



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

Louise Delvaux
Sophie Grünfelder
Martine Michiels

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Bachelier en Assistant de direction

Haute École de la Ville de Liège (HEL)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Haute École de la Ville de Liège	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente	6
Critère A	7
Critère B	9
Critère C	12
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement	14

Assistant de direction : Haute École de la Ville de Liège

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 cursus organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, Mme Louise DELVAUX, Mme Sophie GRÜNFELDER et Mme Martine MICHIELS, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 8 février 2021 à la Haute École de la Ville de Liège. 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 2015 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. 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

- Louise Delvaux, experte étudiante
- Sophie Grünfelder, experte en gestion de la qualité
- Martine Michiels, experte paire

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

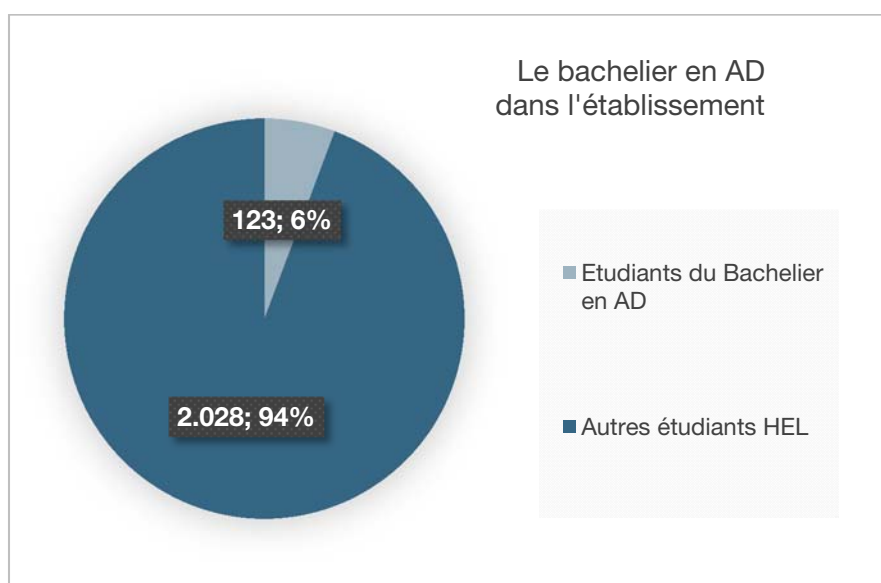
La Haute École de la ville de Liège (HEL), créée en 1996, est issue de la fusion des écoles supérieures de la Ville de Liège : l'École Communale Supérieure de Secrétariat, d'Administration et de Commerce (ECSSAC), l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique (IESP ou Jonfosse), l'École Supérieure de Logopédie (ESL) et l'Institut Supérieur d'Enseignement Technologique (ISET). Elle relève du réseau CPEONS.

Son pouvoir organisateur est la ville de Liège.

La Haute École comporte quatre départements (sciences économiques et de gestion, sciences logopédiques, sciences de l'éducation, sciences et techniques) et dispense 22 formations de type court. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur trois sites de la ville de Liège (Jonfosse, Hazinelle et Sohet).

