



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

Evaluation du cursus « Marketing » 2010-2011

RAPPORT FINAL DE SYNTHESE

Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa)

Comité des experts :

M. Robert A. ZEHNDER, président

M. Bernhard ADRIAENSENS, M. Laurent ARNONE, 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 14 et 15 octobre 2010 à la Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa), 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*.

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.

EN SYNTHÈSE

Atouts majeurs

- implication dans le projet de l'école de tous les acteurs
- perception positive des diplômés quant à leur adaptation rapide au milieu professionnel.

Défi majeur

Motiver tous les acteurs à s'atteler aux évolutions et améliorations qui sont de leur ressort au lieu d'invoquer systématiquement des conditions exogènes à l'entité – environnement visuel déplaisant par exemple.

Points d'attention majeurs

- les données chiffrées relatives à la population étudiante qui devraient faire l'objet d'une attention particulière de la part de la section
- l'*hinterland* économique défavorable.

Recommandation majeure

Partir des acteurs opérationnels, les enseignants. Il semble que cette population se caractérise par deux *backgrounds* :

- ceux qui ont connu les débuts et la croissance de l'école et de son projet,
- et ceux qui arrivent maintenant à l'heure de la maturité de l'entité.

La première génération a su déjà transmettre aux plus jeunes un sentiment d'appartenance et une implication très forte dans le projet de l'école.

Il s'agit maintenant de créer une réelle émulation positive entre ces deux composantes. Ainsi, il importe :

- de combiner les atouts spécifiques aux différents acteurs enseignants, afin de créer une dynamique tant identitaire que pédagogique, utile au développement de l'école et de son projet,
- une fois le mouvement initié, d'inclure au fur et à mesure les différents autres partenaires - direction, personnel administratif et technique, les anciens étudiants et, surtout, les étudiants actuels - de les responsabiliser et de leur donner les moyens d'action pour réaliser les projets.

Présentation de l'institution

L'Institut Supérieur de Formation Economique du Centre (ISFEC), basé à La Louvière, a été créé en 1988, et comportait alors deux sections, « Marketing » et « Tourisme ». Fin des années 90, y sont adjointes deux autres sections, « Gestion hôtelière » et « Gestion des transports et logistique d'entreprise ». En 1996, l'ISFEC rejoint la Haute Ecole Roi Baudouin (HERB) localisée à Mons.

L'année académique 2009-2010 voit la fusion des trois Hautes Ecoles hainuyères appartenant au réseau libre – Haute Ecole Charleroi-Europe, Haute Ecole Libre du Hainaut Occidental et Haute Ecole Roi Baudouin – en une nouvelle entité, la Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa). Celle-ci assure la formation initiale de plein exercice en diplômant des bacheliers professionnalisants et des masters, et se décline désormais en sept catégories, agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique. Seize implantations différentes accueillent les formations. Avant la fusion, la Haute Ecole Roi Baudouin était répartie sur six implantations.

Gestion de la qualité dans l'entité et gouvernance

En termes de forces, le comité des experts reconnaît :

- 1 l'amorce d'une démarche qualité comprenant l'identification d'éléments de diagnostic, de même que l'élaboration d'une analyse SWOT (analyse *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques) bien développée
- 2 l'utilisation d'outils de gestion de la qualité : évaluation des enseignements, multiples ateliers, Roue de Deming, analyses SWOT, etc.

Les experts constatent toutefois, en termes de points d'amélioration :

- 1 une difficulté à articuler la démarche qualité déployée pour le cursus et la démarche qualité institutionnelle basée sur l'outil TRIS¹
- 2 une démarche qualité comprise comme une démarche administrative de plus, et non comme un projet continu d'amélioration ; d'après le comité des experts, la fonction de coordinateur qualité pour la Haute Ecole (HE) ne devrait pas se limiter à soutenir les initiatives qualité, mais s'attacher à les susciter
- 3 l'analyse SWOT fort développée, mais non priorisée, entraîne une difficulté à construire un projet d'avenir, à considérer le présent comme une étape et pourrait, à terme, décourager toute action
- 4 l'implication non visible de plusieurs parties prenantes (étudiants, équipes enseignantes)
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 5 une diffusion très limitée du rapport d'autoévaluation ou même de ses conclusions auprès de tous les intervenants et intéressés.
[Droit de réponse de l'établissement](#)

