



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

Arnold MAGDELAINE
Alain PIEKAREK
Simon VALLOIRE

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Business et Coopération

Bachelier en Marketing
Bachelier en Commerce extérieur

Haute École Libre Mosane (HELMo)

22 décembre 2021

Table des matières

Business et Coopération: Haute École Libre Mosane	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	6
Critère A	7
Critère B	9
Critère C	13
Conclusion	15
Droit de réponse de l'établissement	16

Business et Coopération: Haute École Libre Mosane

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 des programmes Marketing et Commerce extérieur, au sein du cluster Business et Coopération. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2015-2016, à la suite de l'évaluation initiale, organisée en 1010-1011.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite en ligne, le 4 février 2021 à la HELMO. 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, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Commerce extérieur et le bachelier en Marketing, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2015-2016 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes 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

- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation et gestion de la qualité,
- Alain Piekarek, expert de la profession
- Simon Valloire, expert étudiant

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 Libre Mosane (HELMo) est issue de la fusion de plusieurs établissements au cours des années 1990 et du rapprochement entre HEMES et ISELL en 2008. L'établissement appartient au réseau libre confessionnel et propose aujourd'hui 39 formations de type court et long dans cinq domaines différents : économique, paramédical, pédagogique, social et technique. Avec une population de +- 8000 étudiants, l'établissement représente l'une des plus importantes hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La Catégorie économique de la HELMo – dont les bacheliers en Marketing et en Commerce extérieur font partie et à l'exception du bachelier en Assistant de Direction situé à Verviers – est à présent regroupée sur le « Campus Guillemins », sur le site historique de l'Institut Sainte-Marie. Elle attire près d'un tiers de la population étudiante de la Haute École et propose neuf bacheliers ainsi qu'un master.

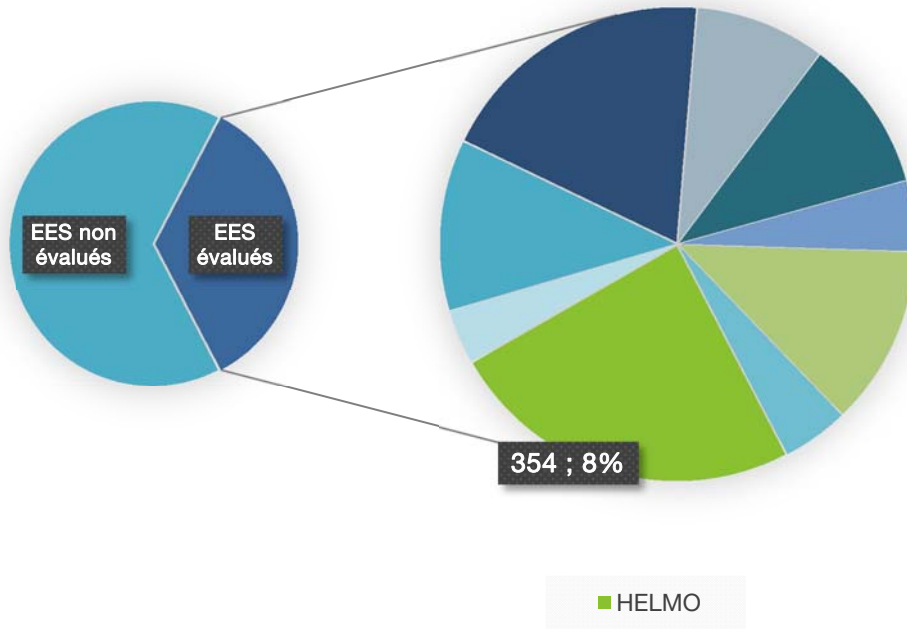
En 2018-2019, 962, soit environ 12% des étudiants de la HELMo étaient inscrits dans le bachelier en Commerce extérieur².

En 2018-2019, le nombre d'étudiants inscrits à la HELMo dans le bachelier en Marketing était de 354 et représentait 4% de la population étudiante de l'établissement.

