



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

Nathalie Ansieau
Louise Delvaux
Sophie Grünfelder

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction
Bachelier en Assistant de direction

Haute École de la Province de Namur
(HEPN)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Haute École de la Province de Namur (HEPN).....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A	7
Critère B	9
Critère C	11
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement	14

Assistant de direction : Haute École de la Province de Namur (HEPN)

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation continue du cursus Assistant de direction. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cluster, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, Mme Nathalie ANSIEAU, Mme Louise DELVAUX et Mme Sophie GRÜNFELDER, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de la Haute École de la Province de Namur (HEPN) par visioconférence le 12 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

- Nathalie ANSIEAU, experte disciplinaire
- Louise DELVAUX, experte étudiante
- Sophie GRÜNFELDER, experte transversale

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

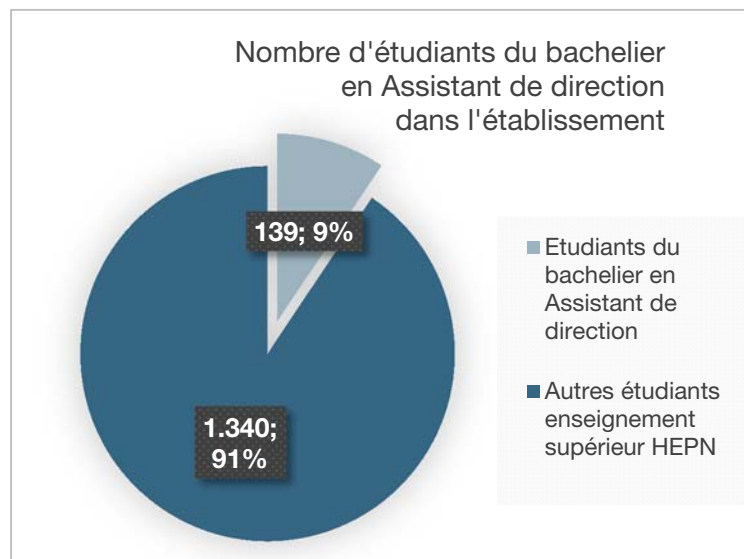
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Namur (HEPN) relève de l'Enseignement officiel neutre subventionné et fait partie du Pôle académique de Namur. Son Pouvoir Organisateur, la Province de Namur, se compose du Collège provincial et du Conseil provincial. L'établissement voit le jour en 1996 suite au rassemblement de différents instituts supérieurs situés dans la province.

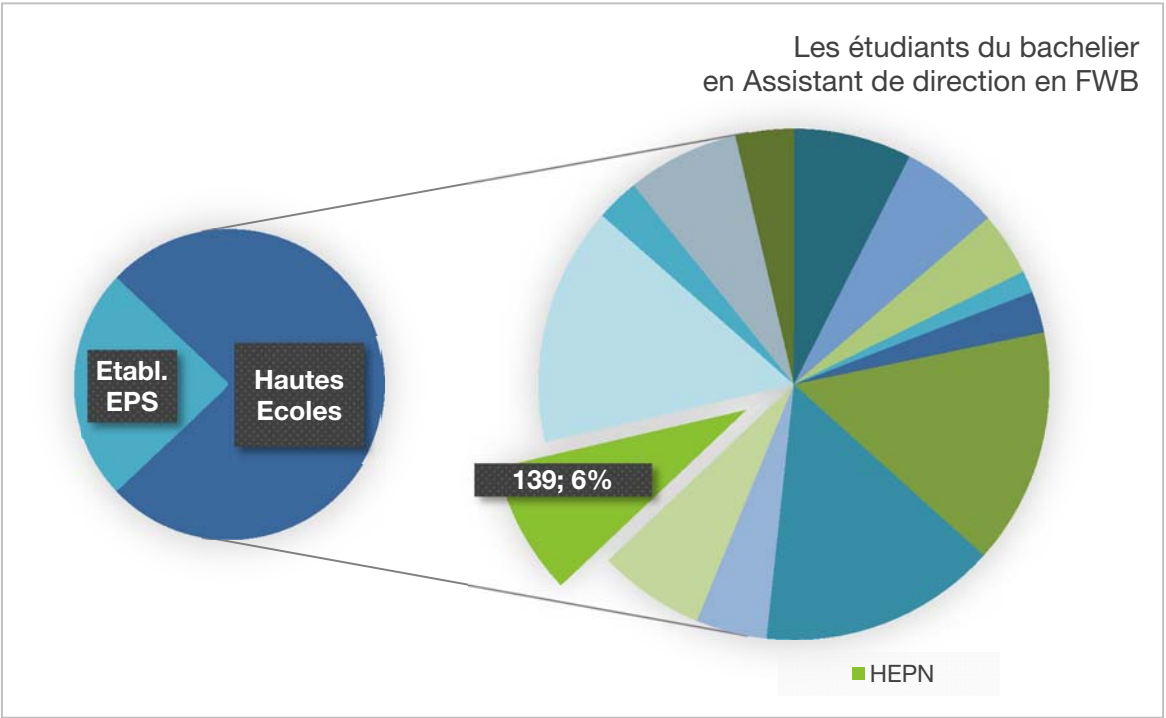
La HEPN dispense un enseignement supérieur de type court composé de bacheliers, de bacheliers de spécialisation et de formations continuées dans trois départements différents (sciences économiques et de gestion ; sciences de la santé publique et de la motricité ; sciences agronomiques et ingénierie biologique). Cette offre de formations est répartie sur plusieurs sites, le département des sciences agronomiques se situe à Ciney et les deux autres départements se situent à Namur sur divers campus.