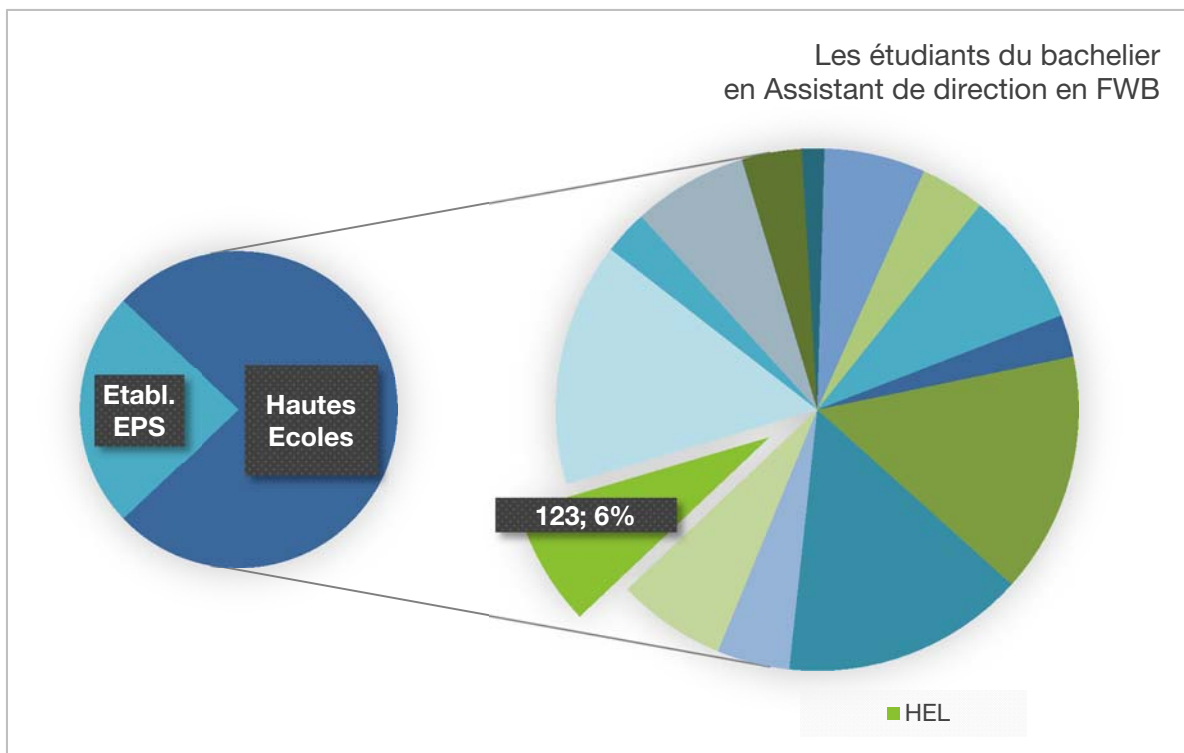
Le département économique situé sur le campus Hazinelle organise, outre le bachelier en Assistant de direction, quatre autres bacheliers (en Comptabilité, en Gestion hôtelière, en Relations publiques et en Sciences administratives et gestion publique) et une spécialisation en Administration des maisons de repos.

En 2018-2019, 123 étudiants sont inscrits au bachelier en Assistant de direction (Bac AD), sur un total de 2151 inscrits à la HEL, soit 6 % des effectifs. Ces 123 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-Bruxelles².



² Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019.

Les étudiants du bachelier en Assistant de direction en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente

Depuis la précédente évaluation, la HEL a tout d'abord connu un changement de direction-présidente. Le directeur du département des sciences économiques et de gestion a, pour sa part, assumé un second mandat. Depuis 2017-2018, il est secondé par un conseiller académique.

Un grand nombre de services institutionnels ont été structurellement modifiés depuis la visite précédente, par exemple : le Service de Soutien à la Recherche et à l'Innovation (SSRI), le Service d'Aide à la Réussite (SAR), le Service Mobilité, le Service Communication, le Service informatique et le Service social.

Sous l'influence des différentes campagnes d'évaluation, la politique qualité a trouvé sa place dans le département des sciences économiques et de gestion.

La HEL a connu une diminution de son nombre d'inscrits d'environ 30 %, une diminution entre autres due aux réformes effectuées par la HE au niveau du département des sciences logopédiques et au transfert du département traduction-interprétation vers l'Université de Liège.

Le cursus en Assistant de direction présente par contre des chiffres stables. Ces dernières années, en moyenne 35 à 40 étudiants ont été diplômés. De même, le nombre d'enseignants jouit également d'une certaine stabilité.

