



# Dossier d'avancement de la section Assistant de direction

Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg

Siège social :  
Rue Saint-Donat 130  
5002 Namur

Décembre 2015



## Table des matières

<b>I. Introduction contextuelle .....</b>	<b>2</b>
Contexte général du document.....	2
Faits marquants depuis l’audit externe .....	2
<b>II. Bilan et analyse .....</b>	<b>3</b>
Avancées les plus significatives .....	3
Points d’attention et/ou freins identifiés .....	4
Regard rétrospectif sur les modes de fonctionnement.....	5
Chantiers prioritaires pour l’avenir .....	5
<b>III. Annexes .....</b>	<b>7</b>
Recommandations initiales.....	7
Plan d’action initial.....	8
Analyse SWOT actualisée.....	10
Projet de plan d’action actualisé .....	11

## I. Introduction contextuelle

### Contexte général du document

Le présent document concerne le suivi du plan d'actions et du rapport d'experts relatifs à la formation en Assistant de Direction tel qu'organisé par la HE sur le campus d'Arlon.

Conformément au calendrier de l'AEQES, la HE a rédigé un rapport d'autoévaluation interne en juin 2014. Ce rapport contenait un plan d'actions précis, soumis à un comité d'experts en mars 2015. Le comité des experts a remis son rapport préliminaire d'évaluation le 1<sup>er</sup> juin 2015. Parallèlement aux travaux du comité des experts, la section Assistant de direction s'est engagée dans la réalisation des points d'action.

Ce document fait la synthèse des points d'améliorations proposés par le comité des experts, mis en perspective des actions déjà réalisées. Nous en déduisons un plan d'action actualisé qui constituera notre plan de route jusqu'à la prochaine visite de suivi.

### Faits marquants depuis l'audit externe

En septembre 2014, trois départements ont déménagé sur un seul campus. Le regroupement de quatre formations sur une même implantation a provoqué la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, notamment celui du secrétariat, élément d'organisation central et mutualisé entre toutes les formations. Le secrétariat a été renforcé par la présence d'une responsable en communication, mais a souffert du départ de la responsable des horaires.

L'appropriation des nouveaux espaces de travail a créé une dynamique positive au sein des équipes pédagogiques. Ces espaces sont fonctionnels, lumineux, aérés et modernes. Ils permettent l'organisation de réunions, de rencontres avec les étudiants et favorise le travail en équipe. Il nous tient à cœur de tirer le meilleur parti de ces nouveaux locaux, et sommes donc attentifs à toutes les opportunités qu'ils peuvent nous offrir en matière de qualité du travail, de communication, de bien-être, etc.

Un autre fait marquant a été l'élection du directeur d'implantation qui a fixé de nouveaux objectifs pour le campus et s'attèle à leur mise en œuvre. Ces objectifs visent le développement durable d'une offre de formation de qualité et de proximité. Par exemple, l'un d'eux se traduit par la mise en place d'un calendrier de réunions d'organes et de cellules de travail pour avis, informations, décisions, en lien avec les calendriers de la HE et des catégories. Un autre concerne la mise en place d'un outil simple de pilotage et de reporting reprenant les dimensions stratégiques, de qualité et financières.

Après la période de 3 ans qui ont suivi la fusion des hautes écoles Henam et HE Blaise Pascal, la HE s'est munie d'un plan stratégique quinquennal 2016-2021 centré sur « [...] la qualité intégrée par tous ... et avec chacun ». Le premier axe de ce plan est celui de la culture qualité. C'est entre autres grâce à cette mesure que l'existence et l'ampleur du chantier de la qualité est soutenu et communiqué à toutes les parties prenantes. C'est également une assurance de suivi et de moyens, qu'il nous faudra gérer avec rigueur et clairvoyance.