Le département des sciences économiques et de gestion de la HEPN compte quatre bacheliers : le bachelier en Assistant de direction, mais également en Gestion hôtelière, en Coopération internationale et en Conseiller en développement durable. Concernant le bachelier en Assistant de direction, deux options sont proposées : l'option « Langues et gestion » où quatre langues étrangères sont étudiées, dont trois de façon approfondie, et l'option « Médical » où deux langues étrangères sont étudiées ainsi qu'une approche spécialisée des réalités médicales et hospitalières.

En 2018-2019, 139 étudiants sont inscrits au bachelier en Assistant de direction (Bac AD), sur un total de 1479 inscrits à la HEPN, soit 9 % des effectifs. Ces 139 étudiants représentent, par ailleurs, 6 % 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

Depuis l'évaluation initiale 2014-2015 du cursus « Assistant de direction » (AD), quatre changements majeurs sont à signaler à la Haute École de la Province de Namur (HEPN) :

- 1 Durant l'année académique 2017-2018, les services généraux ont déménagé dans le bâtiment voisin racheté et aménagé par la HEPN et accueillant déjà la catégorie Paramédicale à Namur (rue Henri Blès 192). En conséquence, trois bacheliers du département des sciences économiques, dont AD, sont encore présents sur le site du Campus Provincial (rue Henri Blès 188-190). Le quatrième en Gestion hôtelière se donne sur le site de la Citadelle à Namur (Avenue de l'Ermitage 7) ;
- 2 Depuis 2017, Madame Béatrice Perrad est engagée à la HEPN en tant que coordinatrice pédagogique ;
- 3 Monsieur Thierry Albert occupe le poste de directeur-président à la HEPN depuis janvier 2019 ;
- 4 En mars 2021, Madame Véronique Desamoury, coordinatrice Qualité HEPN, deviendra la nouvelle Directrice de Département des sciences économiques et de gestion étant donné que Monsieur Pierre Leplat est candidat à la pension.

La HEPN voit son nombre d'inscrits en AD diminuer depuis l'année académique 2014-2015 pour passer de 75 en Bac1 à 45 en 2019-2020. On peut constater malgré tout un pic inexplicable d'inscriptions en 2016-2017 qui montait à 90 inscrits en Bac1.

Par ailleurs, on observe que le nombre de diplômés est quant à lui en augmentation puisqu'il y avait 18 lauréats en 2014-2015 sur 26 étudiants en Bac3 AD pour monter à 28 à l'issue de l'année académique 2018-2019 sur 36 étudiants en dernière année.

