

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

### **RAPPORT PRÉLIMINAIRE D'ÉVALUATION adressé à l'Institut des Carrières Commerciales**

Comité des experts :  
Mme Fabienne PIRONET, présidente  
Mme Wivine ANDRIESSEN, M. Charles BOZONNET  
et Mme Stéphanie LEKEU, experts.

Ce rapport préliminaire d'évaluation est adressé le 1<sup>er</sup> juin 2015 à :

- Monsieur Jean-François BISTER, Directeur
- Monsieur Christopher GÉRARD, Coordinateur qualité institutionnel

Les autorités académiques disposent de trois semaines calendrier (jusqu'au 22 juin 2015) pour faire parvenir à la Cellule exécutive les éventuelles observations qui figureront, après consultation du comité des experts, dans le rapport d'évaluation qui sera mis en ligne sur le site [www.aeges.be](http://www.aeges.be) début 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 3 et 4 mars 2015 à l'Institut des Carrières Commerciales (ICC). 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 entrevues 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 12 membres du personnel, 11 étudiants, 1 diplômé et 1 représentant du monde professionnel. Le comité regrette ne pas avoir pu rencontrer un éventail suffisant d'anciens et de représentants du monde professionnel, ce qui lui aurait permis d'affiner sa compréhension du paysage global de la section.

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

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

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

### **Remarques préliminaires**

Le comité a constaté un contraste assez important entre l'impression de très grande lourdeur donnée par le ton du rapport d'autoévaluation et le dynamisme assez exceptionnel de plusieurs personnes de la section.

---

<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***

L'Institut des Carrières Commerciales est un institut d'enseignement secondaire et supérieur de promotion sociale de la ville de Bruxelles. Il s'inscrit dans la tradition de cours commerciaux créés en 1902.

L'ICC propose, dans le cadre de l'enseignement supérieur économique de type court (cours du soir), les bacheliers suivants : Informatique de gestion, Comptabilité, Droit et Secrétariat de direction. À côté de cela, il organise également un BES en Marketing.

## 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 dépend d'un pouvoir organisateur assez peu transparent et dont les procédures de gestion sont assez lourdes. Malgré cela, la direction a pris des initiatives et posé certains choix déterminants pour la vie des différentes sections de l'établissement. Par exemple, en ce qui concerne la gestion de la qualité, elle a toujours été conçue comme globale plutôt que gérée indépendamment dans chaque programme. C'est ainsi que les diverses recommandations faites à l'occasion de l'évaluation de la section informatique ont donné naissance à de nouveaux processus et pratiques mis en œuvre au niveau de l'ICC et pas seulement de ce cursus. Il est à remarquer que plusieurs de ces améliorations ont pu être réalisées grâce à l'appui d'une asbl ou d'un partenaire pour lequel l'ICC organise des formations courtes plutôt qu'à celui du PO. La direction a également choisi très récemment d'utiliser une partie de son enveloppe budgétaire pour engager un coordinateur qualité appelé à gérer la démarche qualité à l'ICC.
- 2 L'ICC est aujourd'hui le seul programme de promotion sociale qui propose le cursus Assistant de direction à Bruxelles en cours du soir. Des contacts réguliers existent avec les autres établissements qui proposent cette même formation en cours du jour. Ces échanges ont permis d'analyser certains phénomènes communs aux différentes sections (notamment le shopping étudiant) et de dégager ensemble des pistes de solution qu'il convient maintenant de soumettre aux autorités compétentes.

*Recommandation : le comité espère vivement que le prochain directeur ou la prochaine directrice aura à cœur de perpétuer cet esprit d'initiative au service de l'ensemble de la communauté de l'ICC.*

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

- 3 Il convient sur ce point de rappeler deux éléments de contexte important. Le premier est que l'élaboration et la révision des programmes de promotion sociale sont en bonne partie gérées au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui rédige des dossiers pédagogiques communs à tous les établissements. Le second est que l'objectif essentiel des étudiants et des enseignants de promotion sociale est l'obtention du diplôme. Le comité a observé que ces deux faits étaient parfois perçus ou utilisés par la section pour justifier certains de ses choix. En effet, les dossiers pédagogiques sont considérés par certains enseignants comme un cadre qui ne laisse place à aucune liberté et qu'il faut se contraindre à respecter à la lettre tandis que d'autres enseignants peuvent avoir tendance à diminuer leur niveau d'exigence pour ne pas compromettre la réussite des étudiants et leur permettre d'obtenir un diplôme.