Parallèlement au processus qualité centré sur la formation Bachelier Assistant de direction, une deuxième évaluation interne a été entamée en septembre 2015 pour la formation de Bachelier en Comptabilité. Elle concerne tout le personnel enseignant, y compris les enseignants impliqués dans la section Assistant de Direction. Il convient donc à la fois de tirer le meilleur parti de l'expérience déjà acquise, et de séparer très rigoureusement les deux processus dans leur exécution. Une communication claire est un facteur clé de succès dans le déroulement serein de ces deux chantiers en parallèle.

## II. Bilan et analyse

### **Avancées les plus significatives**

#### **Introduction**

Nous résumons ci-dessous les avancées les plus significatives, dans l'ordre décroissant de taux de réalisation des actions. Le tableau des axes stratégiques et celui des actions se trouvent en annexe. Nous engageons le lecteur à s'y référer en permanence.

#### **Bénéficier des investissements dans le nouveau bâtiment et améliorer ainsi la qualité des infrastructures**

L'axe (3) concernant la qualité de l'infrastructure du Campus Callemeyn a été traduit par des tâches très concrètes notamment en matière de contrôle d'accès aux bâtiments et au réseau internet, ainsi que l'organisation des activités demandant un support informatique (délibérations, cours et évaluations).

Pour la deuxième fois depuis le déménagement, le service informatique du Campus a mis à disposition des étudiants les adresses mail et des logins étudiants dans les délais impartis. L'accès au réseau par Wifi a été fonctionnel dès la première semaine pour tous les utilisateurs du Campus. Par la suite, ce même service a vendu des licences « éducation » Microsoft Office 365, abordables pour le corps professoral et les étudiants. Il a également permis aux étudiants d'effectuer les photocopies à partir de leur carte étudiant, leur facilitant ainsi l'accès à une capacité technique qui en dehors de la HE est rare et chère.

L'application du décret Paysage a impliqué des modifications aux logiciels de gestion des étudiants. Il s'agissait d'apporter ces modifications dans les délais imposés par le calendrier académique. Il a donc fallu réagir vite, mais avec ordre et discipline. Nous déplorons cependant que quelques imperfections ont émaillé cette transformation. Malgré ces quelques heurts, les outils ont permis la tenue de délibérations sereines. Gageons que dans le futur les délais d'adaptation en matière logicielle seront pris en compte dans les contraintes temporelles de mise en application.

Un délai supplémentaire a été nécessaire pour l'implémentation de VMware. Rappelons que ce logiciel permettra de mettre à disposition des étudiants et du corps professoral une infrastructure logicielle homogène quel que soit leur support informatique (Windows, Mac OS, Linux, etc.). Ainsi, tous les étudiants seront à égalité pour les évaluations qui mettent en œuvre des logiciels bureautiques et les résultats seront enregistrés sous un format homogène ce qui favorisera une correction juste et comparable. VMware devrait être mis en production en janvier 2016.

Enfin, la signalisation intérieure et extérieure des bâtiments et locaux ont été complétées comme l'avaient recommandé les experts dans leur rapport préliminaire d'évaluation.

#### **Exploiter le nouveau décret afin de diversifier les offres de formation et toucher un plus large public**

Le deuxième axe pour lequel les avancées sont remarquablement significatives est relatif à de nouvelles propositions de formations respectant le décret Paysage. Tout étudiant dispose désormais d'un parcours personnalisé. Un travail conséquent a été réalisé pour permettre à huit étudiants de provenance extérieure de faire valoir leurs acquis d'apprentissage déjà engrangés dans d'autres formations. Les propositions de formation plus spécifiques au BTS Luxembourgeois et à la formation continue sont en cours d'élaboration.



## **Poursuivre le travail sur les compétences en s'appuyant sur les exigences du décret, la connaissance du métier et les liens étroits avec le réseau professionnel**

L'axe (1) pour lequel le plus grand nombre de tâches ont été réalisées est celui du travail sur les compétences, le décret et la connaissance du métier. La première recommandation des experts indiquait de poursuivre ce travail d'intégration du Décret Paysage afin de réviser et d'améliorer les activités d'apprentissage. De grands efforts en matière de formation et de communication structurée ont été consentis au bénéfice des enseignants. Les résultats ont été atteints dans la mesure où ils se sont appropriés les notions d'AA et d'UE, ont effectué plusieurs vérifications pour les fiches descriptives du bloc 1, et ont complété celles des blocs 2 et 3 de la formation. La cohérence entre le référentiel de compétences et les acquis d'apprentissage a été vérifiée par la responsable de programme.

