



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

## **Evaluation des cursus « Marketing » et « Commerce extérieur » 2010-2011**

### **RAPPORT FINAL DE SYNTHESE**

#### **Haute Ecole Libre Mosane (Liège)**

Comité des experts :

M. Robert A. ZEHNDER, président,  
Mme Elly THEUNISSEN, M. Bernhard ADRIAENSENS,  
M. Laurent ARNONE et M. Alain PIEKAREK

**14 juin 2011**

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2010-2011 à l'évaluation des cursus Marketing et Commerce extérieur. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 31 janvier, 1<sup>er</sup> et 2 février 2011 à la Haute Ecole Libre Mosane, pour procéder à l'évaluation de cette formation. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture des rapports d'autoévaluation rédigés 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, ainsi que les représentants du monde socio-économique, 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, ce faisant, en respectant la mission impartie au collège des experts par le décret du 22 février 2008 et par ses arrêtés d'application.

## **EN SYNTHÈSE**

### **Atouts majeurs**

L'équipe, les ressources, la volonté, le *team-spirit*, la vision.

### **Défis majeurs**

- *Stay ahead*, rester au top.
- Défi stratégique: mettre en place l'ambitieux projet de pôle économique et euro régional, propre à une vision concrétisée. Ce projet doit encore être partagé avec tous les acteurs de l'école, pour en assurer l'implication optimale de toutes les parties prenantes.
- Défis opérationnels:  
**MK** : fixer les priorités marketing de tous les plans d'action qui ont été identifiés dans le RAE.  
**MK + CE** : mettre en œuvre l'ensemble de ces plans d'action.

### **Recommandation**

Explorer les synergies possibles entre les deux formations (au minimum, des acquisitions bibliographiques en langues étrangères), voire aller jusqu'à la possibilité de développer un tronc commun pour les langues, certains cours généraux ou cours à option en phase avec les évolutions technologiques.

### Présentation de l'institution

La Haute Ecole Libre Mosane (HELMO) résulte de la fusion, en septembre 2008, de deux Hautes Ecoles, HEMES et ISELL. HELMO devient ainsi la seule haute école du réseau libre en province de Liège.

Ses 13 Instituts d'enseignement supérieur, ses 33 formations de type court et long, localisés tant dans la capitale provinciale qu'à Theux et dans les deux chefs-lieux d'arrondissement de Huy et Verviers, la placent en troisième position au sein de la Communauté française en termes de nombre d'étudiants. Les formations sont réparties en cinq catégories : paramédicale, pédagogique, sociale, technique, et économique, cette dernière occupant une position dominante au sein de l'institution avec des formations en assistant(e) de direction, assurances, comptabilité, droit, informatique de gestion, à côté des cursus Commerce extérieur (**CE**) et Marketing (**MK**) qui nous occupent présentement.

A noter qu'historiquement, la section Commerce extérieur est une émanation de la section comptabilité.

Le Collège de direction de la Catégorie économique dispose d'un large pouvoir de gestion et de décision, assisté des Conseil de Catégorie et Conseil de Section, agissant comme organes de participation.

Deux rapports d'autoévaluation distincts ont été fournis au comité des experts, qui se charge toutefois, de par sa mission, d'intégrer contenus et constatations en ce seul rapport d'audit.

### Gestion de la qualité dans l'entité - Gouvernance - Participation des étudiants aux instances

Le comité des experts enregistre en forces :

- 1 une forte implication de la direction de catégorie, une vision claire du devenir de l'institution et des projets ambitieux, dont à court terme le rassemblement de la catégorie en une seule implantation
- 2 une coordination pédagogique assurée tant par l'efficacité des conseils de section que par l'implication et le travail proactif des coordinateurs de section
- 3 l'incorporation indéniable d'une démarche qualité intégrée, participative, efficace et bénéficiant d'un soutien structurel fort mais aussi de l'efficacité et de l'expérience d'un staff dédié à la qualité depuis plusieurs années
- 4 la constitution d'une commission d'autoévaluation très représentative des parties prenantes de l'école
- 5 six enquêtes qualité utilisées comme principaux outils d'évaluation
- 6 une analyse précise et pertinente de la situation interne et des pistes d'action possibles afin de palier les faiblesses et, spécifiquement en **CE**, il est proposé un plan d'action priorisé avec des échéances définies visant clairement la transparence et la responsabilisation des acteurs
- 7 la mise à leur disposition de nombreux documents détaillant les modalités d'organisation des différentes activités (TFE, remédiations, tutorat)
- 8 deux brochures/mémentos destinés aux membres du personnel ou aux étudiants de la catégorie économique, fort informatifs et utiles
- 9 une bonne pratique **CE** : la consultation d'anciens étudiants (professionnels) dans le cadre de l'autoévaluation.