*Recommandations : le comité invite les enseignants à se saisir de la liberté pédagogique qui leur est permise pour adapter le programme en fonction de la vision globale qu'ils auront préalablement élaborée et des réalités spécifiques qui sont les leurs. Autrement dit, étant donné le profil des étudiants, sur quels aspects ou compétences la section souhaite-t-elle ou estime-t-elle nécessaire de mettre l'accent ? Et comment traduire cela dans le programme et dans la répartition des charges d'enseignement ? C'est une réflexion que la section a déjà eue en partie à propos de la manière de gérer des niveaux de langues différents à l'entrée du programme, pourquoi pas l'étendre à d'autres aspects ?*

- 4 Le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants existe et a évolué au fil du temps pour essayer de le rendre effectivement utile et utilisable. Aujourd'hui, ayant constaté un faible taux de réponse des

étudiants, l'établissement s'oriente vers une procédure d'évaluation du programme dans sa globalité plutôt que de chacun des cours.

*Recommandations : le comité invite l'établissement à veiller à ce que cette nouvelle procédure permette néanmoins à chaque enseignant de recevoir un feedback sur son ou ses enseignement(s). Par ailleurs, il rappelle qu'un moyen de motiver les étudiants à répondre aux questionnaires d'évaluation est de leur démontrer que leur feedback a un impact réel.*

- 5 Que ce soit pour la démarche qualité ou pour le pilotage du programme, les étudiants sont peu associés aux réflexions ; lors des entretiens, ils ont cependant manifesté leur intérêt à condition, comme c'est le cas pour les enseignants, que cela ne soit pas chronophage.

*Recommandation : le comité recommande à l'établissement de trouver des modalités permettant aux étudiants de participer plus activement au pilotage des programmes (réunion centrée sur des questions qui concernent particulièrement les étudiants du programme, focus-group, délégués étudiants, etc.). D'autres établissements de promotion sociale sont confrontés au même type de difficultés et il serait intéressant d'aller voir ce qui est mis en place ailleurs.*

### **Information et communication interne**

- 6 Facilitée par la petite taille de la section, la communication interne est jugée satisfaisante par les différents acteurs et les outils mis en place pour cela (plateforme Claroline et panneaux d'affichage) sont visiblement efficaces.

*Recommandations : un petit bémol a été évoqué par les étudiants en ce qui concerne la séance d'information en début d'année. Une information plus précise sur l'organisation des UE de langues serait utile.*

## 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 Conformément à sa mission, l'ICC prend en compte avant tout les besoins des étudiants et semble s'acquitter très bien de cette mission puisque, selon les témoignages recueillis, la plupart des étudiants de la section, qu'ils aient ou non obtenu leur diplôme, soit décrochent un emploi, soit améliorent leur situation professionnelle. Par contre, les contacts de la section avec le monde professionnel pour s'assurer que les contenus proposés répondent bien aux évolutions du métier sont relativement limités aux enseignants de la section qui ont en parallèle une pratique professionnelle, à quelques anciens et à ce qui est rapporté par les étudiants en stage.

