



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 de la Province de Liège (HEPL)

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 des cursus « Marketing » et « Commerce extérieur ». Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 25, 26 et 27 octobre 2010 à la Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL), pour procéder à l'évaluation de ces formations. 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

- La convivialité :
 - une atmosphère reconnue unanimement par les étudiants
 - faisant partie de l'image, de la renommée de la Haute Ecole (HE)
 - et fréquemment citée comme étant un critère primordial dans le choix de l'établissement
- Une grande implication de la direction dans ses missions, y compris dans la démarche qualité
- L'usage intensif de l'école virtuelle, renforcé avec l'installation imminente d'un réseau WIFI
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- L'organisation d'un semestre en langue anglaise, en Commerce extérieur (CE)
- Les contacts internationaux.

Défis majeurs

- Le niveau hétérogène de formation des étudiants entrants, particulièrement au niveau des langues
- La construction d'un système permettant l'autonomie des différentes parties prenantes - professeurs, étudiants, gestion qualité - dans un schéma coordonné par la direction de la catégorie
- La mise en exergue des points forts de chacune des formations de manière à ce que l'image des deux formations - CE et Marketing (MK) - soit positive.

Recommandations

- Mener une analyse objective permettant d'envisager, dans l'intérêt de l'étudiant et de son projet professionnel, la refonte partielle (en un tronc commun) des deux cursus
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- Prévoir une coordination complète des cursus
- Profiter de la dynamique qualité et du savoir-faire engrangé à l'occasion de ce processus d'évaluation des deux filières pour l'étendre dès à présent à l'ensemble de la catégorie, afin de se donner les moyens d'argumenter et de défendre les projets de l'ensemble de la catégorie.

Remarques

- La perception de la différence fondamentale avec les études de type long se situe de manière primordiale au niveau de la relation étudiants/professeurs, et non dans les aspects professionnalisants.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- Au niveau de la démarche qualité entreprise dans les cursus évalués, la HE est proactive. Il serait dommage qu'elle se confine dans des améliorations spécifiques, sans aborder une analyse plus fondamentale qui pourrait aboutir à un repositionnement du programme, offrant tout bénéfice à l'étudiant.

Présentation de l'institution

La Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL) appartient au réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS), et résulte de la fusion de trois Hautes Ecoles provinciales en 2007. Elle se compose de six catégories de type court (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique,) et d'un enseignement de type long proposé dans les catégories paramédicale (Master en Kinésithérapie) et technique (Master Ingénieurs industriels). Enfin, elle organise, en collaboration avec d'autres HE, les formations de Master en Ingénierie et action sociales, dans la catégorie sociale, et de bachelier en Gestion des Transports et Logistiques d'Entreprises dans la catégorie économique.

Outre les bacheliers en Marketing (**MK**) et en Commerce extérieur (**CE**), la catégorie économique comprend cinq autres formations relevant du type court : Comptabilité, Droit, E-business, Gestion des transports et logistique d'entreprise, et Informatique de gestion.

Gestion de la qualité dans l'entité et gouvernance

Le comité des experts pointe parmi les forces reconnues :

- 1 un rapport d'autoévaluation (RAE) professionnel, regroupant les deux formations
- 2 une analyse SWOT¹ détaillée, structurée autour de priorités et débouchant sur des propositions d'actions
- 3 le développement d'une double approche *top-down* (à savoir une politique qualité qui émane de la direction de l'institution et se propage vers les collaborateurs) et *bottom-up* (approche processus/évaluation du cursus qui remonte des collaborateurs vers la direction et souligne l'implication des professeurs dans la démarche).

Et, de manière plus spécifique :

- 4 l'organisation d'une enquête de satisfaction auprès des étudiants de première année, au premier trimestre de l'année académique 2008-2009, dont les résultats sont globalement fort positifs.

Le comité des experts souligne toutefois, en regard des éléments *supra*, que :

- 1 le RAE demeure parfois fort théorique, offrant trop peu d'exemples concrets, quoique l'entité soit en début de processus
- 2 les propositions d'actions reprises en fin de RAE ne sont pas articulées les unes par rapport aux autres
- 3 la démarche qualité reste encore faiblement diffusée
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 4 la culture d'une gouvernance fortement centralisée.

Et, de manière plus spécifique :

- 5 l'absence de démarche formalisée d'évaluation des enseignements.

