



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

Évaluation des cursus de **MARKETING** et **COMMERCE EXTERIEUR**  
en Fédération Wallonie-Bruxelles

# ANALYSE TRANSVERSALE

2011

AEQES



## Table des matières

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>7</b>
Historique de l'exercice d'évaluation.....	8
Composition du comité des experts.....	8
Lieux et dates des visites.....	10
Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports finaux de synthèse.....	10
Calendriers et plans de suivi des recommandations des experts.....	10
État des lieux et analyse transversale.....	11
<b>ÉTAT DES LIEUX DES FORMATIONS DE MARKETING ET COMMERCE EXTÉRIEUR</b> .....	<b>13</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>14</b>
Organisation des études.....	14
Offre de formation évaluée.....	14
Population étudiante.....	14
<b>Introduction</b> .....	<b>16</b>
<b>Contextualisation : le marketing et le commerce extérieur aujourd'hui et demain</b> .....	<b>17</b>
Le marketing, une discipline en pleine (r)évolution.....	17
Les enjeux du commerce extérieur pour la Belgique.....	18
En conclusion.....	19
<b>Partie I : Pédagogie et enseignement</b> .....	<b>21</b>
Principales forces reconnues.....	21
Principaux points d'amélioration détectés.....	23
Recommandations.....	25
<b>Partie II : Ressources et organisation</b> .....	<b>28</b>
Principales forces reconnues.....	28
Principaux points d'amélioration détectés.....	28
Recommandations.....	29



<b>Partie III : Politique de qualité, stratégie et relations extérieures</b> .....	<b>32</b>
Principales forces reconnues .....	32
Principaux points d’amélioration détectés.....	32
Recommandations.....	33
<b>En conclusion</b> .....	<b>35</b>
Un enseignement pratique, une approche pédagogique à faire évoluer.....	35
Ressources et organisation, stratégie et relations extérieures .....	35
Les bacheliers marketing et commerce extérieur, synergies ou singularités.....	36
L’enseignement de promotion sociale : mise en œuvre du système modulaire.....	37
Opportunités et risques .....	37
<b>Epilogue</b> .....	<b>39</b>
<b>Tableau récapitulatif des recommandations des experts</b> .....	<b>41</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>47</b>
Annexe 1 : grilles horaires minimales du bachelier en marketing et du bachelier en commerce extérieur dispensés en hautes écoles .....	47
Annexe 2 : dossier pédagogique du bachelier en marketing dispensé dans l’enseignement de promotion sociale .....	49
Annexe 3 : répartition géographique des établissements dispensant les bacheliers en marketing et en commerce extérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.....	54
<b>NOTE ANALYTIQUE</b> .....	<b>55</b>

## Table des illustrations

<b>Illustration 1</b>	répartition des étudiants dans les cursus évalués en 2008-2009	<b>p. 15</b>
<b>Illustration 2</b>	évolution en pourcents du nombre d'étudiants dans les cursus évalués en hautes écoles entre 2004 et 2009	<b>p. 15</b>
<b>Illustration 3</b>	répartition hommes-femmes des effectifs en 2008-2009	<b>p. 15</b>
<b>Illustration 4</b>	répartition des promotions entrantes par année de naissance en 2008-2009	<b>p. 15</b>
<b>Illustration 5</b>	répartition des promotions entrantes en hautes écoles en bachelier marketing et en bachelier commerce extérieur, par filière du secondaire, en 2008-2009	<b>p. 16</b>
<b>Illustration 6</b>	répartition des promotions entrantes en bachelier marketing dans l'enseignement de promotion sociale par titre d'accès, en 2008-2009	<b>p. 16</b>
<b>Illustration 7</b>	évolution de l'import-export en Belgique de 1998 à 2010	<b>p. 19</b>

