



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

Justin Gauquié
Sophie Grünfelder
Stéphanie Lekeu

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Bachelier en Assistant de direction

Haute École Louvain en Hainaut
(HELHa)

4 mai 2022

Table des matières

| | |
|---|----|
| Assistant de direction : Haute École Louvain en Hainaut | 3 |
| Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente..... | 6 |
| Critère A | 7 |
| Critère B | 9 |
| Critère C | 11 |
| Conclusion | 13 |
| Droit de réponse de l'établissement | 14 |

Assistant de direction : Haute École Louvain en Hainaut

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, M. Justin GAUQUIE, Mme Sophie GRÜNFELDER et Mme Stéphanie LEKEU, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 10 mai 2021 à la Haute École Louvain en Hainaut. 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

- Justin Gauquié, expert étudiant
- Sophie Grünfelder, experte en gestion de la qualité
- Stéphanie Lekeu, experte de la profession

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 Louvain en Hainaut (HELHa), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2009 de trois hautes écoles (la Haute École catholique Charleroi-Europe, la Haute École libre du Hainaut occidental et la Haute École Roi Baudouin). Elle relève du réseau libre confessionnel.

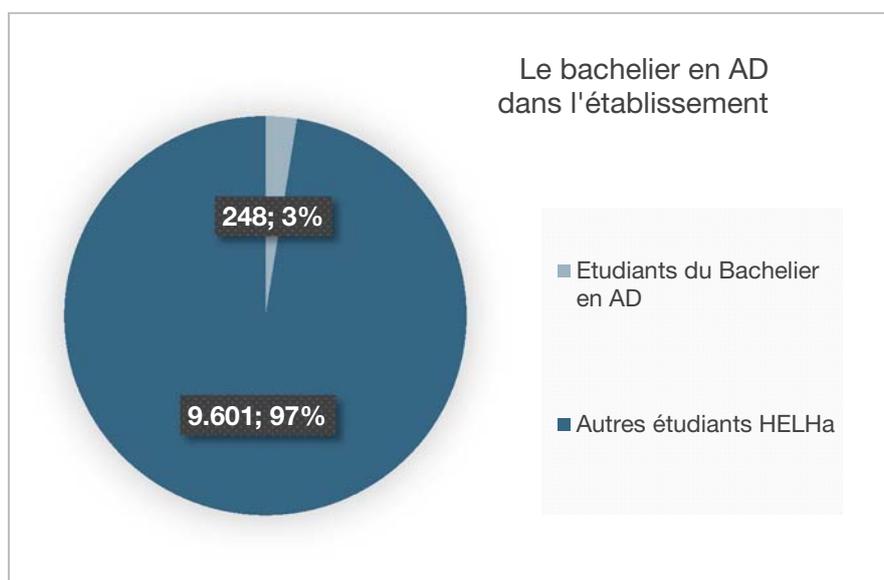
La Haute École comporte sept domaines (agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale, et technique) et dispense 60 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon le domaine sur quinze implantations.

Le domaine économique situé sur trois implantations (Mons, Montignies-sur-Sambre et La Louvière) organise, outre le bachelier en Assistant de direction, sept autres bacheliers (en Comptabilité, en Gestion hôtelière, en Informatique de gestion, en Management de la logistique, en Management du tourisme et des loisirs, en Marketing et en Relations publiques).