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 comité tient à saluer l'animation des ressources humaines et la gouvernance de qualité au sein de la HEL. Pour le comité, il est notamment positif de constater qu'une personne est en charge des *team-building* ; qu'une salle des professeurs virtuelle a été créée pour que les enseignants puissent se retrouver de façon conviviale et que des micro-événements (cuisine) ont aussi pu être partagés pour faire vivre le lien social au sein de la HEL pendant la crise sanitaire.
2. L'amélioration continue de la qualité a aussi été constatée par le comité par l'usage de l'outil CAF (Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques), qui est un signe fort dans le domaine. Il a été proposé aux personnels volontaires de participer à une auto-évaluation dès 2018, accompagnés par un consultant-expert extérieur. Cette offre, bien que coûteuse pour la HEL, a été très appréciée et a permis aussi de dépasser le simple cadre individuel pour donner naissance à un projet stratégique de développement des compétences des personnels.
3. L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) se fait chaque année. Une évaluation était en cours en février 2021 lors de la visite des experts. Cette année, les étudiants ont la possibilité d'évaluer les unités d'enseignement (UE) de leurs choix. L'espoir de la direction est que des choses positives et négatives en ressortent. Ces évaluations se font sur base de questionnaires (d'une trentaine de questions) réalisés et diffusés par le SAR. À l'issue du sondage, les résultats sont analysés de manière qualitative et quantitative par une personne externe à la HEL afin d'assurer une forme de confidentialité et de neutralité.
4. Le comité des experts salue la mise en place de capsules vidéo réalisées par la cellule d'appui pédagogique (CAP). Le but de ces vidéos et workshops visait l'appropriation de Teams et des autres outils d'apprentissage à distance par le corps professoral. Toutefois, il reste des disparités au sein du personnel ; certains ayant encore du mal à modifier leur pratique.

L'adaptation à la situation COVID s'est globalement bien passée concernant la maîtrise des outils numériques au sein du personnel : certaines pratiques seront peut-être bonnes à garder dans le futur (à confirmer à l'issue du sondage réalisé par le SAR). Notamment pour le cours de français qui semblerait s'adapter à une forme hybride.

Le comité salue également l'aide matérielle (principalement informatique) apportée aux étudiants durant la crise.

5. Sur la base des interviews, le comité d'experts a pu constater que la section en AD (certaines personnes clés plus particulièrement) a des liens étroits avec le terrain professionnel local. Il nous semble que la section possède un carnet d'adresses bien élaboré ce qui facilite la recherche d'un stage ou à avoir les informations nécessaires pour actualiser les cours. Il existe une formalisation sous forme de répertoire partagé qui permet de garder trace des liens avec les entreprises et une mise à jour faite par les professeurs.

RECOMMANDATIONS

1. La gouvernance ne demande qu'à se poursuivre avec la même ouverture, et dans la parfaite lignée du management participatif mis en place avec succès à la HEL. Le comité encourage la HEL à poursuivre aussi son *auto-benchmarking*
2. Le système d'évaluation des enseignements par les étudiants semble relativement abouti à la HEL. Le comité recommande à l'établissement de tirer les bonnes pratiques de l'évaluation de cette année 2020-2021 dans l'idée de pérenniser le procédé.
3. Le comité souhaite proposer deux pistes dans le but de solutionner les disparités de maîtrise des outils numériques au sein du personnel quant aux pratiques d'enseignement à distance :
 - La première piste se baserait sur le partage des bonnes pratiques et le soutien par binôme. Ces binômes seraient composés d'un membre plus à l'aise technologiquement dont le but serait de soutenir le second.
 - La deuxième piste serait la mise en place d'une journée d'échange de bonnes pratiques entre enseignants sous forme de workshops. L'avantage de ce type d'événement est qu'il pourrait tout à fait fonctionner en présentiel ou online.

Le comité est convaincu du fait que le distanciel est un format de cours qui permet de varier les techniques didactiques par excellence. On a des exercices classiques, mais aussi d'autres méthodologies. Le comité encourage les enseignants à être créatifs et à conserver les nouvelles méthodologies de cette pandémie qui ont fait leurs preuves.

En ce qui concerne l'aide matérielle apportée aux étudiants, le comité pense qu'il pourrait être opportun de maintenir cette aide à la sortie de la crise sanitaire. Cette pratique pourrait être également très appréciée des étudiants hors période Covid.