Le comité des experts recommande dès lors :

- 1 d'élargir la diffusion du RAE qui peut servir de publicité, d'image de marque pour les entités
- 2 de consulter et d'impliquer les anciens étudiants et le monde professionnel dans la suite du processus qualité
- 3 de transformer les propositions d'actions en stratégie et de les compléter en définissant les moyens, les échéances et les responsables
- 4 d'illustrer les deux approches susmentionnées (*top down* et *bottom-up*) par des exemples concrets

¹ SWOT = analyse *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques

- 5 d'envisager des négociations de délégations de pouvoir pour tous les acteurs, avec des balises liées aux résultats.

Et, de manière plus spécifique :

- 6 d'étendre l'organisation d'une enquête de satisfaction aux trois années des cursus, de la réaliser plutôt en fin d'année, quand la perception des sondés est plus concrète, et de la répéter régulièrement pour en faire l'outil d'un véritable monitoring
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 7 d'intégrer l'évaluation des enseignements dans la démarche qualité et d'impliquer l'ensemble des acteurs dans le développement des outils nécessaire à sa réalisation.

Participation étudiante aux instances

Le comité des experts constate avec satisfaction l'existence d'une représentation étudiante au sein des différentes instances décisionnelles de l'établissement. Les étudiants sont sensibilisés à l'importance de leur participation dans tous les organes de gestion de la HE.

Toutefois, il note que la structure étudiante de la HE admet une sous-représentation de la catégorie économique au sein du Conseil des étudiants.

Par ailleurs, le comité regrette que les étudiants rencontrés ne se reconnaissent pas comme partie prenante dans le processus qualité.

Le comité des experts préconise :

- 1 d'intensifier l'information concernant les procédures d'élection des étudiants et le choix des délégués de classe
- 2 et d'impliquer le Conseil étudiant dans l'accueil des nouveaux arrivants en première année.

Le comité des experts ne relève enfin que peu d'indications d'une participation étudiante directe au processus qualité.

CHAP 2 : Les programmes d'études

Objectifs généraux et spécifiques de la formation

« Inculquer aux étudiants le désir d'apprendre, la satisfaction de savoir et le plaisir d'agir ».

En s'inspirant de la devise de l'enseignement dispensé par la Province de Liège, la HE place la barre haut – mais n'est-ce pas là qu'elle doit se trouver - pour définir les objectifs spécifiques et la finalité des études.

Ainsi les brochures d'information de l'établissement précisent que « l'étudiant :

- en **CE**, doit activement participer au développement international de l'institution au sein de laquelle il évoluera dans sa vie professionnelle.
- en **MK**, doit développer ses qualités d'autonomie, de capacité d'analyse et de synthèse, mais aussi d'imagination, de créativité, de rigueur, de polyvalence et de goût pour la négociation. Cet objectif ne se limite pas au seul cursus spécifique, mais englobe donc également un état d'esprit et une approche plus conceptuelle ».

Éléments communs aux deux programmes CE et MK

Note liminaire : tant dans le RAE que dans les entretiens, le comité a noté une approche peu différenciée des deux cursus MK et CE, mais bien une perception et une construction identitaires très différenciées des acteurs impliqués dans chacun des cursus.

a. Positionnement des programmes et coordination pédagogique

Clairement, la HE et sa catégorie économique bénéficient d'une économie d'échelle qui représente un avantage évident. Néanmoins, le comité des experts pointe le cloisonnement notoire entre les deux sections, présentant pourtant des possibilités de synergies évidentes. La première résultante de cet état de fait réside en une différenciation des programmes sur des enjeux qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité socioprofessionnelle.

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

Afin d'appréhender objectivement cet aspect capital des programmes, le comité des experts recommande vivement :

- 1 dès à présent, d'informer les étudiants sur les possibilités de passerelle (sans doute plus en milieu de première ou en deuxième année) entre les sections ayant des finalités proches - possibilités guère connues des étudiants
- 2 plus fondamentalement, d'organiser – dans le cadre de la structure permanente dédiée à la qualité et *via* le référentiel de compétences métier – une analyse permettant
 - de mettre en évidence tant les synergies probables que les points de différenciation des deux cursus
 - d'aboutir éventuellement à la création d'un tronc commun entre les deux cursus, repoussant plus avant dans le cursus, pour l'étudiant, le choix de la filière pédagogique la plus adaptée à ses capacités et à son devenir
 - de concrétiser ainsi davantage le projet professionnel des étudiants.