Cette cohérence apparaît également au travers d'activités comme les situations d'intégration. Durant l'année académique 2015-2016, les étudiants de première année ont eu l'opportunité de vivre l'une d'elles sur le thème d'une journée d'étude avec une prise de notes, la rédaction d'une lettre d'invitation, la correction du manuel de l'employé, l'envoi de mails en langues étrangères et la réalisation d'un support de présentation. Les étudiants de dernière année ont été amenés à organiser un événement en grandeur nature (*International Audit Week*). Il s'agissait de préparer tous les documents nécessaires au bon déroulement d'un séjour d'une soixantaine d'étudiants de hautes écoles européennes : *student manual*, listes, badges, rallye-photo et fiches d'évaluation.

Les étudiants sont par ailleurs encouragés à faire leur propre expérience en dehors du cursus. Nous avons l'intention de renforcer cet incitant par la promotion d'activités à l'étranger et la structuration du stage précédent la dernière année. La formalisation de ces deux dernières mesures doit encore être finalisée.

De nouvelles grilles d'évaluation des stages ont été rédigées par les responsables programmes et la coordinatrice des stages, puis ont été expérimentées par les professeurs lors des visites de stage et des défenses orales. Quant aux évaluations des TFE, la procédure est en cours de révision. Un groupe de travail sur les TFE a été constitué afin de s'assurer de l'atteinte du niveau 6 du cadre européen, et d'apporter aux étudiants des supports documentaires, rédactionnels et techniques plus importants lors de l'élaboration de leur TFE. La HE reste attentive aux résultats induits par ces travaux.

Toujours dans le cadre du travail des compétences et du décret, un système de tutorat par les pairs a été mis en place pour les étudiants de première génération. Ce système est en pleine prise de maturité et fait l'objet d'une évaluation continue afin d'ajuster au mieux besoins et moyens.

### **Points d'attention et/ou freins identifiés**

Un élément crucial de réussite de la formation en Assistant de direction est évidemment l'adhésion que remporte ce choix d'études auprès des candidats étudiants. L'histoire a montré que le marché est demandeur de ce type de profil, singulièrement au Grand-Duché de Luxembourg tout proche. Donc, en matière de cohérence du tissu social local, la HE se profile comme un tremplin vers l'emploi : ses diplômés sont assurés de trouver un avenir professionnel stable. Cependant, le marché local est limité (l'arrondissement d'Arlon compte environ 60 000 habitants), et donc le bassin naturel dans lequel la HE va puiser ses effectifs est insuffisant. Or, les statistiques montrent que le bassin réel de la HE dépasse assez largement celui de l'arrondissement d'Arlon. Par conséquent, nous envisageons de renforcer notre communication en matière d'offre de formation ailleurs dans la province, au Grand-Duché et dans la région toute proche de Longwy.

Par ailleurs, un chantier substantiel se profile à court et moyen terme : une modification de la grille de formation. Notamment, il est question d'un positionnement plus précoce d'un stage de formation. Cette option est à l'étude, les premiers résultats de cette réflexion sont attendus pour la fin de l'année académique prochaine.

Enfin, il s'agit de pourvoir au remplacement de la personne en charge des horaires. Cette tâche a été confiée notamment à la personne en charge du suivi des parcours personnalisés : l'organisation générale des études à la rentrée s'en est ressentie. Tous les efforts sont mis en œuvre pour trouver une solution à cette solution certes transitoire, mais très perturbante.

### **Regard rétrospectif sur les modes de fonctionnement**

La section prend conscience qu'après un travail réflexif et formel sur la couverture du profil d'enseignement, il est à présent nécessaire d'approcher une nouvelle étape.

