



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

## **Evaluation du cursus « Marketing » 2010-2011**

### **RAPPORT FINAL DE SYNTHESE**

**Ecole supérieure de promotion sociale EPHEC**

Comité des experts :

M. Robert A. ZEHNDER, président  
M. Bernhard ADRIAENSENS, M. Laurent ARNONE,  
M. Alain PIEKAREK, M. Michel SYLIN

**14 juin 2011**

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2010-2011 à l'évaluation du cursus « Marketing ». Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 9 et 10 décembre 2010 à l'École Pratique des Hautes Études Commerciales – Enseignement de promotion sociale (EPHEC EPS), pour procéder à l'évaluation de cette formation. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport d'autoévaluation rédigé par l'entité, et à l'issue de leurs auditions et des observations qu'ils ont pu faire *in situ*.

Note de contexte : le comité des experts s'est retrouvé face à l'évaluation d'un bachelier en cours de mise en œuvre<sup>1</sup>, ce qui limite la portée de l'analyse mais par ailleurs facilite l'implémentation d'actions puisque la réalisation du nouveau programme n'est pas encore complète. Tout au long de ce rapport, il faudra tenir compte de cet élément. Le comité des experts suppose que les propositions de recommandations seront d'autant plus aisées à étudier et à implémenter dans un temps réduit.

En prologue, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe.

Ils désirent aussi remercier les responsables académiques de même que les enseignants, le personnel administratif et technique et, *last but not least*, les étudiants, anciens et actuels, qui ont accordé de l'importance et du temps à cette autoévaluation, puis évaluation externe, en participant aux entrevues et en témoignant avec rigueur et éthique de leur expérience.

Les membres du comité ont donc pu travailler dans les meilleures conditions possibles de liberté intellectuelle et tiennent à souligner qu'ils se sont collectivement et individuellement enrichis au contact des pratiques et des réflexions menées dans cette formation.

L'objectif du présent rapport est :

- 1° de faire un état des lieux, pour le programme évalué, des forces et faiblesses que les experts ont cru pouvoir identifier et
- 2° de proposer des recommandations, eu égard à ces constatations, pour aider l'entité à construire son propre plan d'amélioration.

Ce rapport est construit en regard des chapitres abordés dans le rapport d'autoévaluation soumis préalablement à la visite et dans le respect du décret du 22 février 2008 et de ses arrêtés d'application.

---

<sup>1</sup> 2008-2009 servait d'année de référence à l'évaluation interne, année au cours de laquelle seul le premier niveau du bachelier se déroulait. Au moment de la visite, le dernier niveau du bachelier venait de débiter.

## **EN SYNTHÈSE**

### **Note**

Les experts relèvent que le diagnostic de synthèse, présenté en conclusion du rapport d'autoévaluation (RAE), inclut une demi-douzaine d'actions prioritaires, à court terme. Il convient maintenant de dégager un plan d'action au moins à moyen terme.

### **Atouts majeurs**

- Le sentiment d'appartenance et d'identité de l'EPHEC
- Une culture d'entreprise qui se traduit par des valeurs pratiques
- Des opportunités énormes à capitaliser (réseaux)  
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- Une entité « promotion sociale » qui reste à construire et à valoriser.

### **Défis majeurs**

- Evolution du *leadership* et du *management* (redéfinition des rapports hiérarchiques dans l'organisation)
- Ecole qui capitalise sur une marque avec un contenu pratique mais qui n'a pas de conscience de marque.

### **Recommandation majeure**

Utiliser cette image de marque pour créer ou parfaire réseaux, outils de communication et outils pédagogiques.

## **CHAP 1er : Le cadre institutionnel et la gestion de la qualité**

---

### **Présentation de l'institution**

L'EPHEC, l'Ecole Pratique de Hautes Etudes Commerciales, a été créée en 1969. La présence dans son nom du mot « pratique » marque clairement les objectifs et les contenus des matières organisées.

Dès sa conception, l'asbl EPHEC est attachée à l'enseignement de promotion sociale (EPS). Son Conseil d'administration agit en tant qu'organe du Pouvoir Organisateur (PO).