En outre, le comité des experts a pu relever certaines caractéristiques qui l'amènent à formuler les recommandations suivantes :

- 3 Malgré l'existence d'une cohérence globale du programme au sein de chaque cursus, la coordination au sein des programmes demeure informelle. Cela débouche, en MK, sur des témoignages de dysfonctionnements : redites, incohérences, contradictions.

Par ailleurs, le comité des experts note le déploiement de nombreuses initiatives individuelles au niveau de programmes. Aussi bonnes soient-elles, elles peuvent néanmoins freiner d'autres initiatives structurelles pertinentes mais non suffisamment visibles.

Le comité des experts recommande dès lors d'institutionnaliser davantage la coordination en instaurant, par exemple, une coordination pédagogique résultant du travail d'analyse sur les programmes recommandé *supra*. Cette coordination pédagogique pourrait se développer, selon les résultats, au niveau de chaque cursus, ou de l'ensemble des deux cursus. Elle permettrait d'accroître les rencontres formelles entre les enseignants des cursus et de désigner une personne ressource par cursus.

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

b. Syllabi

Le comité des experts soulève que des syllabi sont disponibles pour la plupart des cours, mais qu'ils ne sont pas toujours diffusés suffisamment selon un *timing* adéquat.

Alors qu'il est constaté que les travaux de fin d'études (TFE) sont souvent mal référencés, il est indispensable que le corps enseignant donne l'exemple en améliorant sensiblement le référencement des sources dans leurs supports de cours.

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

c. Activités pédagogiques participatives

Bonne pratique épinglée par le comité des experts : l'organisation d'un cours de marketing interculturel, commun aux deux cursus, dispensé en anglais, dans le cadre de la construction de référentiels européens et du projet Leonardo. Cette initiative a d'ailleurs obtenu le prix du dialogue interculturel de l'Agence francophone pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (AEF-Europe).

Le comité des experts note avec intérêt la mise en œuvre d'activités pédagogiques participatives visant à former les étudiants à la réalité du marché professionnel, par exemple le projet *Entrepreneurship* proposé en deuxième année. On peut néanmoins regretter que ce bel élan soit interrompu, sinon brisé, en troisième année.

Le comité des experts recommande dès lors de prolonger et de concrétiser cette dynamique *via* – si pas le stage, remplacé par une étude plus poussée par l'équipe – le TFE, jusqu'à un certain niveau de guidance confié à des personnes expérimentées qui pourraient prendre une fonction du type « *business angels*² ». N'oublions pas que la Communauté française a cruellement besoin de nouvelles petites et moyennes entreprises (PME).

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

Par ailleurs, il convient de pointer que les plaintes que les étudiants ont émises quant à la composition qualitativement hétérogène des groupes d'étudiants lors de la réalisation de travaux. Le comité des experts recommande aux entités de susciter une réelle émulation et de prévoir une rotation dans la composition des équipes.

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

d. Stages et TFE

Le comité des experts souligne que la présence d'un coordonnateur dans chaque section assure une bonne cohérence tout au long de la réalisation des stages et du TFE. Les experts reconnaissent également le bon suivi hebdomadaire des stagiaires (notamment grâce au carnet de stage), même à l'étranger (par *Skype*, courriel, etc.).

Néanmoins, le comité des experts pointe que la concentration des stages en troisième année a pour effet que certains étudiants ne découvrent que tardivement le monde des entreprises, trop tardivement que pour se rendre compte d'une inadéquation éventuelle.

² <http://creation-pme.wallonie.be/1avant/Comprendre/Businessangelcourte.htm>

Il conviendrait donc d'offrir un bref stage d'observation dès la première année. Le comité des experts ne pense pas que cette initiative aurait des répercussions négatives sur l'image de la HE.

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

Quant à la grille d'évaluation du stage, le comité des experts souligne qu'elle est bien détaillée. Néanmoins, les échelles d'évaluation qu'elle comprend sont parfois multidimensionnelles. Il est dès lors proposé de retravailler certains aspects de la grille d'évaluation afin de la rendre plus claire.

Concernant le TFE, le comité des experts souligne comme une force la présentation orale du pré-projet de TFE dès février, ce qui permet à l'étudiant d'éventuellement recadrer son approche.