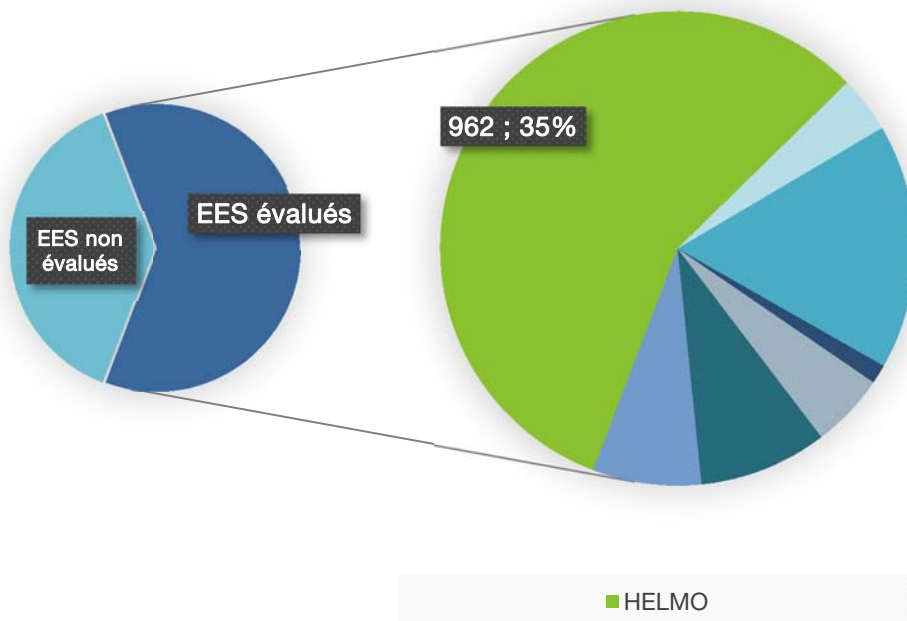


² Source pour les données statistiques : base de données SATURN, année de référence 2018-2019. Les graphiques « Les étudiants du bachelier en Commerce extérieur en FWB » et « Les étudiants du bachelier en Marketing en FWB » font la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.

Les étudiants du bachelier
Marketing
en FWB



Les étudiants du bachelier
Commerce extérieur
en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

En préambule, le comité tient à souligner l'expérience politique effective de la démarche d'assurance qualité s'opérant depuis plusieurs années au sein de la HELMo qui lui a été donnée à voir, à lire et à comprendre de par les rapports précédents, les dossiers d'avancement remis en juin 2020 pour le bachelier en Commerce extérieur et pour le bachelier en Marketing, les entretiens et la transparence des échanges.

Aujourd'hui, force donc est de constater que la culture qualité formation initiée et soutenue par la Direction et son Directeur-Président au niveau de l'institution est en train de s'essaimer au niveau des départements. Elle s'ancre au service de diverses formes d'adaptation attendues de la part des équipes, telles que la gestion pédagogique et structurelle de la situation sanitaire, la mise en application du décret Paysage, l'intégration, depuis 2017-2018 et pour chaque cursus, de la fonction de Conseiller académique, poste dédié à la gestion des parcours individualisés (programmes annuels de l'étudiant- PAE), le nouvel agencement des campus/sites de formation (mise à disposition de nouveaux locaux, cantine durable, travaux de rassemblement des services administratifs sur une implantation), la nouvelle structuration de la gouvernance de l'institution (révision de l'organigramme et du pilotage des départements pour donner plus de place aux cursus).

De plus, le comité tient à saluer la coordination institutionnelle mise en œuvre dans les dispositifs d'aide à la réussite académique pour générer de la persévérance et de l'engagement chez les étudiants (effectifs en hausse en Commerce extérieur, en baisse en Marketing) dans le cadre de leur parcours en situation sanitaire exceptionnelle. Enfin, la HELMo, du fait de sa participation à la phase pilote d'évaluation institutionnelle, pouvait bénéficier d'une dispense d'évaluation continue, pour ses programmes déjà évalués par l'AEQES, mais n'a pas souhaité activer cette dispense pour poursuivre l'application de la démarche d'assurance qualité et d'amélioration continue à l'échelle des programmes.