En fonction des éléments *supra*, le comité des experts recommande :

- 1 d'abord de classer par priorités les composantes de l'analyse SWOT, certes par importance, mais ensuite aussi selon le caractère réalisable des actions ; puis d'opérationnaliser l'analyse SWOT, à savoir la traduire en plan d'actions concret avec des objectifs SMART², en prévision du dépôt d'un calendrier et plan de suivi pour l'AEQES au plus tard en décembre 2011 (document publié)

¹ *Transnationale Institutionele Samenwerking* (TRIS) modèle de gestion de la qualité, méthode d'amélioration de l'enseignement supérieur selon le modèle EFQM (modèle d'excellence, non pas un standard, mais bien un cadre pour la conception de systèmes de gestion organisationnelle - le plus largement utilisé en Europe - développé par la *European Foundation for Quality Management*).

² Les qualités requises pour une bonne fixation d'objectifs, soit Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Raisonables et Temporellement définis.

- 2 de transformer les contraintes en opportunités : le comité des experts encourage la direction à s'appuyer sur les outils imposés par l'extérieur (Communauté française, Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique, etc.), de capitaliser sur les expériences antérieures de la HE
- 3 de responsabiliser les acteurs dans la limite des moyens mis à disposition : les impliquer dans le pilotage du programme mais aussi dans les activités périphériques (concertation des étudiants, activités sociales, vie étudiante, etc.)
- 4 d'utiliser de manière informelle, comme catalyseur de l'action étudiante, les jeunes promus, porteurs de projets d'avenir pour eux et pour l'institution.

Participation des étudiants aux instances

Selon le comité des experts, la participation étudiante reste encore à renforcer (cf. *supra*). Il conviendrait donc de rendre les étudiants et leur comité conscients de l'intérêt de leur participation au processus d'amélioration de la qualité et d'accroître leur dynamique de participation (notamment en soutenant de manière concrète leurs initiatives).

En général

Le comité des experts souligne les forces suivantes :

- 1 l'utilisation d'un portfolio d'articles d'actualité dans certains cours de langues étrangères
- 2 l'existence de listings exhaustifs des modes d'évaluation des activités d'enseignement, disponibles en début d'année académique
- 3 la première étude de satisfaction générale, réalisée auprès des anciens étudiants de la section, renseignant un avis généralement favorable quant au fait que l'enseignement dispensé permet une adaptation rapide au milieu professionnel
- 4 l'existence d'outils pédagogiques performants (labo de langues, plateforme informatique *Claroline*, bibliothèque, etc.)
- 5 la création récente d'une fonction de « coordonateur d'axe », reprenant les sections Marketing et Gestion des transports et logistique d'entreprise, d'une part, et Tourisme et gestion hôtelière, d'autre part, permettant la création de synergies au sein de ces binômes de formations.

Après analyse des informations reçues, les experts ont été amenés à identifier des points d'amélioration :

- 1 des cours assez théoriques, parfois déconnectés des réalités de terrain
- 2 la réflexion tardive sur l'élaboration d'un profil professionnel et sur l'adaptation de la grille horaire minimale en référentiel de compétences
- 3 la qualité variable des syllabi ; l'absence de syllabus pour certaines matières, demandant une prise de notes pas toujours précise
- 4 l'absence de certaines fiches ECTS
- 5 la sous-utilisation de certains outils pédagogiques, tels la bibliothèque ou les labos de langues
- 6 le fait que certains professeurs semblent dépassés par les technologies actuelles (utilisation de logiciels spécifiques par exemple).

En fonction des éléments *supra*, le comité des experts recommande :

- 1 de mettre en place un dispositif systématique de mise à jour des contenus de cours
- 2 de renforcer dans le programme les axes suivants : langues, informatique (logiciels Access, SAP³ notamment), marketing opérationnel, relations publiques
- 3 de renforcer l'acquisition de compétences à travers des activités appropriées : travail en équipe, études de cas en situation réelles, exercice de gestion du stress, etc.
- 4 d'utiliser les ressources qui pourraient être fournies par les anciens pour diversifier les séminaires orientés marketing au sein des enseignements, et ainsi travailler sur des situations réelles, concrètes et pratiques
- 5 pour les syllabi, de normaliser la mise à disposition de références pour l'ensemble des cours et d'assurer la bonne compréhension, de la part des étudiants, du rôle de ces références.