### **Gestion de la qualité dans l'entité**

Le comité des experts pointe parmi les forces de l'entité :

- 1 une approche qualité qui débouche sur une mise en œuvre de procédures et de plans d'action
- 2 l'implication des étudiants dans l'autoévaluation,
- 3 un RAE comportant une analyse SWOT<sup>2</sup> par chapitre et une bonne synthèse finale

Parmi les points d'amélioration, le comité des experts souligne :

- 1 une concentration de la réflexion et de la démarche qualité sur un nombre réduit d'intervenants
- 2 de fréquentes références à la « concurrence ».

Le comité des experts recommande :

- 1 de déduire de l'analyse SWOT les quelques priorités les plus urgentes
- 2 d'ouvrir la poursuite de la démarche qualité à une plus grande représentativité des enseignants et à certains intervenants extérieurs.

### **Gouvernance**

Le comité des experts a constaté les effets d'une direction de type plutôt « laissez faire » (du fait peut-être d'un même PO pour la Haute Ecole que pour l'établissement d'EPS ?), mais qui borde au « laissez aller ».

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le comité des experts recommande de faire évoluer ce *management* « laissez faire » vers un management orienté vers le processus, à savoir :

- 1 entamer une réflexion systématique (Direction) sur les modalités de délégation et de contrôle
- 2 capitaliser sur l'approche qualité qui implique des procédures plus systématiques
- 3 développer une structure de gestion participative, impliquant toutes les composantes de l'établissement.

---

<sup>2</sup> analyse *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques

## CHAP 2 : Les programmes d'études

---

### En général

Le comité des experts note favorablement :

- 1 une approche modulaire bien comprise par les enseignants et les étudiants
- 2 la qualité des syllabi.

Il a cependant constaté un problème de timing dans la diffusion des supports de cours surtout en 1<sup>er</sup> niveau (timing lié au test d'admission pour les non-titulaires d'un CESS (voir chapitre suivant)

Le comité souligne également, parmi les forces reconnues :

- 1 que la plupart des cours à l'EPHEC EPS sont confiés à des experts issus du monde du travail, appelés professeurs associés
- 2 que cette méthode favorise un enseignement basé sur les pratiques du métier, comme il a pu le vérifier avec les cours de droit ou de banque et finance à titre d'exemple
- 3 un comité de pilotage agissant comme élément essentiel de coordination et se réunissant deux fois par an à cet effet.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Il regrette toutefois le fait que ce comité soit fort restreint. Il recommande dès lors vivement son ouverture vers la communauté EPHEC EPS, afin d'élargir l'input, notamment en

- 1 assurant la publicité de ses activités par un support physique (valves par exemple) et électronique
- 2 offrant aux acteurs la possibilité de pouvoir faire des suggestions
- 3 en rendant la participation accessible à d'autres intervenants, pour en faire un outil au service de tous les acteurs.

Le comité recommande également :

- 1 que le corps enseignant, considère le dossier pédagogique non comme une contrainte mais comme un fil rouge
- 2 de systématiser le référencement des ressources dans les syllabi, ce que ce même corps réclame aux étudiants pour leur épreuve intégrée (EI).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Les experts, ayant mis en évidence un écart entre la perception de la Direction et celle du corps enseignant, conseillent vivement de :

- 1 préciser les composants du cœur de cible avec la (sous-)direction
- 2 faire partager cette vision à l'ensemble du corps enseignant, afin de pouvoir développer ensemble une coordination et créer des synergies et non une concurrence avec la H.E. EPHEC

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 3 définir quelles sont les conséquences de ce choix, et les communiquer aux autres acteurs.

Les experts relèvent l'absence d'évaluation des enseignements par les étudiants, ils recommandent donc d'institutionnaliser pareille évaluation, en accord avec les instructions décrétales.

Les experts relèvent la fréquentation de grands auditoriums dans le premier niveau, ce qui présente des difficultés particulières dans le cadre des cours pratiques.

## Cours de langues étrangères

L'EPHEC EPS a comme originalité de réserver des soirées spécifiques pour les langues. Cette pratique implique la réalisation du bachelier en minimum 3,5 années, tout en donnant un délai de 6 mois à l'étudiant, après son bachelier, pour chercher un travail ou décider de poursuivre ses études.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Les experts constatent des difficultés à valoriser les acquis linguistiques des étudiants (acquis par ailleurs), et constatent par ailleurs l'absence de cours en langues étrangères et celle de labos de langues.