Cependant, l'acculturation de parties prenantes (directions, services, sections, étudiants, *alumni*, milieux professionnels, etc.), notamment au sein du Département juridique et économique et des deux sections évaluées, se traduit avec des approches managériales, des méthodes de contribution et des outils d'aide à la décision caractérisés par des degrés de maturité divers. L'alignement stratégique par la démarche qualité pourrait donc être optimisé afin qu'il soit au service de l'ajustement et de l'adaptation systématique des programmes de formation des deux sections aux besoins du marché pour les secteurs visés, à l'ancrage territorial, à l'actualité scientifique des contenus pédagogiques dispensés, à l'accompagnement d'aide à la réussite académique pour les publics ciblés par la formation (initiale et/ou continuée).

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 site Internet, les rapports AEQES, les dossiers d'avancement confirment l'existence d'une cellule qualité (CQ) intégrée au sein du service transversal de développement institutionnel (SDI), créé en 2015, sous la responsabilité du directeur-président. Ce service opère actuellement au sein d'un établissement où la réforme de l'organigramme (direction spécifique pour chaque cursus) et la création d'une direction transversale pour gérer les questions pédagogiques et la gestion de la qualité sont en cours. Le site explicite synthétiquement le rôle et le périmètre d'intervention de la CQ au sein du SDI. Cependant, les dossiers d'avancement évoquent explicitement les missions de la CQ en rappelant sa capacité à faciliter les initiatives inter-services indispensables à la mise œuvre d'une politique qualité. Enfin, même si ils évoquent les leviers de la CQ (par exemple avec les commissions) au sein du Département économique et juridique, les effets des transformations organisationnelles et fonctionnelles mentionnées sur le périmètre et le champ d'intervention actuel de la SDI - CQ (GT, GP, *reporting* chiffrés, etc.) n'ont pas fait l'objet d'un focus spécifique tant dans les dossiers que lors des entretiens. Il n'est donc pas aisé de comprendre les effets transformants sur la future gestion du système de management de la qualité (SMQ) au regard de la redistribution des responsabilités en matière de gestion pédagogique et qualité.
- 2 Les plans d'actions et lignes du temps pour les deux bacheliers sont téléchargeables depuis le site Internet de l'établissement sur la page présentant le service de développement institutionnel. A contrario, les fonctions de « relais/référent qualité » au sein du département, la mission qualité intégrée dans les activités de direction de cursus, le SMQ et l'expérience intra de la démarche d'assurance qualité globale, historique et alignée au projet stratégique de l'établissement, pour exemples, ne sont pas données à voir publiquement.
- 3 Les plans d'actions des deux bacheliers (Marketing et Commerce extérieur) du Département économique et juridique ont des en-têtes formalisées quasi à l'identique qui explicitent les intitulés des actions, personne responsable, personnes qui collaborent, deadline, temporalité, obstacle(s) identifié(s), ressource(s) identifiée(s), résultat(s) attendu(s) et mesurable(s). De plus, ils ont été réfléchis et sont le fruit d'un processus de réflexion collectif (passant par la consultation des parties prenantes (via des enquêtes ou des SWOT collaboratives avec *alumni*, maitres de stages, étudiants, enseignants) qui permettra la pérennité des cursus. Cela démontre ainsi que la formalisation des plans d'actions est institutionnalisée en section.
- 4 Cependant, les degrés de priorisation sont absents des tableaux de 2016 et l'écart entre les projections de 2016 et la réalité en 2020-21 n'est pas explicité dans ces mêmes documents. A contrario et suite aux recommandations précédentes, les nouveaux plans d'actions mis à disposition du comité ont été complétés de degrés de priorité a priori alignés avec le projet stratégique. En écho aux précédentes