Celle-ci consiste, selon nous, à mettre sous tension ce profil, notamment par la mise en œuvre d'une pédagogie axée sur la notion de crédits ECTS et non plus exclusivement en heures présentielles.

Notamment, une réflexion profonde doit être menée concernant l'organisation générale des activités d'apprentissage. La manière dont le nouveau bâtiment a été conçu tient compte de ces nouvelles possibilités.

### **Chantiers prioritaires pour l'avenir**

#### **Profiter des changements organisationnels liés au déménagement afin d'instaurer de nouvelles habitudes, procédures de recueil, traitement et communication des informations**

La qualité de l'organisation et de la communication sur le Campus constitue l'axe prioritaire. Cette assertion est confirmée par le rapport des experts : il suffit de constater le nombre important de recommandations y relatives. En cette matière, nous distinguons les actions suivantes, à divers stades d'avancement.

Les rôles et missions de chacun ont été communiqués par le directeur, qui a défini le concept de cellules/commission dans la nouvelle organisation du campus et qui veille à la participation des collègues aux instances. Il s'agit de groupes de travail thématiques (par exemple sur la promotion, sur la coordination pédagogique, etc.) qui donnent un avis et dispensent une information ou un conseil dans le souci d'une organisation de qualité. Ils sont tenus à présenter un ordre du jour à chaque réunion.

L'une des recommandations est de s'assurer de la participation étudiante dans les organes de gouvernance. Actuellement, une seule étudiante participe au conseil d'implantation, sans être membre du conseil Etudiant. Même si d'autres étudiants de la section participent au groupe d'animation du campus, il convient de les encourager à former une équipe avec un représentant de chaque section, et à intervenir dans les différentes cellules/commissions.

Une vigilance accrue sera mise sur la tenue à jour et la communication du calendrier des activités. Deux calendriers existent : l'un au niveau de la section, l'autre au niveau du campus et de la haute école. Le premier fait partie du tableau de bord de la section, l'autre est partagé par les différents coordinateurs, le directeur et le personnel administratif.

Un important chantier de documentation technique est également à l'ordre du jour. Il concerne la communication sur les actifs techniques : accès à la plateforme, à l'imprimante, au réseau, etc.

La recommandation sur le système qualité pour les partenaires internationaux a été suivie par la responsable du Service Relations internationales. Elle a réfléchi à la formalisation du système qualité pour les partenariats internationaux et s'est interrogée sur la pertinence du filtre d'accès à Erasmus.

Un travail sur la mise à jour des groupes et bases de données des contacts est mis à l'agenda. Il s'agit ici d'un projet à part entière qui, *a priori*, consistera à faire l'inventaire des différentes listes ou bases de données de contacts, évaluer leur qualité relative, éliminer les doublons, décider de la forme de la base de données finale, et enfin de migrer les différentes sources vers cette base unique (hors *Alumni*, voir *infra*).

### **Améliorer la communication et la représentation du métier**

L'axe de la promotion du métier, de la formation, des débouchés en tenant compte de la spécificité locale se concrétisera notamment par la mise à jour de la liste des anciens, et la rédaction de l'état des lieux des débouchés sur base des offres d'emplois. Une nouvelle application en ligne appelée *Alumni* permettra aux anciens diplômés de mettre à jour leur CV. Un triptyque pour la publication d'une description plus attrayante du métier a déjà été distribué lors de journées portes-ouvertes et soirées d'information pour les étudiants de l'enseignement secondaire. D'autres activités promotionnelles vont être organisées, bien que leur substance ne soit pas formellement définie.

### **Accroître notre visibilité par l'intégration de la formation dans les projets de la province du Luxembourg**

Le dernier axe concerne la promotion de la formation par rapport au tissu économique de la province, par l'intermédiaire de projets ancrés dans la province. Un projet a été mené à bien en 2014-2015. D'autres projets sont à l'étude : comme indiqué plus haut, cet axe de développement est crucial pour la survie même de la formation.