Les experts constatent toutefois en points d'amélioration:

- 1 **MK** : la participation lacunaire des étudiants, malgré des témoignages d'une volonté de ceux-ci de prendre part à l'autoévaluation
- 2 **MK** : le plan d'action ne prévoit que des pistes de réflexion

- 3 Il est dommage que, dans ce contexte d'évaluation externe essentiellement positive, il faille regretter l'absence des étudiants à la séance de restitution orale par le comité des experts, et ce malgré l'invitation à y participer.

Par conséquent, les experts recommandent :

- 1 de pérenniser les efforts engagés dans la voie d'une démarche qualité intégrée, avec une attention particulière réservée à l'incorporation des étudiants dans le processus
- 2 **MK** : d'établir une liste de priorités et un plan d'action SMART
- 3 de pérenniser la participation d'anciens étudiants et de professionnels dans la démarche qualité et de l'étendre au contenu des programmes.

## CHAP 2 : Les programmes d'études

---

### Note liminaire

Comme on le constate aisément dans ce rapport, beaucoup plus de points de similitude entre les deux formations que de points de dissemblance, avec pourtant certaines spécificités propres à chaque cursus.

### Généralités

Le comité des experts souligne les forces suivantes :

- 1 la prise de conscience de l'intérêt d'une plus grande semestrialisation et d'une forme de modularisation est évidente ; ceci dans l'intérêt tant pédagogique, que celui de la mobilité des étudiants (plus que de celle des professeurs)
- 2 les syllabi de qualité et standardisés.

Il relève cependant les points d'amélioration suivants :

- 1 les quelques exceptions notoires à la précédente constatation de syllabi de qualité et standardisés
- 2 en règle générale, trop de syllabi mis à la disposition du comité des experts ne comportent pas, au-delà de la bibliographie, de références et de notes de bas de page.

Il est impératif de :

S'assurer de l'application des règles sur la citation des sources et de la présence systématique d'une bibliographie à jour, servant de sources à tout travail demandé aux étudiants.

### Evaluation des étudiants

Le comité des experts enregistre positivement:

- 1 **MK** : la satisfaction des étudiants concernant les évaluations : attentes et exigences leur sont clairement communiquées
- 2 les efforts pour standardiser les cours parallèles (même cours, même niveau, même section): ceux-ci disposent d'un syllabus unique et font l'objet d'examens identiques ; seule la cotation peut différer. (A noter que dans une perspective de compétences, une standardisation n'est nécessaire que dans la certification finale).
- 3 une bonne pratique : pour certains cours de langues, l'ultime subjectivité est éliminée, chaque correcteur évalue transversalement (pour toutes les classes) une même question.

Il souligne cependant le point d'amélioration suivant :

Pour certains cours, il demeure des témoignages de quelques divergences dans le seuil d'exigence des enseignants pour un même cours.

Les experts demandent donc de :

Bien définir les critères d'évaluation pour réduire tout élément d'appréciation subjectif.

## Langues étrangères

Le comité des experts se félicite :

- 1 de l'utilisation des niveaux en langue en termes du *Common European Framework of Reference for Languages* et, pour **MK**, le projet de mettre en place un projet d'apprentissage de langues par niveaux, avec certification différenciée
- 2 d'une bonne pratique **MK** : le projet LINGUIS fait valoir en ECTS des activités extérieures à l'école en langues étrangères.

Il constate le point d'amélioration suivant:

- 1 **MK** : le manque de variété dans les méthodes pédagogiques employées entre les années d'étude.

Le comité des experts invite à :

- 1 mettre en place cette offre de langues différenciée par niveaux, ou tout autre processus répondant à un besoin évident, les première et deuxième langues étrangères étant les seules à comporter des pré requis
- 2 **MK** : privilégier davantage les conversations, la prise de parole et l'expression orale
- 3 fournir aux étudiants une liste d'outils multimédias pour l'apprentissage, la pratique des langues étrangères (notamment les sites web pour l'anglais)
- 4 élargir l'enseignement à d'autres langues (donner accès à des langues enseignées par ailleurs : autres sections, autres structures ?).

## Stages et TFE

Le comité des experts note positivement :

- 1 le fait que les stages et TFE sont en principe liés
- 2 la précision de la grille d'évaluation du stage
- 3 le fait que la grille d'évaluation du TFE inclut des pénalités pour fautes d'orthographe.