Le comité des experts a noté une surévaluation du stage (25 ECTS) par rapport au TFE (5 ECTS). Certes le stage, avec ses 25 ECTS, ne se réduit pas au seul rapport de 3 pages, mais comporte un suivi en quelques visites sur site et une coordination entre le maître de stage, le professeur responsable et l'étudiant. Comparé à cette activité, le TFE, un travail écrit de 60 à 80 pages :

- explicite le vécu d'une quinzaine de semaines en entreprise et renseigne les résultats du stage qui y sont analysés,
- est présenté et défendu oralement devant un jury interne et externe, subissant une évaluation plus poussée, plus diversifiée,
- peut servir de référence ou de carte de visite en recherche d'un premier emploi.

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

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

Or ce TFE équivaut à 5 ECTS, soit un cinquième de la valeur du stage. Selon le comité des experts, il conviendrait de veiller à une répartition plus équilibrée des crédits entre le stage et le TFE. Surtout que sur la base de ses observations et des témoignages reçus des acteurs du monde professionnel, le comité soulève plusieurs faiblesses en ce qui concerne les TFE :

- leurs bases reposent presque exclusivement sur les enseignements – pas de base scientifique, de référence théorique, professionnelle ou bibliographique
- il semble qu'il y ait un fossé entre l'exigence de la formation et celle du terrain, tant sur le fond que sur la forme du travail

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

Éléments spécifiques au CE et au MK

Bonne pratique épinglée par les experts dans le programme de **CE** : le premier quadrimestre de la deuxième année est entièrement dispensé en anglais. Le comité des experts a d'ailleurs pu constater que les étudiants qu'il a rencontrés, dès le début de la première année, n'hésitent pas à s'exprimer en anglais.

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

En **MK**, la formation en langues est nettement moins poussée. Sur ce point, le comité des experts recommande de prévoir une formation en langues adaptée à un public *a priori* moins réceptif. Enfin, pour les étudiants se destinant à une carrière belgo-belge, le comité des experts suggère d'insister sur les langues « nationales » (néerlandais et allemand) - à conjuguer avec de bonnes bases en anglais - et de favoriser les Erasmus Belgica.

Le comité des experts souligne la présence de professeurs invités/experts en **MK**.

Le comité des experts recommande de renforcer la démarche initiée visant à inclure davantage de professeurs invités - particulièrement en **CE** - mais aussi d'assurer leur accueil et intégration, de même que la coordination nécessaire. Il

se permet également de rappeler l'importance de vérifier au préalable les connaissances linguistiques des enseignants lorsque la spécialité risque d'être incluse dans celles dispensées en anglais.

Egalement en **MK**, le comité des experts souligne comme force l'organisation, en deuxième année, d'un programme Erasmus intensif ponctuel, couvrant notamment les aspects liés à la négociation de contrats internationaux et au comportement des acteurs sur les marchés internationaux. Le comité des experts s'interroge cependant : pourquoi ces conférences ne s'adressent-elles pas également aux étudiants de **CE** ?

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

CHAP 3 : Vie étudiante

Il convient tout d'abord de noter que les étudiants soulignent unanimement les qualités de proximité et de disponibilité qu'ils attribuent indistinctement au corps professoral et au personnel administratif. Cette atmosphère relationnelle engendre un bon climat de travail. Ces éléments de la renommée de la HE – ou au moins des cursus audités – sont fréquemment cités comme justificatifs du choix de l'établissement.

Accueil et intégration des étudiants

Le comité des experts se félicite :

- 1 de l'accueil offert aux nouveaux étudiants : journées portes ouvertes, guide détaillé, etc.
- 2 des facilités proposées, dès l'entrée dans le cursus, dans le cadre de l'aide à la réussite : cours préparatoires permettant une remise à niveau, diagnostic du profil étudiant, familiarisation avec la réalité des cours ; par la suite, ateliers de remédiation : en langues - y compris l'orthographe française, de méthodologie des études, etc.
- 3 du développement d'un tutorat.

Il note cependant :

- 1 le peu de participation des étudiants aux démarches d'aide à la réussite
- 2 étonnamment, la part importante des étudiants rencontrés, des deux premières années des cursus, qui cerne mal ou tardivement le contenu et surtout la finalité de leurs études.