évaluations et recommandations, plusieurs temps (ex : conseils de section, GT) et objets (ex : SWOT, plan d'actions, questionnaires) contributifs avec les parties prenantes des deux cursus participent du sens donné à la démarche qualité-formation. Ces dernières se sentent mieux encadrées et accompagnées dans leurs réflexions via les formalisations récemment mises en place.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à l'HELMo de promouvoir son expérience qualité et son SMQ pour contribuer à l'attractivité de l'établissement vis-à-vis des externes et participer au sens et à la chaîne de valeurs en promotion interne, au regard de l'investissement institutionnel d'un point de vue stratégique, organisationnel, socio-économique, financier, technique, pédagogique. En outre, le comité appuie positivement le maintien d'une dynamique de veille de l'assurance qualité par la mise en œuvre de groupes de travail, de pilotage, de *reporting* chiffrés, de soutien à la vie pédagogique quotidienne (PV de réunion, analyses SWOT, structuration des missions pédagogiques type "stage", etc.) au sein du Département économique et juridique, tout en l'enrichissant de ses collaborations hors les murs (au niveau du Pôle Académique de Liège-Luxembourg ou avec d'autres Hautes Écoles.)
- 2 Le comité désire porter l'attention sur le nécessaire « donner à voir et à comprendre » de la "ré-organisation" des mécanismes de priorisation et de *reporting* des actions qualités mise en œuvre par la CQ avec la nouvelle direction adjointe en charge de la gestion qualité, articulée avec la nouvelle forme d'autonomie des directions de cursus. La clarification du périmètre de chacun sur le SMQ et son opérationnalisation, notamment pédagogique, devra faire l'objet d'espaces ou bien d'outils spécifiques facilitant l'acculturation de la nouvelle gestion de la démarche qualité par l'ensemble des protagonistes de l'établissement.
- 3 Le comité recommande de poursuivre la centralisation des informations via la consolidation de la fonction de référent qualité au sein du Département économique et juridique (mandat de 3 ans) afin de garantir une trace et une mémoire de l'activité qualité à ce niveau d'intervention susceptible d'être réutilisables dans la durée, soit par une personne différente qui prendrait le relais de la fonction, soit par les parties prenantes pour agir sur les deux cursus d'un point de vue organisationnel, pédagogique, technique.
- 4 Le comité propose d'optimiser la discrimination des degrés de priorisation des plans d'actions Marketing et Commerce extérieur de façon à ce que ces derniers aient du sens. De plus, il suggère de donner à voir aux parties prenantes, de manière périodique, les écarts entre les actions projetées et les actions réalisées, de façon à ajuster collectivement le plan et ses actions dans une logique de responsabilité partagée à tous les niveaux d'intervention de l'organisation (directions, services transversaux, département, sections). Enfin, le comité recommande de porter une attention particulière lors de la rédaction des plans d'action à leur caractère réaliste.
- 5 Le comité recommande de poursuivre l'appropriation de la démarche d'assurance qualité par les parties prenantes avec des méthodes contributives au niveau des deux sections évaluées en positionnant clairement le référent qualité du département comme animateur opérationnel de la politique qualité et relais du SDI.