### III. Annexes

#### Recommandations initiales

##### Critère 1

- Poursuivre la gouvernance de l'établissement dans cette voie
- Développer la culture de représentation formelle des étudiants afin que ceux-ci puissent trouver leur place et apporter leur contribution aux processus en cours.

##### Critère 2

- Utiliser et développer les réseaux sociaux tel que LinkedIn et Facebook.
- Attribuer les notes de façon objective et équitable (plusieurs professeurs) en formalisant la grille d'évaluation des stages.
- Trouver un équilibre entre formalisation et caractère informel des processus par les enseignants : il s'agit d'assurer la continuité de veille et la diffusion des informations tout en gardant une spontanéité dans les interactions.
- Augmenter la résolution transversale de « cas pratiques » et la participation des étudiants à de plus nombreuses activités en lien avec le monde professionnel
- Méthodologies qui permettent une observation et une analyse rigoureuses des pratiques professionnelles à l'occasion notamment des stages, du TFE, voire des visites d'entreprises.
- Formaliser encore plus le système de qualité des partenariats internationaux par les responsables.
- S'interroger sur la nature et la pertinence du filtre établi à la prise en compte et à l'examen des candidatures des étudiants au programme Erasmus.
- Développer la communication externe autour de certains points tels que la valorisation du métier d'assistant de direction (sans complexe et dynamique), et cohérence de la charte graphique (salons, Journées Portes Ouvertes, logo et signalisation externe et interne du site).
- Sensibiliser davantage le public cible afin de valoriser l'image de la formation et de la profession.

##### Critère 3

- Instaurer les cours dispensés en langues étrangères.
- Envisager l'organisation d'un stage plus tôt dans le cursus afin de confronter les étudiants au métier et de pouvoir concrètement évaluer les « softskills ».
- Promouvoir davantage la composante « Langues étrangères » dans les stages.

##### Critère 4

- Généraliser l'utilisation de la plateforme Claroline par les enseignants.
- Elargir l'accessibilité d'ordinateurs personnels par les étudiants.
- Poursuivre la réflexion quant à la mise à disposition des étudiants de ressources documentaires utiles dans le cadre de leurs TFE notamment.



## Plan d'action initial

Quatre des six axes stratégiques s'appuient sur deux projets importants pour la section : le nouveau décret et le déménagement dans les nouveaux bâtiments Callemeyn. L'un et l'autre permettront, de fait, d'améliorer la qualité en nous donnant les moyens de structurer le programme. Que ce soient les aspects pédagogiques qui, grâce au décret seront revus, reformulés et adaptés ou les aspects logistiques qui, grâce au déménagement ont été repensés, planifiés et pourront encore être définis et implémentés.

Les deux derniers axes s'appuient plus particulièrement sur les spécificités économiques locales telles que la densité du pôle économique et plus particulièrement financier et son caractère international.

Les échéances relativement proches du déménagement (septembre 2014) et du décret (mars 2015 pour les B2 et B3) nous amènent à positionner nos actions sur la ligne du temps en articulant le timing autour de ces 2 dates.

Toutes les actions citées dans le rapport d'auto-évaluation peuvent être intégrées dans les axes stratégiques.