Par contre, ils notent l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la pédagogie de l'établissement, notamment au niveau des langues (e-campus, vidéoconférence, etc.)

## Stages et Epreuve intégrée

Les experts ne peuvent que souscrire au projet d'élaborer une base de propositions de sujets d'EI.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le comité enregistre que le rôle du rapporteur est défini comme un « support ayant pour objet de répondre aux demandes des étudiants ». Il se demande dès lors s'il ne serait pas utile de repenser ce rôle comme plus proactif par rapport aux objectifs pédagogiques de l'EI et en rapport avec la volonté de l'étudiant d'obtenir le diplôme.

Il constate également que le recours à un rapporteur pour l'EI n'est pas obligatoire. Il insiste donc sur la nécessité de :

- 1 s'interroger sur les raisons pour lesquelles certains étudiants ne rentrent pas d'EI
- 2 s'assurer que l'étudiant a tous les éléments en main pour décider de rentrer ou non un travail d'EI

Il note finalement :

- 1 la perception de la part du corps enseignant d'une absence de volonté des étudiants de finaliser leurs études de bachelier (3<sup>e</sup> stage + E.I.),
- 2 l'expression d'angoisses de la part d'étudiants quant à la réalisation et à la défense de l'EI, et
- 3 l'absence de projet pédagogique défini pour les stages d'étudiants travailleurs réalisant leur stage sur leur lieu de travail.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le comité propose donc :

- 1 d'accélérer l'organisation mise en place pour professionnaliser l'organisation de l'EI et du stage
- 2 de systématiser l'invitation aux étudiants à assister aux défenses d'EI de l'année supérieure.

### Accueil et intégration des étudiants

Le comité des experts constate que :

- 1 la convivialité de la relation avec le corps enseignant est louée par les étudiants
- 2 l'organisation d'un test d'admission pour les non-titulaires d'un CESS repose sur une dynamique pédagogique spécifique ; le test se fait un mois après l'entrée dans la première UF et porte sur le contenu de trois matières enseigné pendant ces premières semaines.

Les experts suggèrent cependant de développer une étude qui permettrait de comprendre pourquoi les étudiants échouant au test d'admission échouent (profil et raisons de l'échec).

### Promotion de la réussite

#### Aide à l'insertion professionnelle fournie par l'établissement – Réseau formalisé

Le comité des experts relève le manque d'action formalisée en faveur de la promotion de la réussite, ou de l'aide à l'insertion professionnelle, celle-ci pas toujours nécessaire dans l'environnement EPS (où l'étudiant travaille souvent pendant ces études).

Les experts constatent que des dispenses sont accordées pour des cours déjà suivis, mais une rigidité évidente sur la question de la valorisation des acquis de l'expérience personnelle et professionnelle.

Ils notent également :

- 1 qu'il y a peu de réseautage : le suivi des diplômés n'est pas formalisé et l'incorporation des anciens dans les jurys n'est pas spontanée
- 2 parmi les étudiants/anciens, des témoignages d'une image négative du diplôme de l'enseignement de promotion sociale.

Il suggère dès lors :

- 1 la mise en place d'une structure de promotion de la réussite, à débiter par exemple par le tutorat
- 2 au niveau de la VAE, la création de grilles de lecture à partir des référentiels de compétences et du profil professionnel
- 3 de capitaliser sur l'esprit EPHEC pour activer l'incorporation spontanée des anciens à la vie de l'EPHEC EPS
- 4 de valoriser l'accomplissement du cursus par une séance de diplomation, avec le corps enseignant, afin de favoriser la poursuite des relations (réseau), l'image positive du diplôme, etc., en présence de partenaires internes à l'établissement et de partenaires industriels.

### Ressources humaines

Le comité des experts enregistre :

- 1 la perception par les étudiants d'une grande disponibilité de la majorité des enseignants
- 2 la création d'une cellule chargée de la gestion des ressources humaines
- 3 une proportion importante d'experts
- 4 un souci de maintenir les enseignements à niveau, d'éviter toute obsolescence.

Le comité note également l'autonomie de l'établissement dans ses procédures de recrutement. Toutefois, il constate que ce recrutement est principalement érigé en système de cooptation d'enseignants, qui a ses limites, comme notamment l'absence de critères formels de sélection.

Il souligne également le fait que le taux d'encadrement semble faible.