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. En plus de la gestion et mise en place des EEE, le SAR a veillé au soutien psychologique des étudiants en collaboration avec le service social durant la crise sanitaire. Le comité félicite grandement la HEL pour ce principe de fonctionnement au service de la réussite de tous, et garant d'équité pour tous les étudiants. Nous constatons que le SAR propose des séminaires méthodologiques qui rencontrent un public nombreux, preuve de leur succès et de la qualité de leur contenu. Par ailleurs, le SAR organise avant les examens, des séances visant à aider les étudiants à se préparer et apprendre à gérer leur stress. Le comité est de même satisfait de constater que le SAR contacte tous les étudiants, qui adhèrent sur la base du volontariat. En parallèle du travail du SAR, il est à noter qu'il existe un tutorat par les étudiants de bloc 2, mais aussi des professeurs qui peuvent donner des heures de remédiation. Pour finir, les services du SAR se sont révélés particulièrement adaptés au distanciel et correspondent mieux aux besoins des étudiants, car ce système ne leur impose pas de revenir dans l'établissement ou d'y rester après une longue journée d'étude.
2. Le comité des experts a été interpellé au sujet des TFE. Jusqu'à présent, le système fonctionne sur base d'un fichier Excel reprenant les étudiants et leur sujet de TFE respectif. Les professeurs s'inscrivent ensuite sur ce fichier sur base de la primauté chronologique (« premier arrivé, premier servi »). Il existe donc pour certains TFE, une inadéquation entre les besoins des étudiants et les compétences, pourtant riches, des promoteurs et les sujets de TFE.

De plus, il n'existe pas d'information préalable systématisée à destination des étudiants aidant à la préparation de ce travail. Un sentiment de solitude a été exprimé face à ce travail qui se veut être l'aboutissement de trois années d'études.
3. Le comité note que les intitulés de cours ne sont pas toujours représentatifs de ce qui y est enseigné. Notamment pour le cours de Bureautique durant lequel les apprentissages dépassent largement ce cadre. Les fiches UE montrent des contenus supérieurs à la simple bureautique (déf : « Ensemble des techniques visant à automatiser les travaux de bureau »). Le comité s'interroge dès lors sur un possible défaut de communication du contenu des fiches UE auprès des étudiants ne leur permettant pas une compréhension optimale des contenus des cours enseignés.
4. Le comité a constaté que beaucoup d'étudiants s'intéressent à un échange international, que ce soit pour étudier ou pour faire un stage à l'étranger. Finalement, très peu d'étudiants arrivent à réaliser ce rêve suite à un manque d'informations complètes.
5. La possibilité pour l'établissement de recevoir des étudiants de l'étranger est réduite du fait des infrastructures vétustes de la HE, or cela est un critère pour les étudiants

internationaux entrants. La vétusté des bâtiments a été évoquée dans le rapport d'avancement. L'établissement est conscient qu'il s'agit d'un champ d'action et a programmé des travaux de rénovation. Cela profiterait à la fois à ses propres étudiants et aux étudiants internationaux.