*Recommandations : le comité recommande fortement à la section de s'ouvrir davantage au monde professionnel et à se constituer un réseau de partenaires professionnels. Les anciens par exemple pourraient être plus systématiquement invités à participer à des jurys d'épreuves intégrées, à intervenir ponctuellement dans des cours, sollicités pour accueillir des stagiaires, etc. En outre, les anciens ou des représentants d'associations professionnelles pourraient être invités à participer à une réflexion sur le contenu des cours ou sur une problématique en lien avec l'évolution du métier, par exemple le besoin grandissant de maîtriser l'utilisation des médias sociaux, la place de la sténographie versus d'autres compétences, la manière d'intégrer les soft skills dans les activités pédagogiques et leur évaluation, etc.*

- 2 La dimension recherche dans un bachelier professionnalisant est essentiellement mise en œuvre lors de l'épreuve intégrée. Quand on considère le nombre d'étudiants diplômés par la section, force est de constater que très peu d'entre eux vont jusque-là et ne décrochent donc pas leur diplôme. Une des raisons de cela, et ce n'est évidemment pas la seule, est leur manque de préparation à un travail de recherche de ce type (compétences de synthèse, d'abstraction, esprit critique, recueil et analyse d'information, etc.). Cette question est très importante, car c'est en grande partie sur ce critère que se fait la distinction entre le niveau 5 (Brevet d'Enseignement Supérieur) et le niveau 6 (Bachelier) du Cadre de référence de l'enseignement supérieur.

*Recommandations : le comité a pris bonne note du fait que la section se sentirait plus à l'aise et plus en conformité avec sa mission dans le contexte socio-économique qui est le sien si elle devait organiser un BES et il n'appartient pas au comité de juger de cela. Il souhaite simplement dissiper l'amalgame qu'ont fait certains enseignants entre recherche dans l'enseignement supérieur et recherche universitaire. Indépendamment du débat niveau 5 / niveau 6, le comité encourage la section à envisager les manières d'introduire autant que possible et progressivement les différentes compétences transversales mentionnées ci-dessus. Quelle que soit en effet la future activité professionnelle des étudiants, elles leur seront toujours utiles, ne fût-ce qu'en tant que citoyen.*

- 3 En ce qui concerne la mise en œuvre de la VAE, la procédure est bien définie et le comité tient à souligner l'existence dans la section d'un test dispensatoire pour chacune des UF.
- 4 Si la possibilité de faire un stage à l'étranger (Flandre comprise) existe, cette opportunité est toutefois saisie par un tout petit nombre d'étudiants ; ce qui est assez classique en promotion sociale.

*Recommandations : le comité invite la section à réfléchir à des manières alternatives d'intégrer la dimension internationale à son programme. D'autres établissements, par exemple, organisent dans le cadre de leurs activités pédagogiques, des conférences ou interviews par Skype avec des assistants de direction résidant à l'étranger ou dans les régions néerlandophone et germanophone du pays.*

## Information et communication externe

- 5 L'information sur la section est diffusée via plusieurs canaux (site web, *folders*, cartes postales) ; elle est complète et efficace. L'ICC bénéficie du réseau de la ville de Bruxelles et cela impacte positivement sa visibilité.

### 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

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

- 1 Bien que l'agencement du programme et le nombre d'ECTS soit déterminé par le Conseil Général de la Promotion Sociale, chaque établissement dispose d'une marge de manœuvre, d'une liberté académique qui lui permet de faire des choix dans les contenus de cours, ce que la section ne s'autorise pas toujours à faire.
- 2 Le cursus fonctionnent avec quelques piliers « moteurs » qui portent la section, proposent des innovations pédagogiques enthousiasmantes et des améliorations pour, par exemple, les processus de stage et d'épreuve intégrée.
- 3 Dans l'ensemble, les occupations professionnelles de la majorité des enseignants rend difficile la tenue de réunion avec l'ensemble de l'équipe pédagogique.

*Recommandation : le comité recommande à la section de mettre la coordination pédagogique en axe prioritaire de son plan d'action. C'est un défi à relever et, d'après les témoignages recueillis, cela ferait du bien à tout le monde. Il semble en effet que tous soient demandeurs : les personnes « moteurs » pourraient un peu se ménager, les personnes moins impliquées sont pourtant intéressées à bénéficier d'échanges de pratiques et les étudiants pourraient nourrir la réflexion commune en apportant leur feedback sur ces sujets. Ce serait une mission de facilitation intéressante pour le nouveau coordinateur qualité.*

#### Acquis d'apprentissage du programme - Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés - Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 4 Les fiches UE ont été systématisées et sont bien diffusées et connues des étudiants. L'exercice n'a pas été facile mais, en bout de course, est jugé utile par tous les acteurs.
- 5 Les compétences en français et le respect des normes dactylographiques sont systématiquement évalués dans tous les cours ; c'est une bonne pratique.