Cours de langues

L'inadéquation entre les cours de langues et les besoins du terrain professionnel est pointée du doigt, le comité des experts recommande donc de :

- 1 envisager une pédagogie différenciée pour l'enseignement des langues
- 2 généraliser l'usage du portfolio
- 3 veiller à l'articulation systématique des cours de langues en fonction du *continuum* du *curriculum*
- 4 généraliser l'introduction de thèmes d'actualité orientés marketing dans les cours de langues

³ *Systems, applications, and products for data processing*, progiciel de gestion intégré

- 5 proposer des enseignements de marketing en langues étrangères (le marketing international pourrait s'y prêter par exemple)
- 6 favoriser des présentations de travaux en langue étrangère.

Stages et travail de fin d'études (TFE)

Le comité des experts note positivement :

- 1 les bons liens qu'entretien l'établissement avec l'environnement socioéconomique professionnel notamment à l'occasion des stages ou du jury TFE
- 2 le fait que les lieux de stage constituent un réel lieu d'émancipation et une expérience responsabilisante pour les étudiants.

Il souligne cependant les points d'amélioration suivants :

- 1 un suivi minimal de l'étudiant pendant la période de stage (les professeurs ne réalisent qu'une seule – voire aucune – visite de l'étudiant sur son lieu de stage)
- 2 l'attribution « fortuite » des TFE parmi les enseignants-promoteurs
- 3 la défense des TFE non-systématisée : composition de jury variable, par exemple.

Le comité des experts recommande d'envisager :

- 1 de systématiser le processus de vérification *a priori* de l'intérêt du lieu de stage
- 2 d'instaurer un monitoring du stage, tant en début que pendant celui-ci ; ce monitoring pourrait s'effectuer par courriel, si une visite sur place est jugée superflue
- 3 d'établir une gestion matricielle de l'attribution des TFE en fonction des spécialités des enseignants-promoteurs.

Accueil et intégration des étudiants, aide à la réussite

Le comité des experts se félicite de la politique d'aide à la réussite menée par l'entité. En effet, beaucoup d'efforts y sont consacrés depuis peu par certains – efforts auxquels le comité ne peut que souscrire. Ceci explique sans doute, du moins en partie, un taux de réussite très satisfaisant en première année.

Le comité des experts recommande à cet effet d'intégrer cette aide à la réussite au processus pédagogique, et d'y impliquer toutes les parties prenantes, dont les étudiants.

Conditions de vie, d'étude et insertion professionnelle

Le comité des experts trouve remarquable le taux d'insertion professionnelle des étudiants récemment promus dans un proche environnement économique pourtant peu privilégié.

Le comité des experts relève comme points d'amélioration :

- 1 une fraude patente aux examens
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 le manque de locaux dans lesquels les étudiants peuvent s'isoler pour travailler ou étudier
- 3 comme dans la plupart des autres établissements visités, l'absence d'association des anciens, ou même d'un fichier d'adresses ; alors qu'une relation structurée avec les anciens étudiants, devenus en partie des employeurs ou des recruteurs occasionnels, peut offrir une série d'avantages aux trois composantes, à savoir l'établissement, les étudiants et leurs aînés.

Ressources humaines

En termes de forces, le comité des experts souligne :

- 1 le caractère familial et la dimension humaine de la relation professeur-étudiant
- 2 la reconnaissance par les acteurs du potentiel de l'entité
- 3 un sentiment d'appartenance des différents acteurs, à travers les générations, permettant une capacité de mobilisation, une fois définie une vision stratégique concrète.

Le comité des experts recommande de transmettre cette identité forte vers l'extérieur, de capitaliser sur une image claire et positiviste.

Sur la question de la gestion des ressources humaines, le comité d'experts regrette :

- 1 de ne pas avoir eu connaissance des données relevant du point 4.1.1. de la liste de référence des indicateurs de l'AEQES⁴
- 2 la (quasi-) absence d'intervenants extérieurs, spécialistes et praticiens
- 3 la difficulté, pour l'entité, de construire une identité intégrée haute école HELHa et de recourir aux ressources disponibles

Le comité des experts souscrit au principe selon lequel l'idéal devrait être d'associer les charges d'enseignement en fonction des compétences, expériences et centre d'intérêts.