Le comité des experts relève comme points d'amélioration :

- 1 il se présente certains cas isolés où le stage ne débouche pas aisément sur un sujet de TFE, ou lorsque l'inadéquation entre attentes de l'entreprise et celles de la section. Dans ces cas, il peut se produire que deux documents distincts sont rédigés, l'un pour l'entreprise, l'autre pour HELMO
- 2 l'évaluation du stage réalisée exclusivement par le maître de stage.

Dans ce cadre, les experts proposent de :

- 1 mieux expliquer aux entreprises la plus-value d'un stage mieux préparé et dans lequel la société s'investit plus (*triple win*)
- 2 recentrer le rôle du promoteur, en définissant une qualité minimale de suivi de l'étudiant par le promoteur
- 3 veiller à ce que le promoteur puisse avoir un impact sur l'évaluation ; s'assurer d'une concertation systématique entre le maître de stage et le promoteur, sur la base de critères d'évaluation précis
- 4 inciter les étudiants de B2 (et de B1) à assister aux défenses de TFE des étudiants de B3.

## Cours en langue étrangère

En termes de forces, le comité des experts souligne l'existence de cours de la spécialité donnés en anglais (environ 30 ECTS).

Les experts enregistrent en points d'amélioration:

- 1 des témoignages de besoin de renforcement de la qualité de certains des cours donnés en anglais

- 2 par ailleurs, les étudiants sont demandeurs d'un plus grand nombre de cours donnés en anglais.

A cet effet, les experts recommandent :

- 1 d'adapter les procédures de recrutement, afin d'assurer un potentiel d'accroissement du nombre de ces cours, pour répondre à l'esprit du temps
- 2 de supprimer le choix de la langue pour un même cours, actuellement offert en français et en anglais
- 3 de définir le ou les objectifs d'une offre de cours en langue étrangère : soit attirer des Erasmus IN, soit améliorer la compétence des étudiants HELMO en langues étrangères, soit les deux. Le comité des experts penche sans équivoque aucune pour cette troisième option.

### Autres activités d'enseignement

Le comité des experts relève le point d'amélioration suivant :

Quant aux ECTS, peu d'informations sont communiquées aux étudiants, qui ont une mauvaise compréhension du système ECTS.

Il convient :

- 1 d'encore améliorer la cohérence entre les différents cours (en dehors des projets et séminaires)
- 2 d'exploiter les efforts réalisés pour tenter de mesurer la charge de travail pour chaque enseignement en rapport avec les ECTS.

### Spécificités Marketing

Le comité des experts note :

- 1 une bonne pratique **MK** : l'insertion de nouveaux cours spécifiques/*soft skills*, tels webdesign, dynamique de groupe, esprit d'entreprendre, créativité, éthique, e-marketing, marketing international
- 2 **MK** : de nombreux projets organisés et appréciés par les étudiants (notamment la simulation de lancement d'un produit ou la définition de maquettes)
- 3 **MK** : les travaux transversaux encouragés entre cours, entre années d'étude et inter-établissements, comme par exemple la collaboration avec Saint-Luc pour le lancement fictif d'un nouveau produit
- 4 **MK** : le fait que les projets comprennent plusieurs activités extra-muros

Le comité des experts constate en points d'amélioration :

- 1 **MK** : les projets, une fois réalisés, ne sont pas systématiquement suivies d'un débriefing collectif, permettant l'assimilation des informations et leur intégration claire dans les objectifs de la formation
- 2 **MK** : l'*e-learning* sous-exploité, notamment en première année de bachelier pour la mise en ligne des syllabi
- 3 **MK** : l'inadéquation entre le contenu de certains de ces cours avec les attentes des étudiants et du monde professionnel.

En recommandations, le comité des experts propose :

- 1 **MK** : de réaliser un débriefing pour chacune des activités, afin d'assurer l'intégration des savoirs et leur traduction en termes de compétences (en classe, via l'*e-learning*)
- 3 **MK** : d'orienter ces nouveaux cours – et tous les cours de manière générale – sur les finalités de la formation, en confiant par exemple ces enseignements de pointe à des experts de la profession
- 4 **MK** : d'intégrer la perspective du profil professionnel et du référentiel de compétences dans la réflexion sur ces différents cours



## Spécificités Commerce extérieur

En termes de forces, le comité des experts reconnaît :

une bonne pratique **CE** : l'organisation (en deuxième année de bachelier) de missions commerciales, avec une vraie préparation en amont, est une fort belle initiative ; le projet est intégré avec différents cours et se réalise en collaboration avec l'AWEX et avec une entreprise pour quatre étudiants. Projet réel, non-fictif. De plus, ce voyage d'une semaine fédère les étudiants des différentes classes qui se connaissent peu pendant les trois premiers semestres.

