



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

Nathalie Ansieau  
Kevin Calonne  
Maxence Jacquemart

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction  
Bachelier en Assistant de direction

Haute École Libre Mosane (HELMo)

4 mai 2022

## Table des matières

Assistant de direction : Haute École Libre Mosane (HELMo) .....	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 Libre Mosane (HELMo)

## 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 Nathalie ANSIEAU, M. Kevin CALONNE, et Mme Maxence JACQUEMART, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de la Haute École Libre Mosane (HELMo) par visioconférence le 12 novembre 2020. 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 comité<sup>1</sup>

- Nathalie ANSIEAU, experte de la profession
- Kevin CALONNE, expert transversal
- Maxence JACQUEMART, experte étudiante

---

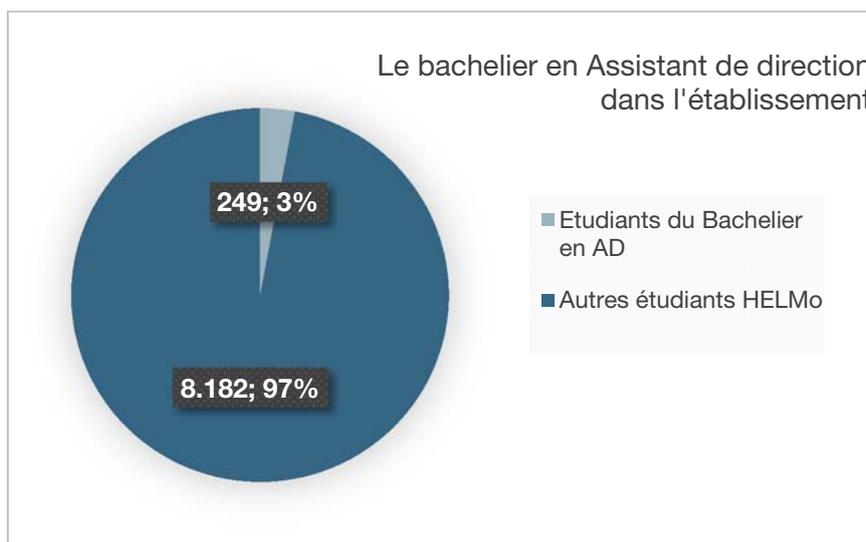
<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

Née en 2008 de la fusion des hautes écoles HEMES et ISELL, la Haute École Libre Mosane (HELMo), située en province de Liège, représente l'une des plus importantes hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles avec sa population de près de 8300 étudiants. Cet établissement du réseau libre confessionnel propose aujourd'hui 41 formations de type court (bacheliers) et long (masters) dans cinq domaines différents : économique, paramédical, pédagogique, social et technique.

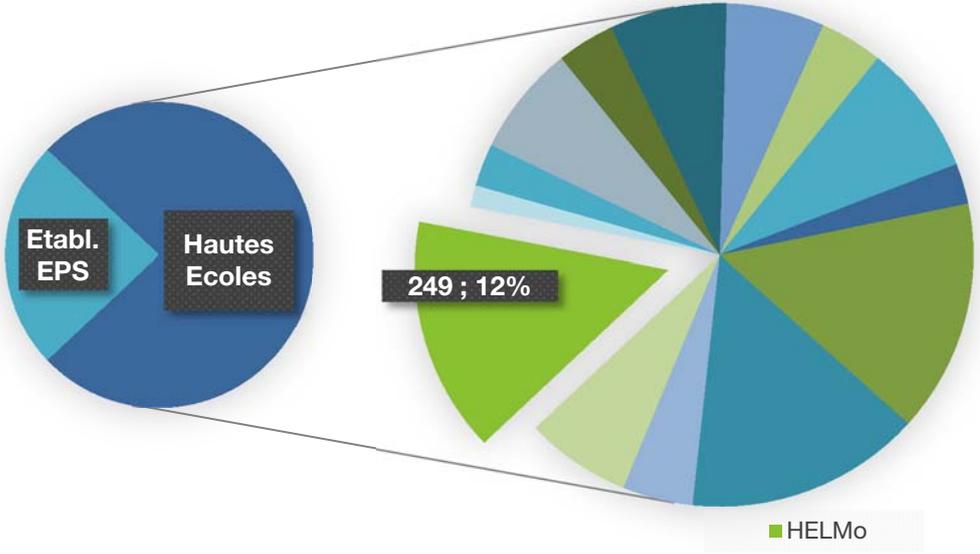
Le département économique de la HELMo, dont le bachelier en Assistant de direction (fait partie), attire près d'un tiers de la population étudiante de la Haute École et dispense huit bacheliers ainsi que deux masters. L'établissement propose d'ailleurs le bachelier Assistant de direction sur deux sites, le premier à Liège sur le Campus Guillemins et le deuxième à Verviers.

