce un temps plein au sein de la section AD pour des raisons financières, mais également la petite taille de la section. A la suite de départs naturels, l'équipe d'enseignants en AD a connu un rajeunissement en 2019-2020. Dans la même année, une nouvelle coordinatrice de section, tout comme une nouvelle coordonnatrice qualité, ont été désignées. Plusieurs enseignants sont à la fois actifs à la HERS et à l'Institut de Promotion Sociale de Marche-en-Famenne. Cette proximité permet un partage d'expériences entre les deux établissements et l'opportunité d'une collaboration plus étroite.

Depuis l'année académique 2014-2015, le nombre d'étudiants inscrits reste relativement stable. L'établissement enregistre cependant une diminution du nombre d'étudiants nouvellement inscrits en 2019-2020.

Le taux de diplomation des étudiants inscrits en bloc 3 est en diminution entre 2017 et 2019. Ce phénomène s'observe dans la même mesure dans les options « Langues et gestion » et « Secrétariat médical ». Il est à noter que la section AD présente un taux élevé d'emploi de ses diplômés avec notamment près d'un tiers des diplômés embauchés dans le secteur financier au Luxembourg.

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 Le Plan stratégique (PS) constitue la pierre angulaire de la stratégie qualité au niveau institutionnel de la HERS. Le comité salue cette initiative qui participe à la création d'une culture partagée par tout acteur de l'établissement et auquel chacun peut se référer. Lors de la visite du comité, ce PS n'avait pas encore eu d'influence sur le contenu du Plan d'action actualisé (PA20) au sein de la section AD dû à l'irruption de la crise sanitaire. Cependant, la Direction-Présidence est pleinement consciente de l'importance de cette prochaine étape dans le cadre d'une politique d'amélioration continue de la qualité cohérente et partagée par les différents départements.
- 2 Le suivi du Plan d'action 2015 (PA15) a été réalisé de manière transparente sans volonté de se défausser sur des causes externes. Néanmoins, le manque de disponibilités des enseignants dû à la structure de l'établissement (des enseignants actifs dans plusieurs sections, une charge de travail importante, le travail bénévole de certains enseignants, les périodes d'examen à échéances proches en raison du découpage de l'année en quadrimestres, les horaires peu flexibles) sont les facteurs majoritairement retenus pour expliquer la non-réalisation de certaines actions. Le dossier d'avancement (DAv) n'explique cependant pas comment la construction du PA20 a intégré cette expérience pour évaluer son degré d'ambition et de faisabilité.
- 3 Malgré différentes initiatives de la part de la direction, seuls les sondages anonymes semblent permettre une participation importante des étudiants. Les réunions présentiels, quant à elles, semblent moins fonctionner surtout lorsqu'elles se déroulent en soirées. De ce fait, les conseils de département ainsi que les réunions avec les délégués de classe prennent place durant le temps de midi.
- 4 La HERS a construit des profils de fonction afin de clarifier le périmètre de responsabilité de chaque poste en lien avec la gestion de la qualité. Le comité salue cette initiative et témoigne de son impact positif sur la fluidité de la collaboration entre les acteurs concernés.
- 5 La HERS a lancé une enquête à destination des étudiants ainsi que des enseignants et de l'administration durant le premier confinement. Ce sondage a eu pour but d'analyser les ressentis de ces différents groupes face à la crise sanitaire. Un deuxième sondage équivalent a également été réalisé lors du second confinement. Lors de la première enquête, 955 étudiants ont exprimé leur opinion et les résultats ont été transmis aux coordinateurs de section. Les conclusions ont permis la mise en place de mesures telles que le soutien financier, matériel et psychologique des étudiants et enseignants ayant subi des retombées négatives durant ces 2 périodes. Ces aides ont été proposées de manière additionnelle à celles apportées par le conseil

social. L'établissement démontre, à travers cette initiative, sa capacité à prendre des décisions pertinentes et efficaces sur base de difficultés correctement identifiées grâce à l'organisation d'une collecte d'informations auprès des futurs bénéficiaires.