1. Poursuivre le travail sur les compétences en s'appuyant sur les exigences du **décret**, la connaissance du métier et les liens étroits avec le **réseau professionnel**.
  - a. Mettre en place, au travers des unités d'enseignement, de nouvelles situations d'intégration, voyages ou stages à l'étranger, TFE en langues étrangères en incitant l'étudiant à garder trace des expériences dans un portfolio personnel.
  - b. Promouvoir la mobilité des enseignants et étudiants
  - c. Vérifier l'adéquation entre notre cursus et les besoins ou propositions des parties prenantes : emploi, origine scolaire des étudiants, pratique des langues étrangères, flexibilité et polyvalence.
  - d. Former l'équipe enseignante à mieux maîtriser toutes les notions du référentiel, des fiches ECTS, des acquis d'apprentissage, de la grille croisée Cours/Compétences pour être à même de les communiquer régulièrement aux étudiants.
  - e. Chercher ensemble les activités d'apprentissage qui permettraient de mieux traduire les AA en « contenus » et comment les « évaluer », construire une grille d'évaluation des stages.
  - f. Améliorer l'aide aux étudiants par une plus grande concertation avec les collègues du secondaire et une meilleure prise en compte des parcours/des acquis individuels des étudiants, par des activités de motivation, par le tutorat étudiant/étudiant ou tutorat professeur/étudiant, promouvoir le programme SAR auprès des enseignants.
2. Exploiter le nouveau **décret** afin de diversifier les offres de formation et toucher un plus large public.
  - a. Informer les parties prenantes (internes et externes) des libertés en matière de grille afin d'imaginer de nouvelles formations (ex : luxembourgeois ou néerlandais en 4<sup>ème</sup> langue, stages en B1, B2, formations continues en informatique).
3. Bénéficier des investissements dans le nouveau bâtiment et améliorer ainsi la qualité des infrastructures.

- a. Améliorer l'infrastructure (laboratoires d'informatique pour les cours et examens, accès wifi, prêt d'ordinateurs en B1, système de prêt des TFE, abonnement revues, salle d'étude, mise à disposition et présentation des TIC dès la rentrée).
  - b. Préparer un guide de l'étudiant comprenant les aspects pratiques et pédagogiques.
4. Profiter des changements organisationnels liés au **déménagement** afin d'instaurer de nouvelles habitudes, procédures de recueil, traitement et communication des informations.
- a. Communiquer régulièrement sur les répartitions des tâches entre les différents acteurs (directions, coordinateurs, relais qualité, pédagogique, SAR, secrétariat, support technique, ...), sur les changements d'attribution, les missions (lecteurs, promoteur de TFE, ...), les horaires, le déménagement.
  - b. Fixer dès la rentrée les ordres du jour, dates et lieux de réunions des divers organes et instances propres au Campus Callemeyn, selon une fréquence et des tenues de réunion appropriées, notamment en termes d'ordres du jour.
  - c. Automatiser et formaliser les process de recueil et d'analyse des données, puis de communication et d'intégration des résultats d'enquêtes (enquêtes étudiant sur l'organisation et la formation, plateforme EEE et plans de développement, rapport d'activités, formations suivies, enquêtes anciens, enquêtes maîtres de stage, membres du jury et recruteurs, ...).
  - d. Mettre à jour une base de données communes des contacts extérieurs (anciens, membres du jury, amis de la HE, ...).
  - e. Uniformiser et standardiser la communication (valves étudiants, papier, professeur, messagerie, télévision, portail).
  - f. Créer et communiquer un calendrier des activités qui tienne compte de toutes les activités et de la charge de travail.
  - g. Conscientiser les enseignants aux obligations qui ne sont pas directement liées à l'activité principale d'enseignement (rapport d'activités, AEQES, décret, promotion, ...)
5. Améliorer la communication et la représentation du métier, en interne, auprès de nos étudiants et membres du personnel et, en externe, auprès des étudiants potentiels et de leurs familles en se basant sur l'intérêt lié aux **nombreuses possibilités** d'évolution et de formation de la profession, sur la situation de pénurie du métier face à une densité économique régionale et enfin sur les aspects **transfrontaliers** du métier et de la formation.
- a. Multiplier les activités promotionnelles qui augmentent la visibilité de la formation (base de données contacts, sponsoring d'activités diverses, présentation de la HE dans les écoles secondaires, participation des membres du personnel aux activités socio-économiques, communication locale, formation Fund Services Programme, passerelles BTS français, ...).
  - b. Combiner inscription et orientation et profiter du moment pour promouvoir la section.
  - c. Communiquer de façon claire sur l'accès à la formation de bachelier à partir d'un BTS Luxembourgeois Management Assistant.