En 2018-2019, 249 personnes, soit environ 3% des étudiants de la HELMo, étaient inscrites dans le bachelier en Assistant de direction. Ces 249 étudiants représentent, par ailleurs, 12 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 2172 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

Les étudiants du bachelier en Assistant de direction en FWB



## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Le décret Paysage a été mis en œuvre en septembre 2014 au sein de la HELMo. L'établissement a reconstruit son programme d'études afin qu'il réponde aux attentes du législateur.

Depuis l'année académique 2018-2019, un nouvel organigramme est mis en place avec l'instauration de directions de cursus au sein des départements. Le bachelier « Assistant de direction » (Bac AD) réparti sur deux sites, l'un à Liège (ADL) et le second à Verviers (ADV) comme mentionné ci-dessus, est depuis lors piloté par une direction désignée pour quatre ans.

L'évolution du nombre d'étudiants dans les deux implantations est contrastée : l'ADL voit son nombre d'étudiants augmenter de manière constante depuis 2013-2014 (138 étudiants inscrits) pour atteindre un total de 172 en 2018-2019. Au contraire, la population ADV est en baisse constante sur la même période, passant de 97 étudiants inscrits à 63 étudiants. Ce constat, en lien avec l'équité de traitement des étudiants quel que soit leur site d'enseignement, fait l'objet d'une réflexion en cours au sein de la Haute École.

## 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 Dans son souci de maintenir une offre de formation correspondant aux attentes du monde professionnel, le cursus s'est notamment appuyé sur le rapport d'analyse des évolutions du métier d'assistant de direction du Forem<sup>3</sup>. Le comité souligne la pertinence de cette démarche qualité qui traduit la volonté du cursus d'anticiper les nouvelles compétences attendues d'un assistant de direction. En effet, le cursus ne limite pas son travail réflexif aux acteurs de la Haute École, mais l'enrichit en allant puiser une analyse d'un acteur extérieur à l'enseignement supérieur.
- 2 L'établissement a fait sienne les recommandations du rapport d'évaluation complète 2014-2015 (appelé ci-dessous RE14) et a construit un plan d'action 2014-2015 (appelé ci-dessous PA14) qui répond aux défis identifiés dans le rapport des experts AEQES. Dans son analyse, le comité remarque que le PA14, tout en reprenant les recommandations du RE14, ne s'y est pas limité et intègre des actions issues de la réflexion des acteurs du cursus.
- 3 Le cursus améliore son programme sur base de retours informels de leurs étudiants inscrits, des maîtres de stage, des *alumni* et des enseignants. Le comité est convaincu que le sondage des différentes parties prenantes du cursus, même s'il reste informel, participe grandement à l'amélioration continue de la qualité du programme.
- 4 Le cursus a mené deux recherches-actions dont les résultats lui ont permis d'améliorer la qualité pédagogique (outil de diagnostic des difficultés en français en ligne) et la pertinence du programme AD (remise à jour des compétences à développer dans l'activité d'apprentissage « Correspondance commerciale »). Le comité évalue positivement ces initiatives.
- 5 Les conclusions du RE14 invitaient la direction du cursus à se reposer sur l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) comme source d'informations privilégiée pour la révision de son programme. La direction du cursus a suivi cette recommandation et laisse la possibilité aux enseignants de remettre un questionnaire EEE aux étudiants. Le comité salue les efforts de l'établissement dans ce domaine. La direction de cursus pose cependant le constat d'un faible taux d'utilisation de ces EEE, ce qui fragilise la représentativité des conclusions qui peuvent en être tirées. Il