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 centralisation des compétences développées dans chaque matière a été effectuée par les enseignants au sein du cursus Commerce extérieur, dans la continuité des recommandations faites par les experts en 2016, afin de créer des synergies entre les différentes matières au niveau des acquis d'apprentissage.
- 2 La hausse des effectifs, déjà constatée lors de la dernière évaluation, est toujours d'actualité, passant de 400 à 500 étudiants en bloc1 en Commerce Extérieur. En section Marketing, les effectifs connaissent une légère baisse. En parallèle, le taux de réussite dans les deux filières est en baisse. La hausse en Commerce extérieur est vécue de manière très pragmatique par la section, pour laquelle cela ne nécessite pas a priori de faire évoluer les pratiques. Néanmoins une hausse de 20% des effectifs dans ces ordres de grandeurs pose un défi dans l'organisation du cursus. Le sujet est peut-être également à mettre en lien avec le taux d'abandon important sur lequel les sections se penchent.
- 3 La participation des étudiants à la gouvernance a été impulsée en Commerce extérieur et en Marketing, notamment via l'organisation des consultations entre la coordination de section et les délégués du cursus chaque quadrimestre. C'est un progrès notable, même si les étudiants n'ont pas eu connaissance du dossier d'avancement et n'ont pas participé à sa réalisation en connaissance de cause.
- 4 La communication interne de l'établissement s'est améliorée considérablement par la mise en place de nouveaux *process* de communication avec les étudiants cette année, ce qui est un très bon marqueur de sa faculté d'adaptation et d'évolution. Cependant, la diffusion des informations auprès des étudiants pourrait être améliorée et se base sur un constat du comité : les étudiants qui sont en capacité d'aller chercher des informations de façon proactive (syllabus, salle d'examen, informations sur les évaluations) s'en sortent beaucoup mieux, notamment dans le contexte actuel ; le comité s'interroge en revanche sur la situation des étudiants plus attentistes et moins proactifs dans la recherche d'informations. Certains éléments devraient faire encore l'objet d'un peu plus de clarté comme la communication des dates d'examens.
- 5 Les deux cursus de Marketing et Commerce extérieur, bien que proches par certains aspects, ont une volonté de différenciation importante et proviennent, historiquement, de structures différentes, ce qui est un marqueur montrant la qualité de l'identité construite. Ils peuvent toutefois gagner à travailler de manière conjointe sur certains aspects comme les langues, un travail qui a été entamé, comme l'indique le dossier d'avancement du cursus Marketing. Le sujet invite également les sections et le département à se positionner concernant les enjeux de transversalité au sein de la Haute-École.

- 6 Concernant les langues, la création d'un groupe de niveau débutant en langue-choix (un élément évoqué par les précédentes recommandations des experts AEQES) et la mise en place de cours de remédiation et de tables de conversation permettent aux étudiants d'être mieux préparés, d'éviter le décrochage et de pouvoir être accompagnés selon leurs difficultés. Ces actions ont été mises en place dans la section Commerce extérieur et dans la section Marketing suite à la baisse des effectifs constatée.
- 7 Le comité des experts relève également la mise en place de cours en langues et la formation en langue des enseignants, ainsi que les améliorations de la formation continuée pour les enseignants et du suivi des nouveaux enseignants. Cela révèle une attention particulière portée à la pérennisation des personnes en poste.
- 8 Concernant les liens avec les secteurs professionnels visés et les activités de professionnalisation des cursus, les projets intégrés, par exemple, la *digital week* pour le cursus Marketing, apportent une plus-value concrète et permettent aux étudiants de se préparer davantage au monde professionnel. La réalisation d'une mission à l'international, soutenue par l'AWEX, joue un rôle comparable pour le cursus Commerce extérieur. Il s'agit d'un projet qui permet de renforcer le lien avec le monde professionnel, une dynamique nettement marquée dans les actions entreprises par les deux sections. De la même manière, le lien avec le monde professionnel est aussi renforcé par le nombre plus important de retours concernant les stages et l'enquête *alumni*.
- 9 Les étudiants disposent d'une très bonne ouverture à l'entrepreneuriat et à la construction de projets via les dispositifs mis en place dans ce sens au sein des deux sections et grâce au statut d'étudiant entrepreneur et aux aménagements qui peuvent être mis en place dans les cursus avec la cellule HELMO Entreprendre, au niveau institutionnel. Ces actes intègrent très bien les valeurs portées par l'établissement.
- 10 La mise en place de groupes de petite taille dans le cadre des cours permet aux étudiants un contact facilité avec les enseignants et un bon cadre d'apprentissage.
- 11 Il est toutefois à noter un turnover important des conseillers académiques depuis leur mise en place, peut être dû à la charge de travail liée à la gestion des PAE, rendue complexe par les modifications du décret Paysage. Les sections relèvent cette problématique liée au travail engendré par les PAE et l'ont intégrée à leur plan d'action actuel.
- 12 Le comité souligne l'amélioration des relations au sein de l'équipe encadrante du cursus Commerce extérieur, un aspect qui avait été pointé par le précédent rapport AEQES, ainsi que le maintien de la bonne dynamique au sein du cursus Marketing.
- 13 Suite aux précédentes recommandations d'experts, le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) a été lancé et intégré dans les plans d'actions des cursus. La cellule qualité du SDI est en appui de la démarche et met à disposition sur le site Internet des exemples de questionnaires types pour l'impulser. Cependant, le comité a constaté lors des entretiens que l'EEE se fait à la discrétion de chacun et qu'il n'y a pas de système institutionnalisé qui opérationnalise au quotidien l'intention politique. Dans les dossiers des deux bacheliers, il n'est pas mentionné qui assure le dispositif d'accompagnement à la lecture des résultats, à qui sont remontés les résultats, l'effectivité sur les pratiques et les activités pédagogiques de l'analyse des résultats auprès des enseignants. Cela démontre un système certes existant mais balbutiant comme véritable outil et processus utilisable dans le développement ou la consolidation des bacheliers Marketing et Commerce extérieur, voire dans le développement professionnel pédagogique des enseignants.