## Table des abréviations

<b>AEQES</b>	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française
<b>AWEX</b>	Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers
<b>B-to-B</b>	<i>Business to business</i> , soit l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises
<b>B-to-C</b>	<i>Business to consumer</i> (ou <i>to customer</i> ), soit l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle de consommateurs
<b>BECI</b>	<i>Brussels enterprises commerce and industry</i>
<b>CAF</b>	<i>Common assessment framework</i> ou cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)
<b>CCI</b>	Chambre de commerce et d'industrie
<b>CESS</b>	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur
<b>CGHE</b>	Conseil général des hautes écoles
<b>CSEPS</b>	Conseil supérieur de l'enseignement de promotion sociale
<b>ECTS</b>	<i>European credits transfer and accumulation system</i>
<b>EI</b>	Epreuve intégrée, en EPS
<b>EFQM</b>	Modèle d'excellence, cadre pour la conception de systèmes de gestion organisationnelle, développé par l'European foundation for quality management
<b>EPS</b>	Enseignement de promotion sociale
<b>ETNIC</b>	Entreprise de technologies nouvelles de l'information et de la communication
<b>HE</b>	Haute école
<b>HEC-ULg</b>	<i>HEC management school - University of Liège</i>
<b>ISO</b>	<i>International organization for standardization</i> , organisation qui fédère des organismes nationaux et s'occupe d'édicter des normes internationales
<b>LabSET</b>	Laboratoire de soutien à l'enseignement télématique
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petite ou moyenne entreprise
<b>PO</b>	Pouvoir organisateur
<b>SMS</b>	<i>Short message service</i>
<b>SPSS</b>	<i>Statistical package for the social sciences</i>
<b>TFE</b>	Travail de fin d'études
<b>TP</b>	Travaux pratiques
<b>ULB</b>	Université Libre de Bruxelles
<b>ULg</b>	Université de Liège
<b>UMons</b>	Université de Mons
<b>YEP</b>	<i>Young enterprise project</i>

## Avis au lecteur

Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation *Communauté française de Belgique* par l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles*.

La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens à la date de publication du présent rapport, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation *Communauté française*, tandis que l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles* est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.



# Avant-propos

rédigé par la Cellule exécutive de l'Agence

## Historique de l'exercice d'évaluation

L'exercice d'évaluation de la qualité des bacheliers marketing et commerce extérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles a été organisé par l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) et mené conformément aux termes du décret du 22 février 2008<sup>1</sup>.

Initialement, ces deux bacheliers devaient faire l'objet d'évaluations distinctes. Néanmoins, deux éléments ont amené l'Agence, en sa séance plénière du 30 mars 2010, à regrouper ces deux évaluations : d'une part, les nombreux intitulés communs figurant dans les grilles horaires minimales des deux bacheliers évalués (les intitulés communs représentant près de 60% en heures de cours définies) et, d'autre part, le nombre insuffisant de candidatures d'experts récoltées dans les domaines du commerce extérieur et du marketing pour assurer le déroulement simultané de deux évaluations distinctes. L'évaluation de ces deux bacheliers a donc été réunie au sein d'un regroupement dorénavant intitulé « Marketing-Commerce extérieur ». Cette décision a eu pour impact de constituer un seul comité des experts et de réaliser une seule procédure d'évaluation externe pour les quatre établissements offrant les deux bacheliers. La rédaction d'un ou de deux rapports d'autoévaluation a été laissée à l'appréciation des établissements.

Enfin, l'Agence a garanti les éléments suivants :

- la mise à disposition systématique, pour les quatre établissements proposant les deux bacheliers, d'une expertise mixte compétente en marketing et en commerce extérieur ;
- la prolongation de chacune des quatre visites d'expertise concernées d'une journée.

Sur la base de l'année de référence 2008-2009, les différents établissements d'enseignement de promotion sociale et hautes écoles offrant ces programmes d'études ont rédigé leur rapport d'autoévaluation selon les informations données par l'Agence au cours des réunions de coordonnateurs et

selon les recommandations du « Guide à destination du coordonnateur – Notice méthodologique »<sup>2</sup>. Certains établissements ont rendu deux rapports d'autoévaluation (l'un pour le marketing, l'autre pour le commerce extérieur), d'autres ont choisi de rassembler leurs réflexions au sein d'un seul rapport d'autoévaluation.

Les établissements ont transmis leur(s) rapport(s) d'autoévaluation à l'Agence le 7 juin 2010. Ils ont ensuite rencontré les co-présidents du comité des experts lors d'un entretien préliminaire les 21 et 22 septembre 2010 afin de préparer la visite du comité.

## Composition du comité des experts

Lors de sa séance plénière du 27 octobre 2009, l'Agence a choisi parmi les candidats proposés par le Conseil Général des Hautes Ecoles (CGHE) et le Conseil Supérieur de l'Enseignement de Promotion Sociale (CSEPS) et selon les prescrits de l'article 16 du décret 2008<sup>3</sup> les experts susceptibles de présider le comité. En sa séance du 4 mai 2010, l'Agence a confirmé MM. Jean TONDEUR et Robert A. ZEHNDER en tant que co-présidents. Ensuite, ces