Le comité des experts recommandent dès lors :

- 1 de proposer des dispositifs d'aide à la réussite à un moment plus approprié, où le besoin se fait le plus ressentir, par exemple en novembre. En effet, les étudiants ne se rendent pas toujours compte de certaines de leurs lacunes, voire se refusent à obérer une partie de leurs vacances estivales pour aborder plus en confiance l'enseignement supérieur
- 2 d'organiser, tôt dans le cycle, des conférences par des gens du métier, afin de concrétiser le projet professionnel des étudiants.

Aide à l'insertion professionnelle fournie par l'établissement : un réseau formalisé

Le comité des experts souligne comme une force l'existence de la cellule emploi, sur l'école virtuelle. Il salue l'intégration dans les activités d'enseignement de cette initiative mais également d'autres éléments parmi lesquels la rédaction d'un curriculum vitae, la préparation à des entretiens d'embauche, etc.

Bonne pratique épinglée par les experts : cette cellule emploi est accessible aux diplômés récents, et, à ce titre, poursuit donc ses effets au-delà de l'obtention du diplôme.

Toutefois, le comité des experts regrette l'absence d'un réseau formalisé entre les entités et l'extérieur, tel un réseau d'alumni. Dès lors, il recommande d'encourager, sinon d'initier ce réseau qui est perçu par tous comme un *triple win* (triplement vainqueur) tant pour le corps enseignant, les anciens et la HE. En effet, ce type de réseau faciliterait l'intégration professionnelle, et permettrait certains financements extérieurs. Le fichier des anciens des quatre ou cinq dernières années constitue une base de départ idéale.

Personnel et gestion des ressources humaines

Parmi les forces, le comité des experts pointe :

- 1 le fait que le personnel, tant enseignant qu'administratif, formule peu ou prou de remarques ou de demandes d'amélioration
- 2 dans le cadre de l'enseignement tout au long de la vie (*lifelong learning*) : l'organisation de la conférence sur la créativité et l'encouragement donné pour l'obtention du CAPAES.

Le comité des experts épingle parmi les points d'amélioration :

- 1 des lacunes spécifiques en anglais parmi le corps enseignant
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 la sélection et la promotion du personnel dépendant exclusivement du pouvoir organisateur
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 3 la cohabitation de personnels ayant des statuts différenciés (dépendant tantôt de la Province de Liège, tantôt de la Communauté française), ce qui crée naturellement des difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines.

Il recommande dès lors d'assurer :

- 1 l'évaluation des compétences de nouveaux professeurs engagés
- 2 la participation des gestionnaires de la HE et de la section économique aux recrutements.

Ressources matérielles et équipements

Le nouveau Campus 2000 de Jemeppe offre un cadre de travail ou d'études généralement agréable, malgré la subsistance de l'ancienne section économique et de quelques préfabriqués. L'infrastructure est appréciée de tous, et particulièrement le bel espace Agora.

Toutefois, le campus originellement prévu pour 2000 étudiants, et il en compte aujourd'hui 2600. Cela engendre notamment un manque de convivialité – plusieurs étudiants en heures de pose/de table se retrouvent assis par terre dans les couloirs. Le comité des experts recommande de mettre à disposition des locaux pour la réalisation des travaux de groupes, et dans les couloirs, des tablettes de travail avec prises pour permettre aux étudiants de travailler sur leurs ordinateurs portables.

Le comité des experts se félicite :

- d'une bibliothèque vitrée sur l'extérieur, ouverte pendant les cours, et bien approvisionnée
- de l'existence d'une cafétéria, néanmoins exigüe compte tenu du nombre d'étudiants la fréquentant
- de la mise à disposition d'un large équipement technique, comprenant notamment
 - un parc informatique adéquat, avec matériels et logiciels régulièrement complétés,
 - des laboratoires de langues (fonctionnant toutefois encore avec cassettes, et donc peu utilisés).

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

Le comité des experts recommande de renouveler le matériel des labos de langues et d'encourager leur utilisation (exercices individualisés, familiarisation aux accents, développement lexical, ..)

L'école virtuelle de la HE est bien développée, utilisée par les corps enseignant et administratif et par les étudiants ; la reconnaissance de son importance comme outil de communication au sein de la HE, intra-groupe ou entre toutes les parties prenantes, est unanime. L'installation imminente d'un réseau WIFI facilitera l'accès à l'intranet sur le campus, et ce faisant, le travail par équipes.

Néanmoins, les filtres placés par le pouvoir organisateur contraignent encore l'accès à certaines pages internet qui seraient pourtant utiles pour certains enseignements (exemple : réseaux sociaux).