- 6 Depuis la dernière évaluation en 2014-2015, le site internet de la HERS a fait peau neuve. Celui-ci est moderne, fonctionnel et ergonomique. Il représente une excellente vitrine pour l'établissement et devient un atout dans la mission de communication externe de l'établissement. La page Facebook de la HERS a connu une évolution analogue. Les étudiants actuels et futurs peuvent y trouver un aperçu complet des activités proposées.
- 7 Le comité souligne positivement un autre point fort concernant la communication externe ; ce sont les capsules vidéo réalisées en collaboration avec les étudiants pour promouvoir la HERS. Ces vidéos sont à destination d'étudiants du secondaire et ont pour objectif de promouvoir la section AD. Le travail de réalisation a été mené à la fois au bénéfice des étudiants de la section qui ont participé à la production d'un projet de communication en situation professionnelle réelle, mais également au bénéfice de la HERS qui dispose d'un nouvel outil de communication efficace au sein de son arsenal.
- 8 L'approche et la collaboration avec l'Institut de Promotion Sociale de Marche-en-Famenne a dépassé le stade des entretiens exploratoires. Les premières réalisations sont manifestes au travers notamment d'outils communs comme les grilles d'évaluation des stages et des travaux de fin d'études (TFE). Le comité salue le projet de rapprochement, qui facilite le partage de bonnes pratiques et de permet de mettre en commun des ressources à la réalisation de projets.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite l'établissement à continuer l'articulation entre son PS et les PA des différentes sections. Celle-ci se fait au bénéfice de la collaboration des acteurs institutionnels et départementaux sur les actions qualité qui traversent l'établissement.
- 2 Au vu des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du PA15, le comité invite l'établissement à évaluer l'ambition et la faisabilité de son PA20 au regard de cette première expérience et d'un état des lieux des ressources à sa disposition. L'objectivation du temps de travail dont il est question dans le point 2 du critère B sera, à cette fin, un outil adéquat.
- 3 En ce qui concerne la participation étudiante, l'établissement analyse, à juste titre selon le comité, la possibilité de l'élargissement de l'UE « implication citoyenne » à des thématiques qui lui semblent importantes comme par exemple la démarche qualité ou encore le projet de développement durable. De plus, le maintien des réunions sur le temps de midi permet de résoudre les difficultés de déplacement des étudiants dues aux transports en communs peu nombreux en fin de journée.
- 4 La HERS et l'Institut de Promotion Sociale de Marche-en-Famenne ont comme objectif d'évoluer vers des formations communes, voire même vers une co-diplômation. Ce projet risque d'être entravé en raison des différences importantes entre les deux organismes. Les exigences administratives et légales comme le financement de ces deux types d'enseignement ou la liberté des enseignants compliqueront le projet. Toutefois, le comité encourage la HERS à poursuivre cette démarche pour des projets où la mutualisation des ressources des deux établissements est à la fois possible et souhaitable.

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 Avec la crise sanitaire, plusieurs cours ont été assurés à distance. Bien que, dans leur grande majorité, les étudiants souhaitent retourner à un enseignement présentiel, certains cours se prêtent particulièrement à l'enseignement à distance. Le comité a notamment pu constater l'intérêt pédagogique de l'enseignement à distance du cours de bureautique afin de développer l'autonomie des étudiants. Cette expérience positive pour les étudiants pourrait être la base d'une réflexion d'un enseignement hybride de cette matière une fois la crise terminée. La section AD est consciente de ce constat et a pour projet de consulter étudiants et enseignants afin d'identifier l'ensemble des initiatives d'enseignement positives qui ont émergé lors de la crise afin d'enrichir la trame pédagogique du programme.
- 2 Le comité a constaté une charge de travail des enseignants assez importante. Par exemple : le suivi de la rédaction du TFE et le suivi des étudiants en stage. Ces tâches ne font pas l'objet d'une objectivation de la part de la direction. Il s'agit là d'un frein pour définir si les responsabilités de l'équipe enseignante se répartissent de manière équitable.
- 3 Une des recommandations du rapport d'évaluation de 2015 (RE15) concernait l'intégration faible des outils digitaux (réseaux sociaux et e-commerce) dans le cursus AD. La contribution des étudiants de la section AD à des événements organisés par l'établissement a permis d'intégrer de manière pratique ces outils digitaux dans le cours concerné. Le comité salue cette initiative.
- 4 Une autre recommandation du RE15 abordait la difficulté des étudiants à occuper des espaces d'études lors des interours. De plus, les étudiants ne consommant pas de repas provenant de la cafétéria ne sont pas autorisés à y accéder et se retrouvent donc sans emplacement pour dîner. Ces préoccupations sont aussi celles des étudiants actuels. L'agrandissement du campus est en cours et permettra à terme de résoudre ces problèmes. Entre-temps, pour ce qui concerne les espaces d'études, la direction a permis l'accès des classes en interours avec, en retour, une faible utilisation de ceux-ci. Le comité constate donc que la solution proposée par l'établissement, en attendant la finalisation de nouveaux locaux, n'a pas permis de répondre à la difficulté rencontrée par les étudiants..
- 5 Le comité précédent avait recommandé de nouer des liens plus étroits avec le monde professionnel. Toutefois, le comité actuel n'a pas constaté de réelles avancées. Il y a certes des contacts réguliers avec le monde professionnel, comme les rencontres fréquentes lors des visites de stage, du job day, mais ces contacts restent avant tout informels, insuffisamment structurés et intégrés dans la formation. Un bachelier professionnel vise à préparer les étudiants au marché du travail. Un contact étroit avec ce dernier et ses employeurs potentiels dès le début des études est donc essentiel.