Le bachelier en Assistant de direction présente deux options organisées sur deux implantations distinctes :

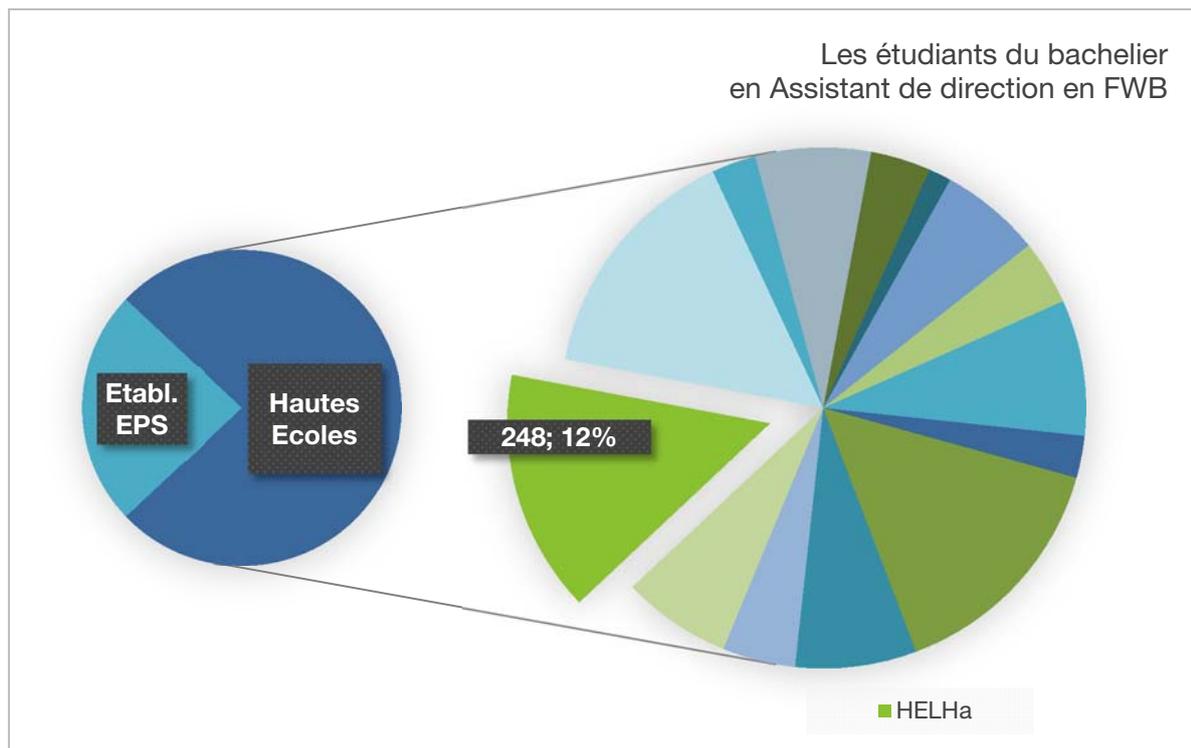
- L'option gestion et langues, organisée à Mons ;
- L'option médicale, organisée à Montignies-sur-Sambre.

En 2018-2019, 248 étudiants sont inscrits au bachelier en Assistant de direction (Bac AD), sur un total de 9849 inscrits à la HELHa, soit 3 % des effectifs. Ces 248 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-Bruxelles².



² 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 précédente

Depuis l'évaluation initiale en 2014-2015, les évolutions au niveau de l'environnement interne ont été marquées par les éléments suivants :

- La définition d'un plan stratégique et la création d'un outil de diagnostic et de pilotage appelé IPSCA ainsi que l'utilisation du support LoiQ pour piloter le suivi.
- Un changement du schéma de gouvernance depuis 2019-2020. De nouveaux services supports et postes de direction ont été créés : direction des services généraux, direction des ressources humaines, direction financière, direction patrimoine et infrastructure, direction de la communication.

La population étudiante est en croissance au sein de la HELHa, ce qui entraîne de nombreux défis en termes de qualité des formations.

Par contre au niveau de la section Assistant de direction, le nombre d'étudiants inscrits en bloc 1 dans l'option médicale sur le site de Montignies-Sur-Sambre est en baisse depuis 2017-2018. Cette chute est également constatée dans l'option langues et gestion sur le site de Mons depuis 2018-2019 et est plus marquée. Cela n'empêche pas de constater que globalement le nombre d'inscrits reste assez stable dans le temps.