Par contre, le comité des experts est nettement moins convaincu par :

**CE** : l'activité parallèle et concomitante, le voyage au Québec.

Le comité des experts recommande:

- 1 d'éventuellement créer des possibilités de collaboration entre les différentes classes (même niveau, même section)
- 2 à la place du voyage au Québec, il vaudrait mieux se tourner vers le BRIC, par exemple Moscou, St-Pétersbourg, Ekaterinbourg, plus proches, ou Sao Paulo, plus lointaine, ou une des villes industrielles de l'Inde ; qui sait, la Chine serait sans doute heureuse d'accueillir des étudiants dans un contexte de mission commerciale « junior »
- 3 **CE** : sans cours dédié à l'interculturalité, ne faudrait-il pas développer cet aspect dans la formation, autrement qu'à travers les cours de langue ?
- 4 **CE** : le comité des experts conforte les recommandations des maîtres de stage, notamment :
  - d'intensifier la formation informatique (MS Office)
  - d'aborder *sourcing*<sup>1</sup> et ERP<sup>2</sup>, gestion des négociations (fournisseurs, achats, ventes), etc.
  - d'inclure également des notions de géographie économique, couvrant les principaux acteurs économiques, les pôles industriels européens, etc.

---

<sup>1</sup> Recherche d'une source. Expression anglo-saxonne utilisée pour désigner l'action de recherche, localisation et évaluation d'un fournisseur ad hoc, afin de répondre à un besoin identifié (en matière de biens ou de services) formulé par une entreprise ou par un service ou un département de cette entreprise (<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Sourcing-6362.htm>)

<sup>2</sup> E.R.P. P.G.I. – Progiciel de gestion intégrée. 1. Progiciel de gestion des ressources de l'entreprise. Il a pour objet de relier entre elles les différentes fonctions et les différentes activités de l'entreprise, dans le but de coordonner et synchroniser leur fonctionnement, à l'aide de processus plus ou moins automatisés. Reposant sur un système d'information centralisé mais le plus accessible possible, il doit permettre de croître en efficacité tout en réduisant les coûts de traitement de l'information [...] <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Sourcing-6362.htm>

### Accueil et intégration des étudiants

Le comité des experts note la force suivante :  
La « semaine d'accueil » est bénéfique aux nouveaux étudiants.

### Conditions de vie et d'étude

En point d'amélioration, le comité des experts relève que :  
Les étudiants disent ne pas avoir une idée claire des différents débouchés potentiels qu'offre leur formation.

Les experts invitent l'établissement à :

- 1 prévoir des témoignages de professionnels (anciens de l'école éventuellement) dès les journées portes ouvertes et d'inscription pour « concrétiser » les débouchés professionnels de la formation
- 2 travailler aux différents supports (brochures, site internet, etc.) pour expliciter les débouchés à travers des exemples concrets et non seulement à travers des titres de postes
- 3 établir un profil des débouchés professionnels avec éventuellement un bref témoignage rédigé par un ancien.

### Promotion de la réussite

Le comité des experts souligne la force suivante :

- 1 **MK** : la prise de conscience de l'importance d'instaurer un dispositif d'aide à la réussite pour tous les étudiants (cf. cours de méthodologie du travail, intégré à la grille horaire)
- 2 le fait que l'organisation de remédiations et de tutorats semblent satisfaire leurs utilisateurs

Les experts recommandent :

- 1 d'optimiser le timing pour tenir compte des résultats des premières évaluations, et pourquoi ne pas l'étendre à la section **CE** ?
- 2 d'organiser une première partie avant les examens et de rendre la seconde partie facultative, si la session d'examens est réussie
- 3 d'étendre le tutorat à d'autres matières et au premier quadrimestre de la deuxième année (par les étudiants de 3<sup>e</sup> année).

### Communication et ponctualité

Le comité des experts relève en points d'amélioration :

- 1 la communication réputée défailante sur des éléments ponctuels de logistique
- 2 **MK** : les témoignages de manque de ponctualité de la part de certains professeurs
- 3 l'absence de communication fournie aux étudiants sur les possibilités de passerelles post-diplôme ou de stages hors cursus (AIESEC<sup>3</sup>, etc.).