RECOMMANDATIONS

- 1 L'enseignement des langues pourrait gagner à être mutualisé entre les différents cursus afin de faciliter et d'affiner la mise en place des groupes de niveaux et permettre un enseignement plus proche des besoins des étudiants et afin de donner plus de possibilités d'agencement pédagogique aux enseignants.
- 2 Afin d'augmenter l'implication des étudiants dans la démarche qualité, le comité invite l'établissement à fournir des retours des EEE aux étudiants concernant les aspects sur lesquels ils ont été consultés et à intégrer les étudiants à la rédaction des dossiers d'avancement.
- 3 Continuer la mise en place des groupes de niveau concernant les cours de langue et envisager de mettre les cours de langue en commun pour les deux sections afin de pouvoir mettre ce changement en place de manière plus efficace.
- 4 Poursuivre la construction de la relation avec les *alumni*, entamée notamment avec les enquêtes, et les impliquer plus substantiellement dans l'évolution des programmes d'enseignement.
- 5 Le comité recommande aux sections de construire une stratégie concernant la gestion des flux d'étudiants au sein des blocs, notamment pour le cursus Commerce Extérieur, afin de maintenir la qualité des enseignements dans un contexte de hausse des effectifs.
- 6 Dans la continuité de l'évaluation de 2016, le comité recommande de prioriser la formalisation et la systématisation du dispositif EEE par les directions de cursus et le référent qualité du Département économique et juridique afin qu'il participe efficacement au développement pédagogique, organisationnel, scientifique des deux bacheliers évalués. De plus, le comité recommande également à la cellule qualité du SDI et ses relais de « ritualiser » l'implication des enseignants, déjà engagés positivement mais à discrétion, dans cette démarche spécifique d'évaluation de leurs enseignements, pour contribuer à la structuration du système EEE (ingénieries, périodicité, techniques, élaboration des critères et des questionnaires, accompagnement à la lecture des résultats puis à leurs injection dans l'activité pédagogique, format de feedbacks aux étudiants, etc.) Le comité rappelle que l'EEE ne se limite pas à un questionnaire de satisfaction mais que les données recueillies, traitées, analysées, participent à la consolidation voire la régulation des relations enseignants-étudiants permettant de contribuer à la réussite académique. Enfin, le comité souligne l'intérêt d'inscrire également le dispositif EEE dans une logique formative de développement professionnel pédagogique porté à l'échelle de l'établissement (cf. dans le plan d'actions, l'axes ressources humaines-politique d'accueil et de développement professionnel) dès lors que ce système est adossé à un service de conseil pédagogique.
- 7 Le partage de bonnes pratiques pourrait se faire aussi au niveau pédagogique, par exemple en systématisant la mise en place de communautés de bonnes pratiques en dehors des mises au vert et des moments déjà formalisés en section (journée pédagogique). Le comité propose également d'inscrire dans le quotidien des sections la création de temps dédiés aux échanges sur les pratiques et activités pédagogiques, des retours d'expériences, comme évoqué dans les plans d'action actualisés.
- 8 Dans une perspective d'aide à la réussite et de lutte contre le décrochage et les abandons, le comité invite les deux sections à stimuler le soutien entre étudiants via le tutorat et/ou le parrainage. La participation à ces activités permettrait également d'améliorer leur implication dans la vie des sections.