6. Accroître notre **visibilité** par l'intégration de la formation dans les projets de la province du Luxembourg.
  - a. Collaborer avec la Province du Luxembourg et les entreprises de la région pour la mise en place de situation d'intégration, la supervision des TFE.
  - b. Proposer un canevas/modèle HENALLUX dans lequel les implantations locales pourraient inscrire leur propre message (activités, journées portes ouvertes, spécificités locales, ...).
  - c. Multiplier les activités à large visibilité (projet Investsud, à l'assaut de Callemeyn, grandes conférences, collaboration entreprise/école, ...) et en rendre compte dans la presse, TV.

## Analyse SWOT actualisée

### Les forces

- + La vision stratégique et projet d'implantation sur le site Callemeyn
- + La réputation de qualité du bachelier (langues, bureautique) et la forte employabilité des diplômés
- + La veille et la proximité de réseaux avec le monde socioprofessionnel
- + L'existence de procédures claires, communiquées et respectées pour les stages et TFE
- + L'efficacité et la pérennité des coordinatrices pédagogique et stage
- + La proactivité des responsables et des coordinations en matière de qualité, de décret paysage, de réflexion pédagogique
- + Le lien avec l'international à travers les cours, la certification Space, Erasmus, Goethe, Cambridge
- + L'équipe enseignante compétente, soudée disponible et diversifiée
- + La formation ouverte vers le monde professionnel : stages, visites d'entreprises, situations d'intégration
- + L'appartenance à une institution forte avec de bons services transversaux
- + Les bâtiments modernes, lumineux, fonctionnels et attractifs

### Les points d'amélioration

- La faible formalisation de la participation étudiante
- La faible visibilité locale du bachelier et faible communication externe de l'implantation
- L'absence de stages avant la troisième année

### Les opportunités

- + La polyvalence du métier et ses possibilités d'évolution
- + La situation géographique proche du Grand Duché de Luxembourg, de la France, de l'Allemagne, et la densité du tissu économique de la région transfrontalière
- + La formation très demandée sur le marché de l'emploi

### Les risques

- Les stéréotypes persistants sur le métier et sa féminisation,
- La concurrence avec d'autres bacheliers : comptabilité, assistant social

## Projet de plan d'action actualisé

RECOMMANDATIONS / FORCES	DESCRIPTION DES ACTIONS	D° PRI OR.	RESP.	D° RÉALISATION / ÉCHÉANCES	RÉSULTATS ATTENDUS	COND. DE RÉAL.
<b>4. Profiter des changements organisationnels liés au déménagement afin d'instaurer de nouvelles habitudes, procédures de recueil, traitement et communication des informations</b>						
	Communiquer sur les rôles et missions de chacun	*	Directeur Impl.	Terminée	Des entretiens individuels	
	Définir les organes de gestion/conseils/commissions/cellules et ordre du jour des réunions	**	Directeur Impl.	Terminée	Un document de référence	
	Communiquer sur les aspects organisationnels (procédures,...)	*	Directeur Impl.	Terminée	Des mails et des réunions	
<i>S'assurer de la participation étudiante dans les organes de gouvernance (RPE, Critère 1, Dimension 1.2, p. 4, p. 13)</i>	S'assurer de la participation étudiante dans les organes de gouvernance	***	Coord. AD	Avril 2016	Au moins 3 étudiants de la section	
	Mettre à jour et communiquer le calendrier des activités	*	Coord. AD	Juin 2016	Le calendrier mis à jour	
	Communiquer sur les aspects techniques (accès Caroline, portails, wifi)	**	Resp. inform.	Terminée	Des mails d'information	
	Communiquer sur les aspects techniques (accès aux imprimantes, aux photocopieuses)	*	Resp. inform.	Terminée	Des mails d'information	
<i>Réfléchir à la formalisation du système qualité pour les partenariats internationaux et s'interroger sur la nature et la pertinence du filtre d'accès aux Erasmus (RPE, Critère 2, Dimension 2.2, p. 7, p. 13)</i>	Relation internationale : formaliser le système qualité pour les partenariats par un tableau global In/Out et accès à Erasmus	**	M. Thunus	Terminée	Un tableau global In/Out Un document explicatif	