*Recommandation : le comité encourage l'établissement à maintenir et développer cette exigence.*

- 6 L'enseignement des langues a été identifié comme problématique par l'ensemble des parties prenantes à la fois au niveau pédagogique et organisationnel (comment gérer les très grandes différences de niveau entre étudiants à l'entrée ? comment assurer le niveau exigé en fin de cursus en un nombre raisonnable d'années quand la plupart des étudiants ont au départ un niveau très faible ?). La question des langues est un autre élément qui fait que la section se sentirait bien plus à l'aise au niveau BES qu'au niveau Bachelier. En effet, elle parvient à remplir sa mission sociale (réinsertion ou mobilité professionnelle des étudiants) sans pour autant pouvoir répondre aux exigences de compétences du niveau 6 (cf. aussi Critère 2, point 8).
- 7 Une série d'initiatives pédagogiques a été lancée (e-learning, pratique de l'autoévaluation, participation des étudiants à l'élaboration des critères d'évaluation, etc.) ; elles sont cependant limitées à certains cours ou activités et dépendent de l'engagement de certains enseignants.

*Recommandations : le comité recommande à la section d'élargir et de coordonner ces pratiques pour l'instant ponctuelles ou limitées en étant bien attentive à évaluer leur pertinence et leur efficacité. L'e-learning en langues, par exemple, est une pratique intéressante et pertinente pour gérer la disparité de niveau des*



*étudiants à l'entrée : faut-il cependant l'envisager comme un e-learning « plein » ou comme du « blended-learning » ? Cette question pourrait être le sujet d'une réunion de coordination pédagogique impliquant tous les acteurs.*

- 8 L'information, l'organisation, l'encadrement et la procédure d'évaluation des stages est un point fort du programme. Le comité tient à souligner les améliorations qui ont été récemment apportées à ce sujet. Dans le nouveau programme, les durées de stage ont été modifiées par le Conseil Général et cela correspond aux attentes et besoins des différentes parties prenantes. Au niveau de la section, la supervision de tous les stages repose sur deux personnes seulement. L'avantage est que cela assure l'uniformité des procédures, les désavantages sont que cela limite le temps d'encadrement accordé à chaque étudiant et qu'il est difficile d'organiser une visite sur place pour le stage d'intégration, visite qui serait d'autant plus utile que ce stage dure maintenant plus longtemps.

*Recommandations : le comité invite à la section à réfléchir à la façon d'organiser la gestion des stages de manière à encadrer au mieux les étudiants et à être prête à pallier l'absence d'une des personnes responsables pour une période prolongée.*

- 9 Les étudiants doivent chercher eux-mêmes leur lieu de stage. C'est en soi une bonne chose. Par facilité ou pour des raisons pratiques, certains décident cependant de réaliser ces stages chez leur employeur actuel au poste qu'ils occupent déjà.

*Recommandations : le comité comprend bien que la réalité des étudiants de promotion sociale est particulière mais s'interroge cependant sur la pertinence de ce type de stage. Comment en effet s'assurer que l'étudiant ait véritablement l'occasion de développer de nouvelles compétences en restant à son poste actuel ? À défaut de pouvoir l'obliger à au moins changer de service, une manière d'y arriver serait peut-être de lui faire réaliser en début de stage une SWOT personnelle complétée par quelques objectifs professionnels à atteindre dans le cadre du stage (ces objectifs seraient liés à plusieurs des cours) et d'évaluer cela avec lui à la fin du stage. Ce thème est un autre beau sujet à soumettre à la coordination pédagogique.*

- 10 Comme c'est le cas pour les stages, l'information, l'organisation, l'encadrement et la procédure d'évaluation de l'épreuve intégrée a été améliorée récemment et le comité a relevé plusieurs bonnes pratiques désormais mises en place : l'EI intègre désormais la production réalisée par les étudiants dans d'autres cours et lors du stage de 3<sup>e</sup> année ; les étudiants choisissent leur sujet dès la 2<sup>e</sup> année, ce qui les aide à se projeter et à se préparer tant au stage qu'à l'EI ; des anciens et des représentants du monde professionnel sont invités à participer aux jurys.