Enfin,

- 4 le comité des experts trouve regrettable que le budget de formation continue du personnel, relativement modeste aux dires même des acteurs, soit rarement consommé
- 5 enfin, il s'étonne que la charge totale d'un enseignant Maître-assistant, comprenant 480 heures de cours (16 heures/semaine) puisse, avec ses activités complémentaires, aboutir à une charge annuelle telle qu'elle ne permette pas d'inclure la visite de lieux de stages, une ou deux fois sur les onze semaines de la période du stage de troisième année de bachelier.

Ressources matérielles et équipements

Infrastructures

L'état des locaux va de vétuste (hauts plafonds, simple vitrage, etc.) à délabré. A titre d'exemple, l'ascenseur installé par l'occupant précédent, une banque commerciale, s'est depuis mué en monte charge, avant que son usage ne soit totalement condamné, par sécurité.

Ces ressources matérielles font en effet trop souvent tristement défaut, par rapport à un standard minimum, par rapport aux autres constituants de la nouvelle fusion. Pourquoi ?

Direction et corps enseignant attendent passivement, depuis un bon moment, la vente - potentielle mais non concrétisée à ce jour - d'une partie des locaux, dans l'espoir d'utiliser les fonds ainsi récoltés pour rafraîchir locaux et matériel dans le corps principal du bâtiment. Suite aux fusions successives, de nombreux doutes subsistent quant à savoir qui est réellement propriétaire des locaux et, donc, comment le produit de la vente éventuelle pourra être utilisé en vue d'améliorer la situation actuelle. En attendant, la seule action proactive est le déménagement graduel du personnel occupant lesdits locaux, pour s'assurer une place « convenable » dans la partie conservée de l'établissement !

⁴ A savoir : données qualitatives et quantitatives par discipline, orientation, etc. : répartition adéquate des compétences scientifiques et techniques disponibles ; personnel à temps plein, à temps partiel et collaborateurs extérieurs ; collaborations entre institutions, facultés, départements, sections, catégories, services, ...

Le « chancre » voisin - à savoir une construction et un chantier à l'abandon du fait de faillite, sur une propriété contigüe - est souvent invoqué. Si sa présence n'est pas des plus heureuses sur le plan de l'esthétique, il faudrait que l'ISFEC puisse reconnaître que l'impact visuel (ou autre ?) direct sur la qualité de l'enseignement est négligeable.

Malgré les nombreuses contraintes matérielles évoquées ci-avant, le comité des experts se montre d'autant plus sensible aux efforts fournis par le personnel de l'ISFEC et de la section, pour répondre aux besoins de ses étudiants.

Dans ces conditions, certes peu propices à l'épanouissement intellectuel, le comité des experts ne peut que recommander de mobiliser le plus grand nombre et de mieux exploiter les ressources internes via le volontariat, les jobs étudiants, visant un renouveau, même superficiel de l'infrastructure.

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

Bibliothèque

En ce qui concerne la bibliothèque, le comité des experts regrette que ses horaires soient peu étendus et ses fonds peu fournis. Dès lors, il recommande de créer des partenariats, des appels aux anciens, permettant d'élargir les fonds bibliographiques et de recourir à des jobs étudiants par exemple pour étendre les heures d'ouverture de la bibliothèque.

Labos de langues

Quant aux labos de langues, malgré leur performance soulignée *supra*, le comité des experts regrette leur sous-utilisation. Il recommande de veiller à une plus grande flexibilité horaire pour rendre ces labos plus accessibles.

Relations extérieures, dimension internationale et ancrage local

Le comité des experts relève comme forces :

- 1 la bourse d'échanges entre acteurs du monde associatif et du monde des entreprises
- 2 le salon d'automne, offrant une expertise certaine dans l'événementiel
- 3 une bonne réputation auprès de certains acteurs (centres PMS, enseignants du secondaire, anciens),
- 4 une volonté de retour dans un ancrage dans le tissu économique local, par des initiatives telles « Centre Capital » et les « Louves d'or »
- 5 en troisième année de bachelier, une petite semaine de cours à l'université de Huddersfield
- 6 la participation, jusqu'à trois étudiants OUT à la fois, aux programmes d'échanges Erasmus depuis 2000.