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 Lors de la précédente visite, les experts encourageaient l'établissement à favoriser des dynamiques collectives par le biais d'une coordination pédagogique au sein du bachelier. Le comité constate que cette recommandation a été suivie d'effet puisqu'un coordinateur pédagogique a été désigné durant l'année académique 2016-2017 à raison de 3/10e ETP.
- 2 De même, lors de la précédente visite, les experts recommandaient également de veiller à associer et intégrer la coordination pédagogique et la démarche qualité. L'établissement a tenu compte de cette recommandation et la coordinatrice qualité et la coordinatrice pédagogique travaillent désormais de concert en faisant un bilan annuel des actions réalisées et des échéances futures.
- 3 Le comité a constaté que la communication « direction-corps professoral » et « direction-étudiants » semble être un point susceptible d'être amélioré au sein de l'établissement. L'instauration d'un dialogue entre les différentes parties pourrait résoudre de nombreux malentendus ou incompréhensions.
- 4 Concernant la communication interne avec les étudiants, les experts ont noté que les différents conseils étaient trop peu connus. Cependant, la désignation de délégués de classe est un bon atout pour faire le lien entre la direction et les étudiants.
- 5 Au sujet de la gestion des TIC pendant la crise sanitaire, le comité note également la bonne communication concernant le recensement des besoins matériels durant la crise sanitaire chez les étudiants.
- 6 Lors de la crise sanitaire, une cellule TIC offrait aux enseignants qui le souhaitaient, des tutoriels et des webinaires afin d'approprier les outils numériques encore trop méconnus pour certains. Ces séances de formation asynchrones étaient proposées comme des organes de formation autonomes pour les enseignants volontaires. Le comité félicite cette initiative tout en soulignant le fait qu'elle est nécessaire mais non suffisante. En effet, d'une part, les besoins du personnel étaient de nature différente et d'autre part, on ne saurait considérer qu'une autoformation en ligne sur le temps libre permette à chacun, avec un niveau personnel variable, de combler tous ses besoins. S'il est évident que le COVID a créé des situations difficiles à gérer pour tous les établissements, et que le comité félicite l'école pour sa capacité à réagir promptement et au mieux, l'autoformation sur le temps personnel ne saurait se substituer, dans la durée, à une formation organisée (évaluation initiale des besoins, programmation des contenus, évaluation des acquis de la formation).

- 7 L'organisation de trois portes-ouvertes sur l'année est un réel atout dans le recrutement d'étudiants, celle de septembre tout particulièrement a permis d'informer des étudiants encore en recherche de formation et a pleinement rempli son rôle. En effet, ce calendrier initié pendant la crise sanitaire a offert de tenir des portes-ouvertes en ligne, ce qui a ouvert l'accès à la HEPN à un plus large public.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage une collaboration encore plus régulière dans l'année entre la coordinatrice qualité et la coordinatrice pédagogique (supérieur à un bilan annuel des actions réalisées et des échéances futures).
- 2 Une piste concernant la communication interne serait la mise en place d'une newsletter adressée aux étudiants dans leur ensemble ainsi que les professeurs pour les informer des modalités de concertation et des résultats de celles-ci lors de l'implémentation des décisions.
- 3 Concernant la communication interne avec les étudiants, le comité propose la mise en place d'une campagne de sensibilisation concernant les différents conseils auprès des étudiants. Cette sensibilisation devrait aller de pair avec une aide à la remise sur pied du conseil étudiant. Cette aide pourrait être matérielle (mise à disposition d'un site permettant des élections en ligne) ou d'ordre publicitaire en faisant la promotion du conseil étudiant via les différents canaux de la HEPN.
- 4 Le comité encourage la HEPN à poursuivre son soutien matériel aux étudiants lors de cette crise sanitaire prolongée. La HEPN est sollicitée pour élargir son aide matérielle aux professeurs qui pourraient en avoir besoin.
- 5 Le comité encourage la HEPN à bien cerner les besoins en formation du personnel et de lui proposer des formations dont les contenus y répondent de manière pertinente. Le comité souligne également que l'auto-formation peut venir en appui mais ne doit pas être le seul moyen pédagogique à disposition du personnel. Les formations dispensées par un formateur sont une méthode efficace et rapide qui peut faire gagner de l'énergie et du temps. Ces derniers pouvant être consacrés à d'autres missions prioritaires. Les formations en communication digitale et en pédagogie digitale sont à favoriser en cette période de crise sanitaire.
- 6 Le comité engage la HEPN à poursuivre sa politique de portes-ouvertes multiples et surtout tardives de façon à montrer son ouverture à tous les élèves, notamment ceux ayant besoin de temps pour s'orienter. La HEPN ajoutera ainsi à la culture qualité de l'établissement en élargissant officiellement sa phase d'information pour le recrutement de nouveaux 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 Lors de la précédente visite, les experts recommandaient de veiller à partager les retours d'information du monde socio-professionnel avec l'ensemble du corps professoral. Il est constaté qu'il n'y a pas eu d'avancées en ce sens. En revanche, un échange avait été recommandé par le comité de façon à inviter, dès la première année, des conférenciers issus du monde socio-professionnel (éventuellement même non francophones) et/ou à organiser des visites extérieures en entreprise. L'objectif étant de contribuer à développer, dès la première année, une représentation plus précise du métier d'assistant de direction et de motiver ainsi les étudiants. Le comité note que depuis l'année académique 16-17, deux conférences sont organisées par an pour aider les étudiants dans la représentation du métier. À la demande des étudiants, depuis cette année académique, les deux conférences sont réunies en une seule.
- 2 Au moment de l'évaluation, le comité a constaté qu'il n'y a pas de communication sur les grilles horaires suffisamment en avance de leurs tenues : les heures de cours sont communiquées 15 jours à l'avance. Par ailleurs, il est constaté que des changements horaires de dernière minute surviennent la semaine même de la tenue des séances, ce qui obligent les différentes parties prenantes professeurs à s'adapter constamment, empêchant toute projection d'emploi compatible avec des engagements personnels ou des responsabilités familiales par exemple. La HEPN reconnaît que ce problème perdure depuis plusieurs années, sans être parvenue à trouver une solution satisfaisante. Elle partage notre constat que cette modalité de gestion trop tardive des agendas est un frein à l'amélioration de la qualité du cursus tant pour la réussite des étudiants que pour le recrutement et la gestion du personnel.
- 3 La HEPN a lancé via Survio, une enquête de satisfaction auprès de ses étudiants concernant le premier quadrimestre. Cette enquête concerne la qualité de vie et d'apprentissage des étudiants. Le comité félicite la HEPN pour la qualité des questions. Les Évaluations des Enseignements par les Étudiants (EEE) semblent cependant manquer de procédures et de systématisation ; à cet égard, l'intérêt du public ciblé n'est pas à la hauteur des attentes légitimes de la HEPN.
- 4 Le comité félicite la HEPN pour la présentation des différents services qu'elle propose aux étudiants, sur son site internet dont le Service d'Aide à la Réussite (SAR). En réaction à la crise sanitaire, la HEPN s'est assurée auprès de tous ses étudiants que ceux-ci ne souffraient pas de distanciation pédagogique liée à l'enseignement à distance pour traverser la période des confinements. Afin de rassurer les étudiants, elle a mis à leur disposition un Help Desk et organisé des examens à blanc pour les étudiants de première année. Le comité salue ces initiatives.
- 5 Depuis cette année académique, les cours de langues, qui étaient jusqu'à présent dispensés par niveaux, ont été regroupés. Les étudiants ayant un niveau plus faible