Le nombre de diplômés avait également baissé sur les deux sites en 2017-2018 ; ce n'est plus le cas depuis.

Au niveau de l'environnement externe, la HELHa a fait face à trois modifications :

- Le Décret Paysage de 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.
- Le changement de référentiel de l'AEQES.
- La mise en application de l'évaluation institutionnelle HELHa- AEQES.

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. Sur la base du rapport d'évaluation 2014-2015 qui encourageait l'établissement à formaliser son plan d'action, le comité constate la création d'un plan stratégique HELHa pour 2020 et la volonté de poursuivre la démarche qualité avec la révision du plan pour les années 2022-2027, en tenant compte des expériences vécues lors de la création du plan 2020 et avec un accompagnement externe.
2. D'autres outils et dispositifs ont été mis en place, comme LoïQ qui permet d'opérationnaliser le plan stratégique en alignant les plans d'action des départements à la stratégie de l'institution. Un autre est l'outil IPSCA ; un référentiel interne décliné du plan stratégique et appelé donc à évoluer. Il existe enfin un dispositif d'animation permettant de suivre l'état d'avancement des plans d'action et de se positionner par rapport aux recommandations émises par l'AEQES avec un code couleur (feux vert, orange, rouge).

Le comité relève que la lecture de ces différents outils et dispositifs n'est pas toujours aisée et les liens entre eux ne sont pas faciles à réaliser pour les professionnels éducatifs et pédagogiques.

3. Depuis le rapport d'évaluation, le comité souligne le travail prioritaire réalisé sur :
 - La réflexion « niveau 6 » du cadre francophone de certification (CFC) sur le niveau de fin d'études (travail de concertation réalisé pour les deux options).
 - Au niveau des TFE, un chantier de longue haleine a permis de « raccrocher » les TFE à un travail de fin d'études de niveau 6, et de rompre avec le rapport de stage classique auquel il pouvait ressembler jusqu'alors. Un travail conjoint avec les enseignants (aux profils différents) a mis en exergue le fait qu'il fallait une question de recherche et une analyse de la littérature existante. Il a été décidé d'ajouter cinq interviews de professionnels et une réalisation personnelle (un outil concret) qui soit la réponse à la problématique. Par ailleurs, un niveau élevé de français et de bureautique est exigé pour soutenir la défense orale ; un accompagnement est mis en place au besoin. Des séminaires d'accompagnement aux TFE ont été intégrés dès le bloc 1.
 - L'internationalisation de la section ; à noter notamment la bi-diplomation avec l'Institut Thomas More en Flandre.
 - La formalisation de l'aide à la réussite.
4. Le comité constate que la commission d'évaluation interne mise en place pour la rédaction du dossier d'avancement ne comprenait pas les étudiants. Les étudiants

rencontrés n'ont jamais entendu parler du plan stratégique, d'IPSCA ou de LoïQ, ni de dossier d'avancement ce qui ne favorise pas pleinement leur compréhension et leur implication dans la démarche qualité.

5. Le comité constate par contre qu'une implication des délégués de classe existe, mais celle-ci est sporadique, doublée d'une méconnaissance du conseil des étudiants et du plan pour la qualité.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage l'établissement à ne pas multiplier les outils d'assurance qualité, à favoriser et à s'assurer d'une lecture simple, précise et compréhensible de ces derniers pour toutes les parties prenantes. Il invite l'établissement à veiller à bien maintenir les "feux rouge/feux vert" comme dispositif d'animation, et non de gestion.
2. Le comité encourage l'établissement à intégrer toutes les parties prenantes dès le départ, y compris les étudiants afin qu'ils s'approprient la démarche qualité. En effet, les étudiants constituent une source très importante de savoir concernant la qualité du cursus, que le comité recommande de ne pas négliger, mais aussi d'intégrer activement à toute démarche d'évaluation et d'amélioration de la qualité. Si le comité a conscience de la difficulté qui peut être celle de l'établissement de consulter des étudiants dont la présence est de courte durée, il insiste néanmoins sur la possibilité de mettre en œuvre des processus de consultation en ligne stables, réguliers, homogènes, et identiques dans la durée. Ils permettront d'une part aux étudiants de s'exprimer librement, anonymement, avec sûreté et confiance, et d'autre part ils offriront la possibilité à l'établissement de se saisir de données, d'indicateurs stables dans la durée, constituant alors des valeurs de référence.
3. Le comité recommande à la représentation étudiante de plus communiquer sur les actions menées par le conseil des étudiants. Ainsi cela lui permettrait d'une part de faire connaître ses actions et d'autre part de faire participer et de recruter les étudiants intéressés.