- 9 Également dans une perspective de soutien aux apprentissages, le comité suggère de tenter d'appliquer les dispositifs mis en place pour les langues (période propédeutique, remédiation) pour des matières qui, à l'instar des langues, peuvent poser problème aux étudiants, notamment en bloc1.
- 10 Le comité invite à s'interroger, sur base d'une enquête ou d'un KPI spécifique par exemple, sur le positionnement du curseur responsabilité étudiante/autonomie et de son accompagnement, afin de garantir l'accessibilité de tous les étudiants (actifs et passifs) à l'information.

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 Au niveau de la direction de l'entité, la lettre de mission du Directeur du Département économique et juridique prévoit un axe « Politique Qualité » comportant deux piliers : tout d'abord, piloter le département en s'appuyant sur les principes de la démarche qualité ; ensuite, mettre en place un tableau de bord et un plan d'action du département avec l'aide du relais qualité du département et de la cellule qualité (CQ).
- 2 En termes de démarche d'amélioration continue pour la section Commerce extérieur, le comité note la systématisation d'un ensemble de démarches qualité parmi lesquelles on peut citer :
 - a. l'établissement et la mise en place de procédures adéquates,
 - b. l'évaluation des différentes pratiques instaurées,
 - c. la communication des informations,
 - d. le recours récurrent et systématique à des analyses de chiffres
 - e. l'instauration d'un travail collaboratif aussi bien en interne au niveau de la Haute École qu'en externe au niveau du Pôle Académique de Liège-Luxembourg ou avec d'autres Hautes Écoles.
- 3 En ce qui concerne le Marketing, la démarche d'amélioration continue est en train d'être mise en place (voir à ce sujet le critère A) :
 - a. La Directrice de cursus est un moteur de cette démarche en systématisant et pérennisant un ensemble de démarches avec l'appui des parties prenantes internes et externes.
 - b. La volonté d'un véritable pilotage de la qualité existe et s'appuie sur les différentes parties prenantes. Les valeurs du cursus sont partagées par les membres du personnel. Les membres du personnel sont impliqués directement dans la concrétisation du plan d'actions et l'évaluation des formations.
 - c. L'implication des étudiants existe au travers de l'évaluation des enseignements, l'évaluation annuelle du programme de formation (jeune *alumni*), la participation des futurs diplômés à la mise à jour de l'analyse SWOT, les rencontres entre délégués de classe et la direction du cursus et enfin les retours informels lors de rencontres. Des professionnels du marketing ont l'occasion de s'exprimer annuellement sur le programme (formulaire d'évaluation de stages, échanges plus informels lors de rencontres liées aux stages, au cocktail du département économique et juridique, aux *alumni*, etc.)
- 4 Il faut également mettre en évidence la mise en place d'aspects à la fois structurels et organisationnels qui encadrent ces démarches. À ce titre, le comité relève la présence d'un référent qualité par département dont le rôle est de soutenir le pilotage et la mise

en place des processus qualité au sein du département. Les coordinateurs sont devenus Directeur de cursus et disposent d'une autonomie plus grande, notamment au niveau du pilotage pédagogique du cursus. Les missions qualité des Directeurs de cursus ou Directeurs-adjoints (tout comme les objectifs stratégiques présents dans leur lettre de candidature) sont prévues dans le nouvel organigramme de la HE.