2 AEQES, *Guide à destination du coordonnateur : notice méthodologique*, Bruxelles : AEQES, 01/2010, 47 pages.

3 « Pour procéder à l'évaluation externe, l'Agence désigne, pour le 1er juillet de l'année académique n-1, un comité d'experts, sur la base de la proposition du ou des Conseils concernés. Le comité est composé, pour chaque cursus, au moins : -de trois représentants du monde académique, y exerçant leur activité à titre principal, experts du cursus concerné, indépendants de l'établissement évalué dont au moins un n'assume aucune mission de direction ou d'enseignement dans un établissement d'enseignement supérieur belge et -d'un représentant du monde professionnel, y exerçant son activité à titre principal, en lien avec le cursus visé. Le nombre de représentants du monde professionnel au sein du comité ne dépassera pas un tiers des experts désignés. Pour un cursus dont l'évaluation est programmée pour l'année académique n, le ou les Conseils concernés transmettent pour le 1er juin de l'année académique n-1, une liste de huit experts et parmi eux, l'expert qui pourrait être chargé de la présidence. Cette proposition est accompagnée du curriculum vitae de chaque expert proposé ainsi que d'un document attestant son accord de principe pour participer à l'évaluation externe durant l'année académique n et d'une déclaration sur l'honneur certifiant qu'il satisfait à la condition d'indépendance visée à l'alinéa 1er, 1°. A défaut de proposition du ou des Conseils dans le délai, les experts sont désignés d'office. »

1 22 février 2008 - Décret portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française.

derniers ont composé leur comité sur la base de la liste établie par l'Agence et en collaboration avec la Cellule exécutive<sup>4</sup>.

**Monsieur Jean TONDEUR**, chargé de cours en marketing et Directeur *Executive Education & Services* à HEC-ULg, expert pair et co-président du comité

**Monsieur Robert A. ZEHNDER**, administrateur-gérant d'une société de conseils en gestion, fonctions de direction générale, marketing et commerce international, expert de la profession et co-président du comité

**Monsieur Bernhard ADRIAENSENS**, consultant en marketing et management, professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management de l'ULB, expert pair et expert de la profession

**Monsieur Laurent ARNONE**, chargé de cours au service marketing et communication à la Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion de l'Université de Mons, expert pair

**Monsieur Alain PIEKAREK**, consultant en organisation et enseignant en premier et troisième cycles ainsi que pour des modules de formation aux adultes, expert pair et expert de la profession

**Madame Marianne POUMAY**, professeure en pédagogie de l'enseignement supérieur et directrice du Laboratoire de Soutien à l'Enseignement Télématicque (LabSET) de l'ULg, expert de l'éducation

**Monsieur Michel SYLIN**, professeur et directeur de l'Unité de psychologie des organisations de l'ULB, expert de l'éducation

**Madame Elly THEUNISSEN-MAESSEN**, manager du bureau des évaluations de la faculté « Commercieel Management » de la Hogeschool Zuyd (Pays-Bas), expert de l'éducation

Il importe de préciser que les experts sont issus de terrains professionnels différents et n'ont pas de conflits d'intérêts avec les institutions visitées.

Chacun des experts a reçu, outre le rapport d'auto-évaluation des établissements, une documentation comprenant le « Guide à destination des membres

des comités d'experts – Notice méthodologique »<sup>5</sup>, une présentation écrite de l'enseignement supérieur et des démarches qualité en Belgique<sup>6</sup>, une brochure explicative éditée par le CSEPS ainsi que divers décrets et textes légaux relatifs aux matières visées par l'exercice d'évaluation<sup>7</sup>. Chaque expert a signé un contrat d'expertise avec l'Agence pour la durée de la mission.

Avant d'entamer les visites sur site, l'Agence a réuni les experts pour une journée complète de travail (*E-day*) afin de préciser le contexte général de l'exercice, son cadre légal, ses objectifs et résultats attendus ainsi que son calendrier. Une présentation du paysage de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles a été assurée par Madame Michèle LHERMITTE, représentant le CGHE et, Madame Pascale SCHELLENS, représentant le CSEPS.

Les principes déontologiques – notamment la totale confidentialité des délibérations – et les responsabilités des uns et des autres ont également été

5 *AEQES, Guide à destination des membres des comités d'experts: notice méthodologique*, Bruxelles : AEQES, version provisoire de 2009, 36 pages.

6 Vander Borghet C., AEQES, VLIR, VLHORA, *Assurance qualité: politiques publiques et gestion universitaire. Contribution de la Belgique*, Projet Alfa Nro DCI-ALA 2008/42, mai 2010. Online : [http://www.aeqes.be/agence\\_references\\_biblio\\_detail.cfm?references\\_id=33](http://www.aeqes.be/agence_references_biblio_detail.cfm?references_id=33) (consulté le 11 mai 2011).