Enfin, le comité des experts recommande vivement d'ouvrir l'accès des cours/syllabi, sur l'école virtuelle, aux étudiants qui ne sont pas inscrits dans l'année d'étude où ces cours se donnent afin de permettre aisément aux étudiants d'élargir le champ de leurs connaissances de la matière.

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

Ouverture nationale et internationale

Parmi les forces reconnues, le comité des experts souligne l'existence d'une cellule de coordination des relations internationales et l'intense ouverture vers l'extérieur à travers, notamment, les Erasmus Belgica et internationaux, les programmes EXPLORT en collaboration avec l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX), etc. A noter que le programme EXPLORT, initialement ouvert seulement en CE, intègre depuis 2009-2010 les étudiants MK.

Néanmoins, le comité des experts relève des témoignages indiquant la qualité variable de ces échanges, selon les destinations. Il recommande dès lors de s'assurer d'un niveau de qualité suffisant pour ces échanges. A moyen terme, pour le CE, il suggère également de se tourner vers les pays BRICC (Brésil, Russie, Inde, Chine et Chili), ces pays appelés à jouer rapidement un rôle majeur dans les échanges internationaux.

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

Ancrage local

Certes, les entités entretiennent de nombreux et riches contacts avec le monde de l'entreprise à travers les conférences, les stages, etc. Néanmoins, ces contacts résultent encore essentiellement d'initiatives personnelles, ce qui engendre un risque de dispersion, de pertes tant de moyens que de *continuum*. Le comité des experts recommande dès lors d'intégrer ces initiatives dans des réseaux formalisés.

Droit de réponse de l'établissement évalué

Les éléments et nuances ajoutés dans notre droit de réponse constituent un prolongement des observations et des conclusions du présent rapport. Ainsi, sommes-nous parfois surpris par une partie des interprétations proposées par le Comité des experts. A titre d'exemple, il nous apparaît que la rédaction d'un rapport d'évaluation interne commun aux deux cursus "Bachelier en Marketing" et "Bachelier en Commerce extérieur" a pu induire un effet de halo.

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

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond
3	EN SYNTHÈSE - Atouts majeurs	3 ^{ème} al	Lors de la visite des experts, en octobre 2010, le réseau wifi était opérationnel. Les données d'accès (login et mot de passe) étaient en cours de distribution auprès des utilisateurs. A ce jour, il est utilisé de manière intensive.
3	EN SYNTHÈSE - Recommandations	1 ^{ère} al	Les spécificités de chaque Bachelier ont été établies en tenant compte du marché de l'emploi.
3	EN SYNTHÈSE - Remarques	1 ^{ère} al	La différence fondamentale avec les études de type long se situe au niveau des aspects professionnalisants de la formation, ce qui justifie que la charge en ECTS du stage soit plus importante que celle du TFE.
4	1 – La gestion de la qualité dans l'entité et la gouvernance	2 ^{ème} §, point 3	La Cellule Qualité de la Haute École publie deux fois par an « Les Cahiers de la Qualité », brochure d'informations sur la mise en place du système de Management de la Qualité, distribuées à l'ensemble du personnel de la Haute École.

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

5	1 – La gestion de la qualité dans l'entité et la gouvernance	Le comité des experts recommande : point 6	Les enquêtes menées auprès des étudiants sont répétées régulièrement dans un souci évident d'actualisation des résultats.
6	2	a §1	Les profils de compétences des deux cursus (rédigés à l'initiative du Conseil général des Hautes Ecoles et approuvés par lui) font clairement apparaître une distinction au niveau des compétences des deux formations
6	2	a.3.	Le processus d'élaboration des référentiels de compétences, initié par la Communauté française, sert de base à la construction de référentiels d'enseignement, spécifiques à la HEPL. De plus, la rédaction d'une description de fonctions pour les différentes missions de coordination à la HEPL fait partie des actions prioritaires identifiées par le Collège de Direction dans le cadre de la Politique Qualité. Le travail sera entamé dès le mois de septembre 2011.
7	2	b	Les sources bibliographiques des supports de cours figurent dans les contrats pédagogiques des enseignants ainsi que dans les fiches ECTS.
7	2	c	Dans le cadre du séminaire « Entrepreneurship », les projets viables sont orientés vers les institutions spécialisées (SPI +, SOCRAN, etc.).
7	2	c	Depuis l'année académique 2010-2011, la composition des équipes participant au séminaire « Entrepreneurship » est interculturelle et interdisciplinaire.
7	2	d	Les étudiants doivent acquérir des compétences suffisantes pour pouvoir réaliser des tâches intéressantes que l'entreprise souhaite lui confier.