- 5 De façon générale, le comité note une présence réelle de la Direction des sections dans l'approche qualité et la prise en compte des recommandations des experts sur les visites précédentes et de la priorisation des actions. Les acteurs se sentent mieux encadrés et accompagnés dans leurs réflexions via les formalisations récemment mises en place (conseils de sections et discussion autour des PA, GT, attributions de responsabilités sur les actions). Le partage de bonnes pratiques est effectif au niveau qualité.
- 6 En écho au critère A, Le rôle de référent qualité mériterait d'être mieux identifié par les enseignants. Il existe une confusion entre son rôle et l'action des « relais-coordinateurs » désignés pour l'évaluation AEQES.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère, en écho au critère A, de poursuivre et intensifier l'appropriation, par tous les acteurs, de la politique qualité au niveau des cursus et leur démarche d'amélioration continue. De plus, il recommande de clarifier vis-à-vis des parties prenantes le rôle et les responsabilités du référent qualité et de préciser la façon dont il se présente aux équipes (en dehors des évaluations AEQES).
- 2 S'agissant spécifiquement de l'implication des étudiants dans la vie des cursus Marketing et Commerce extérieur, le comité recommande d'/de :
 - a. Continuer la prise d'avis des étudiants, via notamment les délégués, et améliorer la communication à l'ensemble des étudiants, leur faire un retour sur les actions mises en place suite à leurs remontées d'informations. Aussi, de par l'expérience qualité de la HELMo et sa structure, faire des étudiants les contributeurs actifs de l'approche Qualité (utiliser à cette fin d'autres outils/méthodes contributives, comme des plateformes collaboratives par exemple, ...).
 - b. Initier une réflexion sur la participation active des étudiants dans la vie de l'établissement et des sections en valorisant/reconnaissant cet engagement institutionnel, ce qui consoliderait les dispositifs de soutien à la réussite et de fidélisation. Inciter les étudiants à s'investir dans la vie sociale de l'établissement : notamment, l'engagement dans les études, le partage de la culture d'établissement et la fidélisation (les étudiants d'aujourd'hui sont des professionnels qui potentiellement viennent en formation continuée demain), au travers également d'étudiants ambassadeurs de la HELMo, etc.

Conclusion

La participation à la phase pilote d'évaluation institutionnelle menée par l'AEQES a permis à la Haute École HELMo, via notamment son autoévaluation, d'analyser en détail le système de management par la qualité et a débouché sur un SWOT global et un plan d'action soumis à un grand nombre d'acteurs et impliquant ceux-ci.

Comme déjà mentionné, il ne fait aucun doute que la démarche qualité est bien présente et active dans l'institution et soutenue de façon importante par son Directeur-Président. L'approche *top-down* fonctionne et le comité note une réelle volonté d'essaimer cette démarche dans l'ensemble de l'institution et particulièrement dans les deux cursus analysés. La Direction du Département économique et juridique et les Directions des deux cursus s'impliquent activement dans cet essaimage en assumant un rôle proactif et en essayant d'impliquer toutes les parties prenantes.

La prise en compte des recommandations formulées lors des visites précédentes de l'AEQES est une réalité et le comité des experts recommande de poursuivre cette démarche, en analysant les recommandations faites dans le cadre de cette visite, en définissant des priorités univoques et en mettant en place de façon pratique et concrète les actions identifiées. Il recommande également de privilégier des échanges formalisés sur les bonnes pratiques à appliquer dans l'institution, que ce soit au niveau qualité ou au niveau pédagogique.

Droit de réponse de l'établissement évalué


Commentaire général éventuel : /

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

THERER Philippe
Directeur du Département
Economique et Juridique



Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

JANSSENS Sabine
Relais qualité du Département
Economique et Juridique



¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.