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. Les experts constatent des différences de modalités entre les deux options, par exemple les modalités liées au travail de fin d'études, l'utilisation de logiciels, ainsi qu'une approche pédagogique différente dans les cours de langue : cela concourt à donner aux étudiants l'impression (concrète) d'une évolution parallèle de deux cursus et non de la même évolution de deux options au sein du même cursus. Par ailleurs le comité rappelle que la démarche qualité inclut la notion d'équité entre les étudiants qui, du fait de grande variation des modalités liées au travail de fin d'études peut être interrogée par les étudiants eux-mêmes.
2. Plus particulièrement au niveau des TFE, les membres de la HELHA ont partagé avec le comité l'existence de multiples outils pour la méthodologie des TFE selon l'option et le site. Les outils méthodologiques (vademecum, guide, supports de cours, etc.) sont toutefois différents selon les deux options, ce qui est difficilement compréhensible pour les étudiants dans la mesure où cela ne leur a pas été expliqué et qu'il s'agit d'un seul et même cursus.
3. L'option médicale paraît, aux yeux du comité, fort cloisonnante et pourrait dès lors potentiellement limiter l'employabilité des étudiants sur des métiers cohérents avec l'intitulé du cursus, mais non avec l'intitulé de l'option.
4. Lors de cette pandémie (Covid-19), la charge de travail a été décrite comme fort importante et mal agencée sur le calendrier. Cette désorganisation, sans aucun doute liée à l'urgence nécessaire pour réagir à la situation sanitaire, a malheureusement été défavorable aux étudiants, mais aussi aux personnels.
5. Le Comité souligne la création du Probook pour l'option médicale et félicite l'établissement pour cet usage.
6. Au niveau des ressources humaines, il est à noter que la HELHa a fait beaucoup de chemin d'un point de vue organisationnel. Pendant longtemps, « tout le monde faisait tout » ce qui ne permettait pas d'améliorer la qualité de manière efficace et efficiente. Depuis peu, la HELHa a recruté des personnes formées et compétentes pour créer des services généraux (c'est-à-dire les fonctions supports) et non se contenter de transformer des postes d'enseignants en DRH ou comptable (une solution de « facilité » parfois observée en période de mutation organisationnelle).
7. Concernant les infrastructures, le Comité souligne les moyens dégagés pour améliorer le site de Montignies (nouveau bâtiment, amélioration du wifi, du parc informatique, création d'espaces de convivialité). L'amélioration des moyens d'accueil et de communication semble concourir fortement à une amélioration de la qualité ressentie par les personnels interrogés lors des différents panels.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité invite la section à harmoniser les modalités pour le travail de fin d'études. À cet effet, les enseignants et les étudiants des deux implantations pourraient avantageusement concourir à ce travail.

Pour les étudiants plus particulièrement, le comité recommande qu'il puisse faire connaître leurs besoins et leurs attentes, pour chaque bloc. Ainsi, par la voix des délégués de classe par exemple, le comité recommande qu'une liste la plus exhaustive possible soit élaborée par chaque classe afin de recenser les besoins et les attentes liés au TFE. Ce travail de recensement, réalisé dans chaque classe, pourrait ensuite être harmonisé par les délégués pour chaque bloc puis présenté aux enseignants pour un échange constructif autour des nouvelles modalités à venir. Dans un second temps et en ce qui concerne les enseignants, le comité recommande qu'une mise en commun des procédures avec choix d'une méthodologie unique soit effectuée avec prises en compte des attentes et des besoins des étudiants.