Malgré la solidarité constatée dans l'équipe administrative, le comité des experts relève :

- 1 une masse critique insuffisante
- 2 des difficultés de contact avec certains enseignants, de par leur présence limitée.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Enfin, les experts remarquent :

- 1 la difficulté de coordonner la pédagogie des experts
- 2 de créer des systèmes d'évaluation de ces professeurs experts.

Les experts s'interrogent dès lors sur la volonté éventuelle des enseignants d'être évalués. Ils s'étonnent de cette réticence éventuelle, alors que la plupart de ces « professeurs associés » vivent dans un milieu professionnel où l'évaluation des personnes est institutionnelle. Ils ne peuvent donc qu'inciter fortement à planifier l'évaluation régulière « des enseignements ».

### Ressources matérielles

Les experts constatent que l'EPS bénéficie d'une double économie d'échelle :

- 1 partage de l'infrastructure avec la HE (imprimerie, distribution des références aux étudiants, etc.)
- 2 d'un équipement en matériel audiovisuel et de communication performant, dont le WIFI et des ordinateurs en nombre.

Cependant l'établissement ne dispose pas :

- 1 de bibliothèque, ni de restauration en soirée, et de plus,
- 2 le parking est onéreux, sans guère d'alternative pour les étudiants venant de loin.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Les experts constatent un bon amorçage de l'e-campus ; toutefois, les étudiants se plaignent de ce que l'e-campus ne permet pas actuellement d'utiliser la plate-forme e-campus comme outil de communication entre eux. Les experts recommandent donc de :

- 1 développer, promouvoir et sensibiliser les enseignants à l'utilisation intégrée des outils, avec une pédagogie *in situ* (en vue de renforcer les interactions entre enseignants et étudiants)
- 2 d'intégrer les différents logiciels de gestion, afin de poursuivre.



Le comité souligne également, comme force reconnue, l'informatisation en cours d'un certain nombre de procédures administratives.

### Relations extérieures – internationales et socioprofessionnelles

Les experts sont informés par le RAE de l'existence d'un ensemble d'accords avec des partenaires institutionnels belges, européens et extra-européens, mais dans la pratique, ils constatent une faible visibilité de ces accords dans le discours des acteurs. Ils recommandent donc de diffuser, auprès de la communauté EPHEC, tant l'existence de ces accords que les opportunités qu'ils offrent.

Les experts constatent finalement :

- 1 un rapport monolithique avec la FEDIS, devenue Comeos
- 2 une amorce du développement d'une base de données d'entreprises se structurant sur des contacts individualisés
- 3 l'existence de *myEphec*.

Ils proposent donc respectivement pour chacun de ces points d'amélioration soulignés :

- 1 de diversifier les contacts avec les organisations professionnelles
- 2 de développer cette base, et d'organiser des événements avec les entreprises, et
- 3 d'intégrer *myEphec* aux activités et projets de l'EPHEC EPS.



Evaluation 2010-2011 du cursus  
**Marketing**

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel :*

*L'EPHEC EPS tient à souligner le climat constructif dans lequel s'est déroulée l'évaluation externe et ne manquera pas de mettre en œuvre certaines recommandations des experts pour améliorer les dispositifs déjà mis en place et encore à implémenter dans le cursus de formation du premier cycle en voie de finalisation.*