<i>Poursuivre la démarche qualité entamée</i> (RPE, Critère 1, Dimension 1.1, p. 4, p. 13)	Améliorer le process sur une année académique complète	**	Coord. Qualité	Juin 2016	Le planning des projets mis à jour	
	Réaliser et communiquer les horaires	***	Resp. Horaire	Janvier 2016	Les horaires	
	Appliquer la procédure de mise à jour des attributions de cours dans Proéco	*	Coord. Qualité	Terminée	Le tableau de bord mis à jour	
<i>Réfléchir à l'intérêt de généraliser l'utilisation de la plateforme Claroline</i> (RPE, Critère 4, Dimension 4.2, p. 4)	Vérifier les accès des étudiants aux outils du portail (e-horaires, mails, Claroline), et leurs inscriptions aux différents cours	***	Coord. Qualité	Terminée	Les accès vérifiés	
	Automatiser et formaliser le process de recueil, d'analyse des données Etudiants	**	Coord. AD	Mars 2016	Le classeur de recueil mis à jour	
<i>Poursuivre la démarche qualité entamée</i> (RPE, Critère 1, Dimension 1.1, p. 4, p. 13)	Automatiser et formaliser la communication et l'intégration des résultats des enquêtes	**	Directeur Impl.	A planifier		
<i>Au niveau des contacts avec le milieu professionnel, trouver un équilibre entre formalisation et caractère spontané de la démarche</i> (RPE, Critère 2, Dimension 2.2, p. 6, p. 13)	Formaliser les échanges avec le milieu professionnel et trouver un équilibre entre formalisation et caractère spontané de la démarche	***	Coord. AD	Janvier 2016	Des formulaires et une base de données complétés	
	Mettre à jour les groupes et bases de données actuelles (maîtres de stage, anciens, jurys, autres,...)	*	Coord. Qualité	Terminée	Une base de données mise à jour	
	Constituer une base de données commune	*	Resp. Comm.	Déc. 2016	Idem ci-dessus	



5. Améliorer la communication et la représentation du métier en interne, auprès de nos étudiants et membres du personnel et, en externe, auprès des étudiants potentiels et de leurs familles en se basant sur l'intérêt lié aux nombreuses possibilités d'évolution et de formation de la profession, sur la situation de pénurie du métier face à une densité économique régionale et enfin sur les aspects transfrontaliers du métier et de la formation.

Renforcer la communication extérieure de la section et de l'implantation (RAS, Critère 2, Dimension 2.2, p. 7)		Ind	Resp. Comm.	Dec. 2016		
Mettre à jour le listing des anciens étudiants, objectif : 90% visibilité		Ind	Resp. Comm.	Mars 2016	Le portail Alturna fonctionnel	
Réaliser l'état des lieux des débouchés sur base des offres d'emplois, offre de stages, listing anciens	**	Coord. Stages	Février 2015	Une liste de débouchés		
Publier une description plus attractive du métier	Ind	Resp. Comm.	Mars 2016	Un dépliant		
Améliorer la visibilité, multiplier les activités promotionnelles	**	Resp. Comm.	Mars 2016	Une signalisation et des feedbacks d'étudiants		
Combinaison inscription et promotion	*	Resp. Sec.	Terminée	Des documents		
Définir un canevas Hénallux pour la promotion locale	**	Resp. Comm.	Terminée	Un triptyque		
<b>5. Accroître notre visibilité par l'intégration de la formation dans les projets de la province de Luxembourg</b>						
Définir et mettre en place un projet école/province	**	Directeur Impl.	A planifier	Des projets		
Collaborer avec la province de Luxembourg	Ind	Directeur Impl.	A planifier	Une collaboration		

Daniel Chavee, Directeur-Président de la HE



Christian Van Laethem, Directeur de la catégorie



Benoît Dujardin, Directeur de l'implantation et coordonnateur de l'autoévaluation