Pour les enseignants, le comité recommande qu'un travail d'harmonisation des outils méthodologiques soit fait, tant pour créer une réelle unité de cours qu'une identité de cursus qui n'existe pas à ce jour. Il n'existe pas de mise en commun formelle entre les deux sites sur le contenu de cours des TFE (méthodologie). De plus, une mobilité pour les jurys de TFE entre les deux sites serait favorable à la mutualisation et la mixité des pratiques pédagogiques. De même, mutualiser le guide de TFE entre les deux options permettrait de faire voyager les bonnes pratiques, et valider pour tout le cursus, les initiatives positives de chaque option du même cursus. Bien entendu le nouveau guide mutualisé des TFE pourrait inclure des dispositions particulières aux options et aurait le mérite de créer de l'unité sans gommer les spécificités.

2. Le comité recommande à l'établissement d'entamer une réflexion puis un travail qui permettra de prévoir et de répartir la charge de travail des étudiants et ainsi de ne pas surcharger certaines semaines ou fin de quadrimestre. Le comité rappelle que la qualité de vie estudiantine, mais aussi professorale, et celle de l'ensemble des personnels ne peut qu'être améliorée par une prévision claire et stable des horaires d'enseignement. En effet, offrir une lisibilité des emplois du temps à l'ensemble des parties prenantes du cursus est gage de qualité et offre ainsi à chacun la possibilité d'une articulation harmonieuse de sa vie professionnelle/étudiante et privée. Le comité rappelle que certains étudiants sont engagés (pour un besoin de financement de leurs études) dans des emplois, parfois précaires, ou bien, pour d'autres, des charges familiales qu'ils doivent assumer en plus de leurs études. Offrir un emploi du temps clair, lisible et avec une prévisibilité accrue et fiable, permet donc aussi à chacun de respecter ses nécessaires engagements de vie, et donc d'accroître le taux de réussite du cursus *in fine*.
3. Le comité salue l'initiative de l'établissement d'utiliser Probook pour le cursus médical aux vues du bon résultat apporté par cette solution (retour positif de la part des enseignants et des étudiants). Cependant, le comité note que l'équité nécessaire à l'amélioration de la qualité implique que cette solution soit disponible pour les deux options, et donc pour l'entièreté du cursus. Le comité recommande donc usage de cette solution pour les deux options dès à présent.
4. Au niveau des ressources humaines, le comité félicite la HELHa d'avoir su utiliser des méthodes de recrutement adaptées au *sourcing* des compétences visées et l'encouragement à continuer en ce sens dès que de nouveaux besoins de compétences se feront sentir.