---

<sup>3</sup> « Métiers d'avenir - Assistant administratif polyvalent (H/F) à l'ère du numérique », août 2017 - Le Forem, Service de veille, analyse et prospective du marché de l'emploi.  
[https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391436213810/20170906\\_A2P\\_Assistant\\_administratif\\_polyvalent.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391436213810/20170906_A2P_Assistant_administratif_polyvalent.pdf)

s'agit là d'une piste d'amélioration pour le cursus qui a été identifiée et pour laquelle une action est dédiée dans son plan d'action 2019-2020 (appelé ci-dessous PA19).

- 6 Comme le prévoient les lignes directrices de l'AEQES, le PA14 est disponible sur le site internet de la HELMo. Un lien renvoie vers le RE14 disponible sur le site de l'AEQES. Cette initiative permet à tous les acteurs de l'établissement de s'enquérir des actions effectivement mises en place à la suite des processus d'évaluation de la qualité. Cependant, le comité observe que le plan d'actions n'est pas mis à jour avec les avancées des actions entreprises entre 2014 et 2019.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité appuie l'action dédiée à la systématisation des EEE dans le PA19. La volonté affichée du cursus de systématiser son utilisation devra s'accompagner d'une communication auprès des enseignants. Celle-ci devra détecter les raisons qui mènent au recours peu fréquent à ces questionnaires, mettre en avant la plus-value attendue en matière de gestion de la qualité au sein du cursus et apaiser leurs craintes quant à une utilisation dévoyée en tant qu'outil d'évaluation de l'enseignant. L'objectif final étant une augmentation du recours au questionnaire EEE par les enseignants sans qu'il leur soit imposé.
- 2 Le comité invite le cursus à évaluer l'impact des deux actions-recherches (cf. ci-dessus) en termes d'amélioration de la qualité de son programme et de visibilité au regard des ressources qu'elles ont consommées. Sur base de cette évaluation, elle pourra juger s'il est pertinent ou non d'encourager de nouveaux projets de recherches-actions.
- 3 Le comité invite le cursus, dans la continuité de sa communication transparente du PA14, de rendre disponible le PA19 et de le mettre à jour à intervalles réguliers (par exemple, de manière annuelle).

## 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 Une politique *alumni* a été mise en place en 2016 à Verviers et l'année suivante sur le campus de Liège à travers la création et l'alimentation d'une page Facebook. Une cellule *Alumni* a été créée au sein du service communication, au niveau institutionnel. Ce projet répond à une recommandation issue du RE14 et permet d'établir un canal de communication précieux avec les jeunes diplômés. Ce canal est notamment mis à profit au travers d'un questionnaire sur la qualité de la formation suivie au regard des attentes du monde professionnel. Le comité évalue positivement ce projet et l'impact qu'il a sur le pilotage de la qualité au sein du cursus.
- 2 Le RE14 recommandait le développement d'une politique des ressources humaines plus en phase avec la nécessaire réflexivité des enseignants sur leurs pratiques. Dans ce domaine, la HELMo a développé une offre de formation qui répond aux attentes des enseignants en se reposant à la fois sur les compétences en interne et en faisant appel à des prestataires externes quand cela est nécessaire.
- 3 La mise en place d'un dispositif d'évaluation du personnel enseignant est également perçue positivement par les bénéficiaires qui le vivent comme un moment d'échanges constructifs avec leur hiérarchie. Il est également à noter que les enseignants ont beaucoup de facilités pour se libérer et participer aux différentes formations proposées. Une action est reprise dans le PA19 afin de pérenniser ce système qui donne satisfaction aux bénéficiaires. Le comité est d'avis qu'il s'agit d'une réussite importante de l'établissement.
- 4 Le RE14 soulignait l'importance de développer des opportunités de développement international pour enseignants afin qu'ils puissent s'ouvrir à d'autres pratiques. Le comité note une évolution positive dans ce domaine avec une hiérarchie ouverte aux projets des enseignants et des projets menés avec succès.
- 5 Grâce à un travail important de veille sur l'évolution des réalités propres au métier d'assistant de direction, le cursus AD a mis en œuvre le projet « Skill Up » qui propose aux étudiants de développer 6 compétences transversales par bloc, du premier au dernier bloc. Le comité retient plusieurs caractéristiques qui lui semblent facteur de succès pour les étudiants :
  - L'étalement de ce projet sur les trois blocs de la formation permet aux élèves de travailler les compétences transversales sur le long cours ;