6. Un trop grand nombre d'étudiants préfèrent un stage près de chez eux pour garantir la sécurité de l'emploi par après. Le comité estime qu'il y a un manque de contacts avec le terrain professionnel international qui inciterait les étudiants à faire un stage international. Une internationalisation du parcours étudiant est, en effet, un vecteur d'insertion d'emploi.
7. La section Assistant de direction est une des formations à investir de manière importante dans l'enseignement des langues. Le comité d'experts apprécie notamment le fait que les cours de langue se donnent en fonction du niveau de l'étudiant, dans la mesure de la connaissance de ce dernier. Cependant, le test de niveau au début de la formation se limite à un test de grammaire, les autres compétences ne sont pas testées. Il s'ensuit un manque d'évaluation des compétences globales de langue (qui ne sont pas limitées à la grammaire) et donc une difficulté parfois pour les étudiants et les professeurs de programmer au plus juste les enseignements et de les adapter aux besoins réels des étudiants.
8. Le comité constate que le site web de la HEL vient d'être refait en 2020, il est par ailleurs mis à jour régulièrement et offre un panorama complet afin d'obtenir toutes les informations utiles pour les nouveaux et les postulants. Le site se veut aussi la porte d'entrée pour la connexion *intra*, ce qui en fait un passage obligé, donc un canal d'information sûr et fiable. Les étudiants de l'établissement en apprécient les contenus. Le comité soutient le choix fait par la direction de doubler le fil d'information via *Facebook* qui est un canal plus réactif et facile à suivre.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage le SAR à poursuivre telle quelle son action positive et porteuse auprès des étudiants. Le maintien d'une forme hybride de soutien, en présentiel et en distanciel est sans doute à recommander dans la mesure où elle répond à un besoin, découvert au gré de la situation sanitaire, mais qui peut venir avantageusement enrichir l'offre du SAR déjà étoffée.
2. Le comité préconise que le tutorat entre étudiants puisse être pérennisé, voire étendu avec les boc 3 pour le partage d'expérience notamment par rapport aux TFE.
1. En ce qui concerne les attributions des promoteurs de TFE, le comité propose la mise en place d'une rencontre de type *speed-dating/workshop* entre les professeurs et les étudiants en amont de cette décision. De la sorte, le choix d'attribution pourrait se faire en connaissance de cause et favoriser la compatibilité entre le sujet choisi par l'étudiant et le champ de spécialisation du professeur désigné.
2. Le comité propose que l'établissement revoie de façon collégiale les intitulés de cours pour les rendre plus pertinents au regard de leurs contenus ou du moins d'assurer une communication efficace auprès des étudiants du contenu des cours et des fiches UE.
3. Le comité recommande à la section d'investir plus dans la mobilité internationale de ses étudiants en proposant des séances d'information, en motivant les étudiants par des soirées d'information, en organisant des retours structurés des étudiants partis (par des témoignages vidéo, des blogs, des confessions sur les réseaux sociaux de la HE). Les experts recommandent également de désigner un coordinateur des relations

internationales par section. Cette personne serait le point de contact « relations internationales » direct et aurait un rôle de sensibilisation auprès des étudiants et d'intermédiaire direct entre ces derniers et les partenaires internationaux. L'adhésion à l'organisation en réseau Businet offrirait, par exemple, des opportunités intéressantes.

4. Liège a la chance de se situer à proximité géographique de la Flandre, des Pays-Bas, de l'Allemagne et du Luxembourg. Il s'agit là d'un réel potentiel de mobilité internationale pour les étudiants. Le comité encourage dès lors la section à nouer des contacts professionnels internationaux plus étroits avec des entreprises de ces régions.
5. Le comité recommande à la section d'organiser un test pour l'enseignement de langue plus général, qui teste toutes les compétences linguistiques. L'établissement pourrait, par ailleurs, faire appel à un outil d'évaluation linguistique ayant fait ses preuves de type Wallangue, par exemple.
6. Le stage en bloc 3 pourrait être organisé en langue étrangère obligatoire, ou semi-obligatoire. Un test de langue final, qui approuve le niveau obtenu à la fin des études, constituerait une valeur ajoutée intéressante pour les étudiants fraîchement diplômés à la recherche d'un emploi.
7. La communication externe pourra encore être renforcée par la création d'une page sur un réseau professionnel tel que *LinkedIn* (elle pourrait être construite en concertation et coordination avec les étudiants). Celle-ci permettra aux étudiants de créer et d' étoffer leurs réseaux professionnels : créer et nourrir un réseau social professionnel tel que LinkedIn fait partie du réflexe « culture qualité » utile autant à la HEL qu'à ses étudiants et professeurs. Une vitrine supplémentaire que la HEL n'aura aucun mal à développer et nourrir.