*Recommandation : le comité invite la section à associer davantage l'ensemble des enseignants dans le processus de l'EI et à s'appuyer encore plus sur les représentants du monde professionnel (y compris des anciens) pour accompagner les étudiants dans la préparation de leur EI, sorte de mentorat.*

## Critère 4

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

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

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

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

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

- 1 De manière générale, les équipes sont compétentes, motivées, dévouées et investies dans leur mission pédagogique et sociale. Elles sont maintenant renforcées par un nouveau coordinateur qualité.
- 2 Les nouveaux arrivants sont bien accueillis et reçoivent quelques informations de base.

*Recommandation : le comité recommande à la section d'améliorer encore leur intégration en rédigeant à leur attention un petit mémo reprenant les informations pratiques essentielles, notamment les coordonnées des personnes de contact pour les différentes situations qu'ils sont susceptibles de rencontrer.*

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

- 3 Le comité n'a pas pu procéder à la visite des locaux, il a cependant pu observer que la plateforme Caroline est un très gros point fort dans l'établissement et dans la section. Elle est utilisée à la fois comme un outil pédagogique et comme un outil de communication et d'information et est largement connue et utilisée.
- 4 Le comité tient à souligner le récent développement d'un programme d'inscription en ligne, il facilitera grandement le travail administratif.
- 5 Plusieurs locaux sont équipés d'un tableau blanc interactif et le parc informatique est suffisant et bien maintenu. Sur ces aspects matériels, l'établissement est soutenu financièrement par une asbl et la section informatique fait profiter les autres sections de ses compétences en la matière.

*Recommandation : l'établissement ne dispose pas d'un labo langues et le comité recommande à l'établissement de réfléchir aux ressources matérielles alternatives pour améliorer l'enseignement des langues : initier un partenariat extérieur ? systématiser la promotion de Wallangues ? autre ?*

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

- 6 Ces missions constituent l'ADN de la promotion sociale et la section s'en acquitte bien.
- 7 Selon les témoignages recueillis, la qualité d'écoute est bien là et l'aide à la réussite se fait généralement de l'enseignant à l'étudiant.

*Recommandation : le comité relaie la demande des étudiants de recevoir du soutien de la section pour organiser du tutorat entre eux. L'idée d'un cours fictif sur la plateforme pourrait répondre à leurs attentes si elle pouvait leur servir de forum d'échanges.*

- 8 L'essentiel des échecs à la diplomation se situe au niveau de l'EI. La section a déjà mis en place une série de mesures pour améliorer la situation et d'autres pistes d'amélioration ont été proposées par le comité au Critère 3, point 10.

## **Analyse des données nécessaires au pilotage du programme**

- 9 Si l'établissement n'a pas nécessairement le temps et les moyens de produire des statistiques systématiques, le comité a pu observer que lorsqu'un problème important se pose, une analyse est menée, comme ce fut le cas par exemple à propos du « shopping étudiant ».

## Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

### **Méthodologie de l'autoévaluation - Analyse SWOT - Plan d'action et suivi**

- 1 Même si tous les acteurs n'ont pas participé à la rédaction du RAE, la plupart d'entre eux ont été consultés.
- 2 L'atmosphère qui se dégage à la lecture du rapport d'autoévaluation est en décalage avec ce que le comité a pu observer lors de la visite, et cela a été une bonne surprise. Peut-être cela est-il dû en partie au fait que certains membres de la section perçoivent la démarche qualité comme une contrainte supplémentaire et redondante avec l'inspection. Les entretiens ont permis de clarifier cela et le comité se réjouit de la récente nomination d'un coordinateur qualité qui pourra apporter son soutien méthodologique à la section pour, dans un premier temps, rédiger son plan d'action et, par la suite, le mettre en œuvre.