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 le bachelier offre deux options différentes et que peu de communication existe entre ces deux options. En effet, alors que le cursus pourrait prendre appui sur un tronc commun à valoriser mutuellement, le comité constate que les personnels des deux options qui deviennent deux cursus finalement se connaissent peu et pour la grande majorité d'entre eux ne travaille pas collaborativement menaçant la construction d'une culture qualité commune. La situation géographique de bi-site n'aide bien évidemment pas à la connaissance mutuelle et au travail participatif des deux options en un seul et même cursus.
2. Au niveau de la gouvernance, le comité a observé que les équipes se réunissent de façon hebdomadaire, entre les différents services généraux et avec la direction. Des habitudes de partage de l'information et de réflexion collective et participative sont engagées.
3. D'un point de vue des outils de gouvernance, le comité félicite la HELHa pour son choix d'utiliser un outil complet comme LoiQ. L'usage d'un outil efficace est un moyen de parvenir plus aisément à l'amélioration continue de la qualité et de partager un référentiel qualité commun aux différents niveaux opérationnels du cursus.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les deux options ne formant qu'un seul cursus, le comité encourage l'établissement à mettre en place des lieux d'échanges, des activités communes et des partages d'expérience entre les deux options. De façon plus générale, le comité encourage l'établissement à réfléchir à cette sur-identification des options quant au cursus. En effet, le comité recommande soit d'augmenter le travail collaboratif entre les options, soit de majorer le tronc commun et de faire en sorte que le système d'option reste bien un système d'option (qui ne va pas sur-colorer le diplôme) soit de concourir à la création d'un diplôme particulier lié à la particularité médicale.
- 2 Au niveau de la gouvernance, le comité recommande que les réunions hebdomadaires nouvellement instaurées deviennent une facette active du comité de pilotage. En effet, s'il intervient sur des questions opérationnelles quotidiennes, il est aussi pertinent et mobilisable en tant que comité de pilotage global : la direction opérationnelle ne peut se départir d'une vision stratégique sur le long terme. Cette harmonisation « court terme-long terme » présenterait l'atout d'asseoir l'amélioration continue de la qualité sur une structure de gouvernance – naissante, mais efficace – qui agit au quotidien, ancrée dans le concret des actions de la HELHa. La culture qualité serait ainsi vivante dans les faits grâce à sa prise en compte régulière dans ces réunions complètes ou partielles des services généraux et des services pédagogiques. À l'heure où ces

réunions sont nouvellement mises en place, le comité engage fortement la HELHA à associer des représentants du personnel et des étudiants : leur participation avec voix délibérative – et non consultative – est indispensable à la création d'une gouvernance transparente et partagée.

- 3 D'un point de vue des outils de gouvernance, le comité recommande de poursuivre le déploiement de l'outil LoiQ de façon globale pour toute la HELHa. Il recommande de même une rationalisation des outils autour de LoiQ et félicite la HELHa pour son choix d'être accompagné par un cabinet de consultants extérieurs pour cela.

Conclusion

Le comité pose un regard rétrospectif et réflexif positif sur les modes de fonctionnement de la démarche qualité, de pilotage, et de conduite du changement depuis la première évaluation et note que sur ce point, la HELHa a montré qu'elle était pleinement engagée dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Le comité félicite la HELHa pour son travail : la visite de mai 2021 s'est produite dans un contexte organisationnel particulier pour la HELHa qui a montré qu'elle était engagée d'un pas débutant, mais confiant, dans une gouvernance plus ouverte et partagée.

Les actions prioritaires à mener pour améliorer la qualité du cursus peuvent être résumées comme suit :

- Harmonisation des méthodologies de travail (TFE) pour les deux options et mobilité des enseignants sur base de volontariat (oraux des examens *a minima* dans un premier temps) afin de créer une identité de cursus qui n'existe pas aujourd'hui : les deux options se comportent comme des entités autonomes ce qui dessert fortement la capacité de mobilité entre options pour les étudiants pendant leur formation initiale et réduit leur capacité adaptative et de projection sur le cursus complet pour leur employabilité future.
- Harmonisation des outils de gouvernance utilisés – LoiQ – dans le cursus et si possible dans la HELHa.
- Maintien et pérennisation des temps de travail partagés et réguliers.
- Participation des différents corps (professoral, étudiantin, administratif, de direction) dans tous les organes *ad hoc* de gouvernance.
- Augmentation des actions en faveur de l'internationalisation, qu'il s'agisse de recevoir des étudiants étrangers ou de permettre à des étudiants de la HELHa de se rendre dans une école internationale ; toutes les modalités qui ouvrent la voie de l'internationalisation sont à favoriser.

Droit de réponse de l'établissement

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

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

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation


HELHa | Haute École
Louvain en Hainaut
Chaussée de Binche, 159
7000 Mons
Téléphone: 065 40 41 42 | Fax: 065 40 41 52
Site: www.helha.be

PO BAILLY DE