8	2	d, §5	La pondération de l'évaluation du stage et du TFE sont identiques (cfr : relevé de notes). En effet, pour une activité d'enseignement, il faut distinguer la pondération de l'évaluation et la charge de travail exprimée en ECTS. Il est tout à fait logique que le stage, qui est organisé sur 15 semaines (= 1/2 année) comporte une charge de travail de 25 ECTS. (1 année = 60 ECTS). En outre, le stage et la rédaction du rapport de stage font partie de l'activité d'enseignement « Activités d'intégration professionnelle » reprise dans le document 8 et représentant une charge de travail équivalente à 25 ECTS. Ces activités d'intégration professionnelle comprennent également la participation au job day, aux séances de formation continue.
8	2	d, §5, 1 ^{er} al	<p>Selon le contrat pédagogique distribué aux étudiants, le stage et le TFE sont deux démarches complémentaires mais bien distinctes. Le rapport de stage est un rapport établi par l'étudiant afin de relater son insertion professionnelle au sein de l'institution. En ce qui concerne le TFE, L'étudiant doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De rechercher, d'analyser et d'exploiter les informations reçues durant son stage ainsi que dans les documents consultés ; ➤ D'intégrer ces informations et les connaissances acquises au travers de la formation théorique de façon adéquate et pertinente
8	2	d, §5, al3	Ajout : le stage également
8	2	Eléments spécifiques au CE et au MK, §1	L'évaluation subjective du niveau d'anglais des étudiants en marketing par les experts repose sur un échantillon non-représentatif d'étudiants interrogés.
8	2	Eléments spécifiques au CE et au MK, §4	Le programme intensif Erasmus a été accordé par l'Union Européenne pour les étudiants du « Bachelier en Marketing », ce programme étant limité à 3 ans.
9	3	Accueil et intégration, §3, 1	A la demande des étudiants, des dispositifs d'aide à la réussite sont déjà organisés en novembre et en avril en vue de les préparer aux sessions d'examens qui suivent. De plus, une semaine de cours préparatoires est organisée lors de la deuxième semaine de septembre.
9	3	Accueil et intégration, §3, 2	Des conférences sont organisées, dès le début du cycle par des professionnels de métier, dans le cadre des séances de formation continue à l'intention des enseignants et de l'ensemble des étudiants.

10	4	Personnel et gestion des ressources humaines, §2, 1 ^{er}	La connaissance de l'anglais n'est pas reprise dans le décret relatif aux fonctions et titres des membres du personnel enseignant des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française. Par contre, nous attachons une importance particulière au recrutement des personnes devant s'exprimer en anglais.
10	4	Personnel et gestion des ressources humaines, §2, 2 ^{ème}	Il appartient à la Direction de Catégorie d'identifier, en concertation au niveau du Collège de Direction, les besoins éventuels en personnel et les profils adéquats. Il lui appartient également de procéder, dans le cadre d'un rapport de visite à une évaluation de l'enseignant en place.
10	4	Ressources matérielles et équipements, §2, al 3, 2 ^{ème}	L'objectif pour la formation en langues étrangères est de développer chez nos étudiants l'anglais international pratiqué principalement par des non-anglophones. Par ailleurs, au-delà de l'âge de 18 ans, la flexibilité auditive et imitative est limitée. De plus, la sensibilisation des étudiants aux différents accents est activée par les cours donnés en langue anglaise en commerce extérieur.
10	4	Ressources matérielles et équipements, § dernier	Les différents problèmes rencontrés (virus,...) ont amené les services informatiques à placer des filtres limitant l'accès à certaines pages internet. Les sites à vocation pédagogique ou professionnelle restent bien évidemment accessibles
12	5	Ouverture nationale et internationale, §2	Le choix des partenaires est, certes, orienté géographiquement en fonction des perceptions de l'évolution de l'économie mondiale mais porte, tout particulièrement, sur la qualité des partenariats afin d'assurer aux étudiants un apprentissage conforme aux exigences de la Haute École et aux attentes du marché de l'emploi.

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