Ce contact permet aux étudiants de se faire une image précise de leur futur emploi et des compétences qui sont attendues d'eux.

- 6 Malgré un large éventail d'initiatives, telles les tables de discussion, ayant comme objectif de soutenir les étudiants dans l'apprentissage des langues étrangères, les connaissances des étudiants dans ce domaine s'avèrent toujours faibles. Le comité a constaté un manque de confiance en soi dans la maîtrise de l'anglais et du néerlandais. Or, une connaissance trop limitée des langues étrangères empêche les étudiants de faire des stages à l'étranger. Elle réduit également les opportunités de trouver un emploi au sein des entreprises et organisations internationales basées au Luxembourg, région où se retrouvent traditionnellement de nombreux anciens étudiants de la HERS.
- 7 Le service international organise une séance d'informations et envoie des e-mails avec des informations concernant les bourses. Cela ne semble pourtant pas convaincre les étudiants de partir, alors que certains semblent intéressés par un stage à l'étranger. Le manque de connaissance des langues étrangères et de confiance en soi sont cités comme argument pour ne pas participer à un programme d'échange d'études ou un stage international. Finalement, les étudiants de la section ne partent pas à l'étranger suite à un manque de motivation.
- 8 En ce qui concerne la communication interne avec les étudiants, ceux-ci apprécient manifestement l'utilisation de Teams comme canal centralisateur aux dépens de Moodle. Cet usage a été mis en avant par les étudiants comme bonne pratique à garder dans le futur, même dans le cas d'un retour des cours en présentiel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité évalue positivement le projet d'analyse des pratiques d'enseignement qui ont émergé durant la crise sanitaire. Le comité y voit un intérêt double :
 - Ce projet permet aux enseignants de rester dans une analyse réflexive de leurs pratiques d'enseignements au profit des étudiants ;
 - Dans une visée plus stratégique, ce projet faciliterait l'adaptation des acteurs dans l'hypothèse d'une nouvelle crise sanitaire empêchant la tenue des cours en présentiel.

Le comité invite la section, avec l'appui de la cellule qualité, à mettre en œuvre ce projet dans les meilleurs délais afin de collecter des informations sur les initiatives pédagogiques de haute qualité.

- 2 Le comité invite la direction à objectiver les responsabilités des enseignants et le temps qu'ils y consacrent. Cela permettrait aux autorités académiques de favoriser l'équité dans la répartition des tâches et de mieux apprécier la faisabilité de son PA au regard du temps disponible des enseignants pour prendre part aux projets qui le compose.
- 3 Le comité invite la direction de département à aborder le problème de l'indisponibilité d'espace d'études avec le Conseil étudiant afin de mieux cerner la difficulté rencontrée par les étudiants et d'envisager ensemble des pistes de solution. Une communication plus fluide entre la direction de département et les étudiants permettrait éventuellement d'améliorer l'occupation des locaux disponibles pendant la pause de midi.
- 4 Le comité a apprécié et appuie l'idée suggérée par la Directrice générale de créer un groupe de pilotage composé de personnes issues du monde professionnel. Ce groupe

pourrait pérenniser le lien entre la HERS et le monde professionnel, tout en le rendant bien visible pour toutes les parties concernées.

- 5 Afin de se faire une idée précise des compétences linguistiques des étudiants, le comité propose d'organiser un test de niveau au début des études tout comme à la fin. La plateforme « Wallangues » offre de nombreuses opportunités à cet effet. Cela pourrait motiver les étudiants à faire un effort supplémentaire en langues étrangères, d'avoir plus de confiance en soi et d'être plus motivés à faire des exercices oraux. La certification d'une bonne connaissance des langues étrangères facilite la recherche d'un premier emploi. Par conséquent, le comité soutient pleinement la réalisation de l'axe 3 du PA20.
- 6 Un stage à l'étranger est l'occasion unique d'apprendre une langue étrangère et reste particulièrement important pour les étudiants de l'option « Langues et Gestion ». Le comité encourage la section à investir encore plus dans l'encadrement des projets Erasmus des étudiants en désignant une personne relais Erasmus au niveau de la section (ou du département si cela a plus de sens). Cette personne serait le lien entre le service international et les étudiants en AD. Elle pourrait motiver les étudiants à partir et pourrait rester en contact avec eux durant leur séjour à l'étranger.