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 constate que la veille professionnelle pour chaque enseignement, nécessaire pour adapter chaque cours au besoin de compétences du terrain, semble être organisée de façon individuelle. Ainsi les professionnels montrent leur engagement dans une culture qualité du point de vue pédagogique tout à fait satisfaisante.
2. Du point de vue de la concertation pédagogique, les professeurs ont une culture de la concertation fortement avancée : aux réunions institutionnelles viennent se greffer des entretiens informels inter-professionnels de régulation, qu'ils utilisent avec pertinence.
3. Il est à noter de façon extrêmement positive que les recommandations faites par l'AEQES pour un autre cursus ont servi à tout l'établissement. À ce jour, l'amélioration continue de la culture qualité pour les personnels bénéficie d'un plan stratégique actif et permanent que le comité engage à poursuivre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande que la veille qui n'est pas ou peu pilotée ou organisée de façon collégiale, soit davantage organisée et systématisée afin d'insuffler une culture collective de la veille professionnelle. Elle pourrait s'appuyer sur l'organisation d'une veille documentaire par des abonnements payants à des périodiques professionnels, le financement de la participation des professeurs à des séminaires professionnels, mais aussi par des procédures à coût nul tel que l'abonnement à des newsletters professionnelles ou l'organisation de rencontres individuelles avec des professionnels ou des associations de professionnels pour connaître leurs attentes, etc.).
- 2 Du point de vue de la concertation pédagogique, le comité encourage la section à aller vers encore plus de transversalités pour que les professeurs des différentes disciplines puissent encore mieux se coordonner et articuler leurs avancées mutuelles et respectives.

Conclusion

Nous souhaiterions tout d'abord rappeler trois points prévalant dans l'amélioration de la qualité de la HEL :

- Premièrement la réaction de façon extrêmement rapide de la situation sanitaire en faveur des étudiants. L'usage de TEAMS, quoique coûteux, a eu un impact positif sur la scolarité des étudiants. Sa prise en main agile et par ailleurs guidée par des tutoriels a été un élément grandement aidant pour l'organisation des cours en ligne. À ce jour, il n'y a pas de différence notable entre leurs résultats en temps normal et ceux pendant la crise. Nous engageons la HEL à poursuivre la réflexion qu'elle a commencé pour le maintien post-covid de solutions d'aides, d'évaluation ou d'enseignement hybride à distance, au moyen de la consultation en ligne du corps professoral et étudiantin.
- Deuxièmement, la nécessité de trouver des modalités d'attribution des TFE qui permettent une harmonisation des besoins des élèves et les compétences des professeurs. Il pourrait s'agir d'organiser un événement autour du TFE, une partie avec les promoteurs qui tiendraient chacun un stand avec leur discipline et pourquoi pas des exemples de TFE qu'ils ont encadrés et une partie avec des micro-workshops autour de thématiques du TFE. Nul doute que les usages de concertation de la HEL permettront rapidement de trouver des modalités satisfaisantes pour toutes les parties.
- Troisièmement, afin de faire rayonner encore plus la qualité de la HEL, nous suggérons aux personnels de direction et d'enseignement ayant profité de l'outil CAF de médiatiser leur initiative afin de faire bénéficier de leur expertise d'autres HE qui pourraient tirer profit de ce fructueux retour d'expérience.

En conclusion de nos propos, le comité tient à saluer le niveau élevé de la qualité de la HEL : de chaleureuses félicitations sont à adresser à la direction pour son engagement vers l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement et à l'ensemble des professeurs pour leur implication dans un processus qu'ils contribuent grandement à faire vivre et grandir au quotidien. Les étudiants sont au cœur du processus, car ils participent autant qu'ils bénéficient de la qualité de l'enseignement de la HEL.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Assistant de direction
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : La Haute Ecole de la Ville de Liège remercie les experts pour leur visite et leur rapport provisoire. Elle s'engage à mettre en œuvre les recommandations proposées afin de pouvoir continuer à offrir à son personnel et à ses étudiants une formation de qualité.

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

LEBICHOT Pascale
Directrice présidente
Directrice du département des
sciences économiques et de
gestion

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

HALLEUX Christian
Coordonnateur qualité
département

Christian Halleux