se retrouvent donc avec d'autres ayant un niveau supérieur au leur. Le comité note que les étudiants n'ont pas reçu d'explications concernant les raisons de ce changement. Cela a renforcé un sentiment, observé par le comité, de manque de dialogue et a provoqué de l'incompréhension chez certaines parties prenantes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande que les conférences avec le monde professionnel soient plus nombreuses (plus qu'une par an) et plus régulières pour permettre d'une part un meilleur contact avec les entreprises pour les étudiants et, d'autre part, pour veiller à partager les retours d'information du monde socio-professionnel avec l'ensemble du corps professoral (recommandation déjà formulée lors de l'évaluation précédente).
- 2 Il est recommandé à la HEPN de fournir des grilles horaires stables en amont (au semestre *a minima*) de façon à offrir aux différentes parties prenantes de la lisibilité dans leurs agendas professionnels et personnels. Au besoin, il est recommandé à la HEPN de se doter d'un outil performant de gestion des emplois du temps, avec une formation de plusieurs personnes contrant les problèmes potentiels dus aux absences éventuelles d'un gestionnaire unique. De même, la planification des horaires devrait se faire de manière concertée avec les enseignants de façon à permettre une harmonisation des contenus des séances et des charges de travail pour les étudiants.
- 3 Le comité rappelle que les EEE sont des baromètres importants qui servent d'outils essentiels à l'amélioration de la qualité du programme de formation. Dès lors, le comité conseille vivement de les remettre rapidement en place, de les utiliser systématiquement en fin de module et dans le respect strict de l'anonymat. Une meilleure sensibilisation des étudiants à la démarche qualité serait probablement le gage d'un meilleur taux de réponses exploitables. Pour rappel, étant deux choses totalement distinctes, les EEE ne peuvent en aucun cas être utilisées lors des évaluations des enseignants.
- 4 Le comité encourage la HEPN à continuer à présenter le SAR lors de la journée d'accueil et confirme l'idée de l'établissement de mettre en place une auto-évaluation afin de s'assurer de la pertinence et de la qualité de ce service.
- 5 Le comité suggère de prévoir une période officielle de réajustement pour pouvoir changer de sujet de TFE le cas échéant. Si les étudiants potentiels sont conscients de leur responsabilité aux vues des délais indéniablement plus courts, le comité recommande néanmoins la mise en place d'une phase d'harmonisation claire et définie dans le calendrier de façon partagée.
- 6 Le comité recommande plus de transparence concernant le regroupement des classes de langue à l'avenir. Ces changements nécessitent une concertation, et plus particulièrement, lorsqu'il s'agit d'un changement advenant en plein milieu du parcours académique des étudiants.