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 Depuis la visite du précédent comité d'experts pour l'évaluation initiale du cursus en 2014, la HERS a désigné un coordinateur qualité au niveau institutionnel, une assistante depuis 2018 et un coordinateur qualité au sein de chaque département. La politique qualité fait partie intégrante de la vie académique.
- 2 L'établissement a choisi le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) pour l'implémentation d'une culture qualité en son sein. Les coordinateurs qualité des différents départements et les membres du collège de direction ont suivi une formation à ce modèle. Ceci leur a permis d'aborder la question du mode de management à mettre en place dans les équipes afin de remplir les objectifs « qualité ». Les experts, lors de leur visite, ont été témoins d'un leadership partagé où la qualité est de la responsabilité de tous les acteurs internes de l'établissement (équipe de direction, enseignants et étudiants). Ce choix managérial, selon le comité, est en adéquation avec la culture qualité souhaitée par l'établissement et constitue une des conditions de réussite de l'implémentation de son pilotage de la qualité.
- 3 La méthodologie de rédaction du PS de l'établissement est un exemple du leadership partagé que la Direction-Présidence souhaite insuffler dans l'établissement. En effet, ce travail collectif a permis à tous les acteurs internes d'y apporter leur contribution. Ici aussi le comité salue le travail effectué par tous les acteurs impliqués.
- 4 Le RE15 a fait l'objet d'une analyse attentive de la part de la section et de l'établissement. Les actions mises en œuvre dans le cadre du PA15 démontrent l'intégration des recommandations faites par le comité de l'époque. Il s'agit d'une indication de la capacité réflexive des acteurs de la section qui constitue un facteur déterminant pour la mise en place d'une culture qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 La culture qualité que l'établissement souhaite implémenter a été soigneusement réfléchi. La visite a permis de confirmer que l'ensemble des acteurs internes, à des stades de maturité différents, sont imprégnés de cette culture. Le comité est d'avis qu'il s'agit d'une des grandes forces de l'établissement et l'invite à continuer ses efforts pour inclure tous les acteurs dans son projet qualité, étape indispensable pour qu'émerge une gestion intégrée de la qualité.

Conclusion

La HERS porte une grande attention à l'amélioration continue de son cursus AD. Le PA 2015 et le PA actualisé démontrent une grande cohérence dans les initiatives poursuivies et traduisent l'attitude volontariste de tous les acteurs y ayant contribué. La déclinaison du Plan stratégique dans la gestion de la qualité au niveau des sections est un des chantiers identifiés à juste titre par les autorités académiques afin de fédérer tous les acteurs autour de la vision des autorités académiques. Il s'agit là de la dernière étape pour que l'établissement dispose d'une culture qualité pleinement intégrée par tous ses acteurs.

La HERS s'est engagée dans un travail de définition du périmètre des responsabilités de ses employés. Les profils de fonction issus de ce travail sont un facteur stabilisant pour la réussite des actions qualité et facilitent la collaboration des différents acteurs départementaux et institutionnels. Ce projet pourrait être complété par une évaluation objective de la charge de travail des enseignants dans leurs responsabilités de coordination des TFE et des stages. L'impact attendu serait une meilleure répartition de la charge de travail entre enseignants et une évaluation plus fine de la faisabilité du PA actualisé de la section sur des bases objectives.

Enfin, le comité félicite sincèrement tous les acteurs de la HERS pour l'excellent travail de fond réalisé au bénéfice des étudiants de la section. Toutes les conditions sont remplies pour que le PA revu suite au présent rapport soit un succès.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Assistant de direction
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Sans objet.

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

Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond

Nom, fonction et signature des autorités académiques dont dépend l'entité

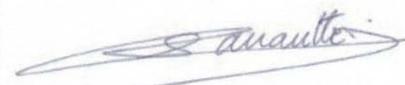
L. DENIS,
Directrice-Présidente de la HERS

F. REMY,
Directeur du département économique



Nom et signature des coordinateurs et coordonnateur qualité de l'évaluation

L. CANAUTTE,
Coordonnateur Qualité Institutionnel



M. LOBET,
Coordonnatrice Qualité du Département économique