Il recommande, par conséquent, de:

- 1 mettre en place un système SMS ou courriel pour prévenir les étudiants en cas d'absence d'un professeur.

---

<sup>3</sup> Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales <http://aiesec.be/>

## Autres

En termes de forces, le comité des experts souligne :

Les services périphériques d'aide à l'insertion professionnelle sont présents.

Les experts constatent en points d'amélioration :

- 1 le service placement ne recueille qu'un score de 5/10 de la part des étudiants
- 2 Actuellement, l'association d'anciens étudiants ne vit que sur papier, bien qu'il existât un projet en cours de création future d'un annuaire d'anciens.

Les experts recommandent :

- 1 un *réseautage* plus actif serait le bienvenu. Cette remarque rejoint l'analyse, en chapitre 5, de la faiblesse de contacts avec les milieux professionnels en-dehors de l'environnement HELMO (anciens étudiants, jurys, etc.)
- 2 de (re)dynamiser l'association d'anciens étudiants, dans leur intérêt, dans l'intérêt des étudiants (stages, placement) et dans celui de l'école (networking).

### Ressources humaines

Les forces suivantes ressortent :

- 1 ouverture de la direction, accessibilité
- 2 fort sentiment d'appartenance aux sections et à Sainte-Marie.

Les experts constatent en point d'amélioration :

Le peu de professeurs extérieurs titulaires d'un cours, de professeurs « experts de la profession ».

Ils recommandent:

- 1 d'informer les étudiants des personnes ressources dans l'organisation, mieux définir le rôle de chaque membre de la direction (directeur – sous-directeur – coordinateur – coordonnateur), notamment dans la perspective de l'évolution de l'institution
- 2 d'encourager les projets transversaux entre sections au niveau des enseignants (par famille de cours par exemple).

### Bibliothèque

Le comité des experts relève en points de force :

- 1 l'archivage des TFE et travaux des étudiants
- 2 une bonne pratique : les abonnements en ligne, pour une consultation aisée tant par l'enseignant que par l'étudiant
- 3 une bonne pratique : la bibliothèque est accessible aux étudiants de dernière année du secondaire et au public extérieur.

Le comité des experts relève en points d'amélioration :

- 1 le peu d'intérêt, de la part des étudiants, d'utiliser des ressources documentaires en langues étrangères
- 2 dès lors, on constate un manque de ressources bibliographiques en langues étrangères à la bibliothèque (hormis les supports servant à l'apprentissage des langues, et quelques hebdomadaires).

Selon les experts, il importe donc :

- 1 d'investir dans la bibliothèque: la rendre plus attractive, assurer le support technique et l'attribution de ressources
- 2 En particulier, de mettre en ligne le logiciel de recherche documentaire.

### Autre ressources matérielles

Le comité des experts relève une bonne pratique : pour abriter les échanges internationaux IN, HELMO dispose de « maisons Erasmus » et de kots.

### **Relations extérieures**

Le comité des experts souligne en termes de forces :

- 1 la bonne image dont les formations bénéficient sur le marché socioprofessionnel
- 2 une bonne pratique : la co-diplomation avec des instituts de la Communauté flamande
- 3 plusieurs partenariats institutionnels
- 4 de bonnes ressources matérielles mises à la disposition des étudiants Erasmus IN (cf. chapitre précédent), comprenant des cours de français pour les étudiants étrangers.

Les experts constatent toutefois :

Le peu de contacts avec les milieux professionnels en-dehors de l'environnement HELMO (anciens étudiants, jurys, etc.).

Ils recommandent donc de :

- 1 créer une structure permettant de systématiser des contacts avec des représentants professionnels
- 2 poursuivre les efforts visant à favoriser les échanges Erasmus IN et, en **MK**, les échanges Erasmus OUT.



Evaluation 2010-2011 du cursus  
Marketing et  
Commerce Extérieur

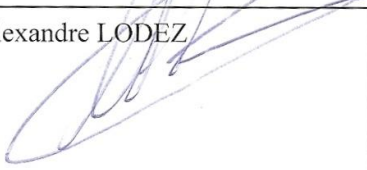
**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :


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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

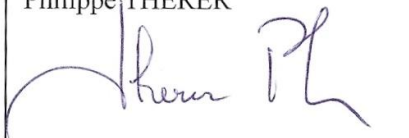
Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)-Président(e)

Alexandre LODEZ  


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

Sabine JANSSENS &  
Michel MOUREAU  


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

Philippe THERER  


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