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 félicite les professeurs de la HEPN pour l'usage, débutant mais prometteur, de la plateforme « *On-Stage* » qui permet aux étudiants une évaluation suivie de leur soft-skills sur les trois années en rapport avec leurs stages.
- 2 L'ensemble des parties prenantes, menées par les professeurs et la coordinatrice, constatent avec le comité que l'appellation du nom du bachelier est obsolète. Cela représente une difficulté quant au recrutement, car ce nom ne reflète pas pleinement l'entièreté des contenus, le grand éventail des compétences travaillées et, surtout, les débouchés possibles.
- 3 Le comité note que le site internet est complet et offre toutes les informations utiles. Cependant, sa mise à jour est faible (les dernières actualités en février 2021 pour les portes-ouvertes dataient de septembre 2020 et la revue de presse du mois d'août 2020). Il n'existe pas de réseau LinkedIn propre à la HEPN à ce jour, mais la page Facebook assure une communication externe propre à montrer l'engagement de la HEPN dans le développement de sa culture qualité.
- 4 Concernant la gouvernance, le comité a constaté une trop grande centralisation de la décision et des processus de concertations faibles ou inexistants. Le comité note que certaines procédures administratives se révèlent lourdes et décourageantes ; ce qui, associé à une absence d'organisation de la consultation, n'est pas favorable à l'instauration d'un climat de travail vecteur de qualité. Il est précisé que durant ces derniers mois, une volonté de changement a été constatée pour aller vers plus de concertation, gage de qualité pour le cursus.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage les professeurs de la HEPN et la direction à poursuivre l'usage de la plateforme « *On-Stage* » qui est favorable à l'instauration d'une culture qualité, même si cet outil devenait payant dans le futur. Pour les enseignants, cela leur permet de disposer d'un outil performant de monitoring de l'acquisition de compétences transversales. Pour les élèves, cela leur permet d'acquérir *de facto* la nécessaire culture qualité liée à leur portefeuille de compétences, majorant ainsi leur employabilité à court et long terme. De plus, cet outil peut apparaître comme une plus-value différenciante non négligeable, à mettre en avant en termes de communication pour le recrutement des nouveaux étudiants et des professeurs.
- 2 Le comité soutient le changement de nom du cursus. Un groupe de travail pour cela est en cours de création pour aller vers « *Office Manager* » ou un autre nom de

département et de bachelier cohérent avec les aspirations des étudiants et la réalité du métier.

- 3 Le comité recommande de tenir le site web à jour et de créer une page LinkedIn. Celle-ci permettra aux étudiants de créer et d'étoffer leurs réseaux professionnels. En effet, le réseau social Facebook peut convenir comme réseau d'informations rapide et familier mais ne couvre pas les besoins de réseautage professionnel. Pour créer plus de dynamisme sur cette page, il pourrait être utile de nommer plusieurs administrateurs et de les former. Enfin, créer et nourrir un réseau social professionnel tel que LinkedIn fait partie du réflexe « culture qualité » utile autant à la HEPN qu'à ses usagers.
- 4 Le comité recommande aux organes de direction d'opter pour un management plus participatif, incluant des méthodes de concertations avec les professeurs et les étudiants. Celles-ci devront être discutées et présentées en amont de toute décision afin de s'assurer de la pleine adhésion des équipes dans ces processus décisionnels collectifs. Tous les outils de consultations à distance pourront venir judicieusement compléter les consultations régulières en réunion ou de façon informelle.

Conclusion

Le comité tient à saluer la HEPN et ses équipes, engagées et volontaires, dans le processus d'amélioration de la qualité.

Le comité souhaite mettre en lumière les trois points qui vont permettre à la HEPN d'améliorer rapidement la qualité du cursus et de gagner en attractivité à la fois au niveau des ressources humaines (pour le recrutement des professeurs avec une baisse du *turn over*) et des étudiants (pour attirer plus de nouveaux entrants et faire face à la concurrence d'autres cursus et d'autres établissements) :

- 1 La fixation d'horaires stables sur le temps long qui va faciliter la vie de toutes les parties prenantes du cursus, avec une nette fluidification des relations entre la direction, les étudiants et les professeurs ;
- 2 La mise en place d'une communication externe efficace, large et par multiples canaux, qui valorise le travail des enseignants et des étudiants qui existe déjà et permet de constituer une image d'établissement ;
- 3 Le développement d'une gouvernance participative systématique, incluant les professeurs et les étudiants à tous les stades du processus décisionnel, avec une culture de la concertation, de la transparence et du consensus.

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

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

ALBERT Thierry
Directeur-Président

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

DESAMOURY Véronique
Coordonnatrice de l'évaluation