- Les étudiants ont un retour personnalisé notamment dans le premier bloc au travers d'un entretien mené par la référente du projet ;
- Les étudiants sont acteurs de leur développement grâce à une auto-évaluation qui sert de base à leur travail de montée en compétences.

Le dossier d'avancement décrit l'aspect chronophage de ce projet et la nécessaire adaptation du volume d'attributions pour la personne en charge. Cette action reprise dans le PA19 semble pertinente aux yeux du comité si l'impact du projet « Skill Up » est évalué positivement par la direction du cursus AD.

- 6 Toujours dans une volonté d'adapter le programme aux attentes du monde professionnel, le cursus a intégré une activité d'apprentissage (AA) « Gestion de projet ». Cette AA permet également d'ancrer les apprentissages dans des situations réelles de projet et participe à l'effort souhaité de visibilité de la HELMo.
- 7 Le souhait de faire évoluer le niveau des langues chez les étudiants se manifeste dans la mise en place des tests ELAO via le Forem. Cette initiative permet aux étudiants de prendre confiance en leurs compétences linguistiques et incite la mise en valeur de ces dernières dans leur CV.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts en termes de politique *alumni* afin de faire profiter les étudiants actuels de tous les avantages offerts par ce projet.
- 2 Le comité salue l'accroissement et la diversité de l'offre de formation présentée aux enseignants et suggère à la HELMo de pérenniser cette initiative pertinente.
- 3 Dans le cadre du projet « Skill Up », le comité invite la direction du cursus à ajouter une action au PA19 afin d'évaluer formellement l'impact du projet sur base des objectifs du bachelier. Cette évaluation permettrait de décider si une adaptation du volume d'attribution lui semble indiquée ou si, au contraire, une adaptation du dispositif au cadre existant n'aurait que peu d'impact sur la qualité pédagogique du projet.