*Recommandations : en ce qui concerne le plan d'action, le comité recommande à la section de l'organiser en axes stratégiques plutôt qu'en liste d'actions et, pour chacun de ces axes, de déterminer deux ou trois objectifs – qui seront alors traduits en actions. Il est important que ces objectifs soient priorisés (logiquement et temporellement) et que les personnes responsables de leur atteinte soient identifiées. Il recommande également que les étudiants soient associés à son élaboration.*

## **CONCLUSION**

Malgré les difficultés liées à différents facteurs légaux et sociaux, la section s'acquitte de sa mission première qui est la réinsertion ou la mobilité professionnelle de ses étudiants.

Contrastant avec le sentiment de lourdeur qui se dégage à la lecture du rapport d'autoévaluation, le comité a découvert une section assez dynamique qui fonctionne relativement bien et où le souci de la qualité, pas toujours associé à la démarche qualité telle que formalisée dans le cadre de l'évaluation par l'AEQES, est bien présent.

Les principaux défis de la section pour les prochaines années sont l'amélioration de la coordination pédagogique, la percolation d'initiatives pédagogiques très intéressantes dans un nombre plus important de cours (et qui pourraient permettre aux étudiants de mieux atteindre les objectifs dans les cours de langues et l'épreuve intégrée) et une plus grande association du monde professionnel aux activités pédagogiques et au pilotage du programme.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dynamisme de la direction</li> <li>⇒ Exploitation des évaluations précédentes pour l'amélioration des processus de l'ensemble des sections</li> <li>⇒ Nomination d'un coordinateur qualité</li> <li>⇒ Communication interne et externe efficace</li> <li>⇒ Mission sociale accomplie</li> <li>⇒ Taux d'insertion professionnelle élevé</li> <li>⇒ Concertation efficace avec d'autres établissements</li> <li>⇒ Tests de VAE pour chacune des UF</li> <li>⇒ Initiatives pédagogiques (<i>e-learning</i>, autoévaluation, etc.)</li> <li>⇒ Compétence et dévouement des équipes</li> <li>⇒ Dynamisme de plusieurs enseignants « moteurs » du programme</li> <li>⇒ Fiches UE systématisées et bien exploitées</li> <li>⇒ Information, organisation, encadrement et procédure d'évaluation des stages et de l'EI</li> <li>⇒ Utilisation de la plateforme Claroline</li> <li>⇒ Infrastructure informatique suffisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Manque de participation aux instances de la section (qualité et coordination pédagogique)</li> <li>⇒ Insuffisance de coordination pédagogique et d'exploitation de la liberté pédagogique que laissent les dossiers pédagogiques</li> <li>⇒ Manque d'ouverture au monde professionnel (aux activités pédagogiques et au pilotage du programme)</li> <li>⇒ Composante Langues sous développée</li> <li>⇒ Non-exploitation des TIC pour, à défaut pouvoir envoyer les étudiants en mobilité, introduire une dimension internationale dans la section</li> <li>⇒ Initiatives pédagogiques limitées à certains cours</li> <li>⇒ Supervision des stages et de l'EI qui reposent sur les épaules de 2 enseignants seulement</li> <li>⇒ Modalités de stage pour les étudiants qui les font sur leur lieu de travail actuel</li> <li>⇒ Absence de documentation d'accueil pour les nouveaux enseignants</li> <li>⇒ Tutorat entre étudiants non organisé</li> <li>⇒ Plan d'action non structuré</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ « Monopole » des cours du soir en Assistant de direction sur Bruxelles</li> <li>⇒ Réseau de la ville de Bruxelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Exigences du niveau 6</li> </ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Inscrire la coordination pédagogique comme axe prioritaire du plan d'action.</li> <li>⇒ Renforcer l'aspect professionnalisant de la formation, notamment par des activités transversales plus nombreuses et en faisant appel plus d'enseignants experts.</li> <li>⇒ Imaginer des manières appropriées au public-cible de donner une dimension internationale au programme.</li> <li>⇒ Favoriser l'implication des étudiants dans les instances de gestion du programme.</li> </ul>