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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
3	synthèse	&3	<b>Défis majeurs :</b> L'EPHEC EPS travaille de façon active à renforcer ses partenariats et son service à la population. Etant donné que le cursus évalué n'en est qu'à ses débuts et qu'il ne compte pas encore de diplômés « Bachelier en Marketing », une réflexion pour le cursus est toujours en cours d'évaluation.
4	1	&3	<b>Gouvernance</b> Le comité des experts a constaté les effets d'une direction de type plutôt « laissez faire »... mais qui borde au « laissez-aller ». <i>Ce type de management du laissez-faire a quand même permis à la direction de l'EPHEC EPS entre 2006 et 2010 de finaliser la transformation de 5 graduats (2 ans) de régime 2 et de régime 1 en 5 baccalauréats (3,5 ans) de régime 1 correspondants au Plein Exercice ainsi que l'ouverture d'un BES de « Conseiller en Administration et Gestion du Personnel , soit au total la reprogrammation de 6 nouveaux cursus pédagogiques.</i> <i>Elle a réussi ce challenge grâce à ses collaborateurs proches qu'elle considère comme des agents responsables et autonomes en qui elle place toute sa confiance.</i> <i>Cette équipe administrative solidaire tel que constaté par les experts (voir p. 8 du rapport intermédiaire RH &amp;3) présente, faute de moyens financiers mis à disposition par les autorités politiques, une masse critique insuffisante.</i> <i>Ce contexte précis n'a pas permis à la direction de l'EPHEC EPS de mener à ce moment comme elle l'entendait une politique d'évaluation formelle et d'ajustement des procédures déjà mises en place.</i>
5	2	& 3.3	Un comité de pilotage créé le 23 janvier 2009, agissant comme élément essentiel de coordination, se réunit mensuellement. Deux réunions pédagogiques annuelles réunissent l'ensemble du corps professoral de la section.
5	2	&5.2	<b>Référencement</b> L'EPHEC EPS a toujours souhaité fournir des syllabus de qualité et insiste auprès de ses enseignants pour la réalisation d'un référencement complet. Le dispositif a donc un niveau intégré (p.5.&1 point 2) mais l'EPHEC EPS ne manquera pas de continuer à l'améliorer.

<sup>1</sup> Préciser le point avec un maximum de détails (page, chapitre, rubrique et numéro du point en question).

5	2	&6	Les perceptions de la direction et du corps enseignant sont régulièrement partagées lors des réunions mensuelles de coordination. La suggestion de favoriser encore leur convergence a trouvé un écho à la faveur de l'entrée en fonction en décembre 2010 des deux nouveaux mi-temps de sous-directeur, l'un attaché au développement des procédures administratives, l'autre aux aspects pédagogiques. Les conséquences de ce choix sont d'ores et déjà porteuses de nombreuses synergies et d'une coordination qualitativement renforcée.
6	2	1 <sup>er</sup> &	<b>Cours de langues étrangères :</b> L'EPHEC EPS a comme originalité de réserver des soirées spécifiques pour les langues. Cette pratique implique la réalisation du bachelier en minimum 3,5 ans durant lesquels les étudiants inscrits à l'EPHEC EPS ont l'opportunité de s'insérer sur le marché de l'emploi, tout au moins pour ceux qui n'exercent pas encore d'activités professionnelles.
6	2	&4	<b>Epreuve intégrée :</b> La base de propositions de sujets d'EI existe déjà, puisque depuis 2002, pour toutes les sections, L'EPHEC EPS a créé une bibliothèque de TFE avec listing des EI ayant obtenu plus de 14/20. Ces TFE sont consultables sur rendez-vous au local 122 afin de proposer aux étudiants en fin de parcours d'études des idées de thèmes d'EI déjà approuvés et développés.
6	2	&4.3	<b>Stages :</b> Dans l'EPS, le programme pédagogique peut prendre différentes formes. D'une part, les objectifs du stage et les compétences attendues à la fin du stage sont définies dans le dossier pédagogique de la communauté française. Cette information se retrouve dans le règlement de stage distribué aux étudiants lors des séances d'information et d'autre part, dans le cas des étudiants déjà engagés professionnellement, celui-ci rejoint plus la validation des acquis et de l'expérience, la promotion sociale se situant dans le cadre qu'est le life long learning. Ces étudiants sont évalués par une analyse de leur CV (contrats de travail) et par l'évaluation de leur rapport d'activités professionnelles.
8	4	&3.2	<b>Ressources humaines :</b> La difficulté de contact de l'équipe administrative (en masse critique insuffisante) avec certains enseignants relève du contexte même des prestations à effectuer dans une école des cours du soir où les activités pédagogiques s'organisent sur 5 soirées par semaine accompagnées de quelques samedis et où les prestations des professeurs extérieurs sont regroupées sur une soirée. Les possibilités d'accroître encore le climat d'échange et de bonne communication entre les différentes parties prenantes fait néanmoins l'objet d'une réflexion en vue d'une éventuelle amélioration.
8	4	&2.2	<b>Ressources matérielles :</b> 65 euros de frais d'abonnement de parking sont demandés aux étudiants pour toute l'année académique (soit environ 0,33 euros par soirée).

Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)

  
 Guy POULAERT  
 Directeur EPHEC EPS

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice) de l'autoévaluation

  
 Hélène GUILMOT  
 Coordinatrice qualité EPS