En revanche, le comité des experts relève, par les faits mais aussi les commentaires de diverses parties prenantes :

- 1 le manque évident d'implication de plusieurs parties prenantes (étudiants, équipes enseignantes)
- 2 une communication externe déficiente, affectant image et notoriété
- 3 une réputation potentiellement en perte à moyen terme.

Dès lors, le comité des experts recommande de :

- 1 chercher à s'impliquer de manière à devenir un acteur du renouveau régional
- 2 s'atteler à maintenir la bonne réputation de l'entité et accroître sa notoriété ; de trouver des solutions pratiques créatives pour avancer, malgré les contraintes environnementales
- 3 responsabiliser les acteurs en regard des moyens mis à disposition, notamment dans la contribution au pilotage de l'enseignement, mais aussi dans les activités périphériques comme les activités sociales des étudiants.

Enfin, le comité des experts constate l'enthousiasme fort de la part des professionnels (dans des activités liées au marketing, pour la lecture de TFE notamment), qui crée une opportunité d'*impulse*. Néanmoins, les liens entre l'entité et les anciens étudiants et les acteurs professionnels restent non exploités. Le comité des experts recommande dès lors de créer l'infrastructure qui permettra de catalyser la volonté d'agir des partenaires extérieurs (par exemple, en constituant un comité consultatif regroupant anciens étudiants et représentants professionnels).

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

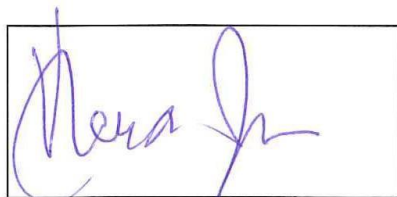
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond
4	1	Gestion de la qualité dans l'entité et gouvernance	Le rapport d'autoévaluation a été diffusé aux membres de la commission d'auto-évaluation ainsi qu'à l'ensemble des membres de l'équipe pédagogique en mai 2011 afin de permettre à chacun d'en prendre connaissance et d'émettre ses commentaires avant sa finalisation.
4	1	Gestion de la qualité dans l'entité et gouvernance	la démarche d'auto-évaluation a été menée en veillant à la participation de l'ensemble de l'équipe d'enseignants via l'organisation de journées pédagogiques à thème au cours desquelles chacun s'est exprimé dans le cadre du processus qualité. La qualité étant une démarche à mener ensemble.
8	3	Conditions de vie, d'étude et insertion professionnelle	Dès novembre 2009, un groupe de travail « Promotion du mérite », mentionné dans notre rapport d'évaluation interne a été mis sur pied dans le but d'enrayer les problèmes de fraude aux interrogations et examens. Les mesures initiées par ce groupe « Promotion du mérite » ont été appliquées dès janvier 2009 et ensuite lors des 3 sessions qui ont suivi. Au moment de la visite du comité d'experts en octobre 2010, nous considérons ce problème comme résolu en grande partie étant donné les actions prises.

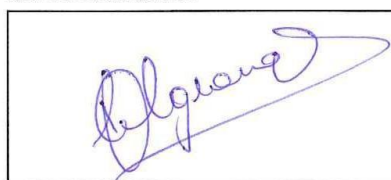
¹ Préciser le point avec un maximum de détails (page, chapitre, rubrique et numéro du point en question).

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond
9	4	Ressources matérielles et équipements ; Infrastructures	Un plan d'embellissement des locaux en trois phases a été communiqué à l'équipe éducative le 5 mai 2010. Entretemps, la phase 1 de ces travaux d'embellissement a démarré le 8 mars 2011. La fin des travaux est prévue pour le 27 mai 2011. Figurent au programme de ces travaux l'aménagement de nouveaux emplacements pour le laboratoire de langues, le local photocopie, l'infirmerie, des sanitaires, des espaces de travail pour enseignants et étudiants ainsi qu'un local d'archives. Nous reconnaissons néanmoins que l'état du bâtiment devra faire l'objet d'une attention particulière lors des phases ultérieures de cet aménagement.

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



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



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



HAUTE ECOLE LOUVAIN EN HAINAUT
Xavier DELGRANGE
 Chef de Département
 I.S.F.E.C. - La Louvière

HELHa | Haute École
 Louvain en Hainaut
Jean-Luc VREUX
 Directeur-Président

HELHa | Haute École
 Louvain en Hainaut
Etienne LHÔTE
 Directeur de la Catégorie Économique