## 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 La gestion de la qualité est une responsabilité qui se retrouve dans la lettre de mission du Directeur de département et dans les objectifs définis par la Directrice de cursus. Cette répartition traduit la volonté de la HELMo de ne pas cantonner la gestion de la qualité à la cellule institutionnelle, mais bien d'impliquer les différents départements de la HELMo à cette mission transversale.
- 2 L'établissement est actuellement engagé dans un processus d'évaluation institutionnelle avec l'AEQES. Ce travail permet à l'établissement, s'il le souhaite, d'être exonéré des évaluations complètes et continues. Or, le cursus a fait le choix de ne pas faire valoir ce droit pour bénéficier des observations du comité d'experts. Ce choix traduit la volonté de la Haute École de s'inscrire dans une démarche réflexive continue permettant à une culture de la qualité de rassembler les équipes du cursus avec comme préoccupation première l'amélioration continue de son programme.
- 3 La baisse constante des inscriptions au cursus ADV et son incidence sur le coefficient « coût par étudiant » est une source d'inquiétude et d'interrogation de la part des membres du personnel de Verviers, de la direction du cursus, du département et du Directeur-Président. Le comité note deux choses positives dans la gestion de la situation par tous les acteurs concernés de la HELMo : premièrement, les instances dirigeantes ne perdent aucunement de vue l'intérêt des étudiants dans sa tentative de résolution de la difficile équation à laquelle ils font face. Ensuite, une réunion de concertation entre les membres du personnel et les instances dirigeantes a eu lieu en 2018 afin d'explicitier les données du problème et les options envisageables par les instances dirigeantes. Cette démarche a permis de rassurer les membres du personnel de Verviers sur leurs craintes à court terme. Le comité souligne l'importance d'une telle initiative afin de maintenir la motivation des équipes de Verviers et donc la qualité de l'encadrement pédagogique des étudiants de l'implantation.
- 4 Le nouvel organigramme du département économique a permis de mettre en place une direction du cursus AD active sur les deux implantations (Verviers et Liège). Le comité est d'avis que ce choix organisationnel a tout son sens afin de garantir l'équité de traitement des étudiants et l'homogénéité des pratiques sur les deux sites.
- 5 Le comité a particulièrement apprécié la fluidité avec laquelle les équipes du cursus ont adapté le programme AD aux évolutions du profil attendu par le monde professionnel. Le programme proposé et ses différentes options permettent de remplir l'objectif de montée en compétences vers un profil d'assistant de direction qualifié et polyvalent.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Une culture qualité est clairement présente au sein du cursus. Les enseignants, la direction et les parties prenantes institutionnelles travaillent de concert afin d'améliorer de manière continue le programme selon les 3 critères du référentiel complet de l'AEQES. Dès lors, le comité s'interroge sur les pistes permettant au cursus de continuer à se questionner sur ses pratiques dans le futur sans tomber dans une routine évaluative. Une piste proposée par le comité comme méthodologie de travail pour le plan d'actions 2025-2026 (PA25) serait de se définir des objectifs propres sans avoir recours, à ce stade, au canevas proposé par l'AEQES. Les bonnes pratiques observées dans les critères A et C du présent rapport seraient bien sûr conservées (recherche d'informations sur l'évolution du métier en externe, reprise des recommandations du présent rapport, participation des différentes parties prenantes du cursus, etc.) et seraient mises au service d'objectifs d'amélioration de la qualité propres au cursus. Ceux-ci seraient précisés en termes de résultats à atteindre d'ici 6 ans au regard d'indicateurs d'impact existants ou à construire.

Ces objectifs d'amélioration seraient ensuite déclinés en action qui, une fois mises en œuvre, feraient l'objet d'une évaluation d'impact par les différentes parties prenantes du cursus. Seulement alors, en amont de l'évaluation externe de l'AEQES en 2025-2026, le canevas proposé par l'Agence pourrait permettre aux équipes d'évaluer l'efficacité de cette nouvelle méthodologie.

## Conclusion

Incontestablement, l'équipe de direction et les enseignants se sont largement investis dans la mise en place de la démarche qualité au sein du cursus AD, et ce, sans faire de réelles différences entre les deux sites aux cultures locales distinctes. Il s'agit d'une réussite saluée par le comité.

La HELMo a non seulement bien suivi les recommandations formulées lors de l'évaluation initiale de 2014-2015 en réalisant les actions conseillées mais n'a pas hésité à aller au-delà de ce plan d'action en adaptant son programme au regard de l'évolution des compétences attendues par le monde du travail, en se basant sur les retours des étudiants, *alumni* et maîtres de stage, en menant des recherches-actions pertinentes ou en lançant le grand projet « Skill Up », entre autres.

Le comité soutient la Haute École dans son ambition d'exploiter les résultats d'enquêtes d'évaluation des enseignements par les étudiants afin de pérenniser l'amélioration de ses programmes et de l'objectiver.

Le comité incite la HELMo à poursuivre ses actions d'amélioration de la qualité en impliquant davantage ses étudiants et en n'hésitant pas à dépasser le canevas minima proposé par l'AEQES.

# 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

PHILIPPE THERER - Dir. de département

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Cécile DESSART