7 16 avril 1991 - Décret organisant l'enseignement de promotion sociale  
5 août 1995 - Décret fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Ecoles  
9 septembre 1996 – Décret relatif au financement des Hautes Ecoles organisées ou subventionnées par la Communauté française  
31 mars 2004 – Décret définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et finançant les universités  
30 juin 2006 - Arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant les passerelles donnant accès aux études organisées en Hautes Ecoles  
30 juin 2006 - Arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant les conditions d'accès aux études à l'université pour les porteurs de grades académiques délivrés hors université  
18 juillet 2008 – Décret démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur  
14 novembre 2008 - Décret modifiant le décret du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, en vue de favoriser l'intégration de son enseignement supérieur à l'espace européen de l'enseignement supérieur  
Une information sur les pouvoirs organisateurs, sur la structure de l'enseignement supérieur et sur les Pôles en Fédération Wallonie-Bruxelles.

4 Organe de l'AEQES chargé de mettre en œuvre les décisions du Comité de gestion et du Bureau.

rappelés. Au cours de cette réunion de travail, une première analyse collégiale des rapports d'auto-évaluation a été menée.

## Lieux et dates des visites

Les visites dans les établissements concernés se sont déroulées selon le calendrier suivant :

**Haute Ecole Lucia de Brouckère,**  
les 5 et 6 octobre 2010

**Haute Ecole Louvain en Hainaut,**  
les 14 et 15 octobre 2010

**Institut Supérieur d'Enseignement de Promotion sociale de Seraing,**  
les 18 et 19 octobre 2010

**Haute Ecole de la Province de Liège,**  
les 25, 26 et 27 octobre 2010

**Institut d'Enseignement Technique Commercial,**  
les 8 et 9 novembre 2010

**Haute Ecole de Namur,**  
les 22 et 23 novembre 2010

**EPHEC Enseignement de Promotion Sociale,**  
les 9 et 10 décembre 2010

**Haute Ecole Provinciale de Hainaut Condorcet,**  
les 13, 14 et 15 décembre 2010

**Ecole Supérieure des Affaires,**  
les 17 et 18 janvier 2011

**Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek,**  
les 27 et 28 janvier 2011

**Haute Ecole Libre Mosane,**  
les 31 janvier, 1er et 2 février 2011

**Haute Ecole EPHEC,**  
les 14, 15 et 16 février 2011

**Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale Mons-Formations,**  
les 21 et 22 février 2011

Dans un souci d'équité et d'égalité de traitement, un planning similaire a été proposé aux établissements. Quelle que soit l'entité visitée, chaque groupe de personnes (professeurs, étudiants,...) a eu, avec les experts, un temps d'entretien de durée équivalente, au *pro rata* du nombre de programmes proposés par chaque établissement.

## Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports finaux de synthèse

Chaque visite a donné lieu à la rédaction par le comité des experts d'un rapport préliminaire. L'objectif de ce rapport était de faire, sur la base du rapport d'autoévaluation et à l'issue des observations relevées lors des visites et des entretiens, un état des lieux des forces et faiblesses de l'entité évaluée et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration.

En date du 5 mai 2011, les rapports préliminaires ont été remis aux autorités académiques et au(x) coordonnateur(s) de chaque institution. Ces dernières ont bénéficié d'un délai de trois semaines calendrier pour faire parvenir aux experts - *via* la Cellule exécutive de l'Agence - des observations éventuelles. S'il y avait des erreurs factuelles, les corrections ont été apportées. Les observations de fond ont été ajoutées au rapport des experts pour constituer le rapport final de synthèse mis en ligne sur le site [www.aeqes.be](http://www.aeqes.be) le 14 juin 2011.

## Calendriers et plans de suivi des recommandations

Dans les six mois qui suivent la publication sur le site internet de l'Agence des rapports finaux de synthèse pour un cursus donné, chaque établissement concerné transmet à l'Agence un calendrier et un plan de suivi des recommandations du comité des experts. Ce calendrier et plan de suivi ont été publiés le 9 décembre 2011 sur le site internet de l'Agence en lien direct avec le rapport final de synthèse auquel il se rapporte. A la demande de l'établissement concerné, un état de la réalisation du plan de suivi peut être publié tous les trois ans sur le site de l'Agence.

## État des lieux et analyse transversale

Il a également été demandé au comité des experts de dresser un état des lieux de l'offre des bacheliers marketing et commerce extérieur au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cet état des lieux contient la synthèse globale de la situation des cursus évalués en Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre du contexte européen et des défis contemporains, un relevé de bonnes pratiques et l'identification des opportunités et risques ainsi que la liste des recommandations adressées aux divers partenaires de l'enseignement supérieur.

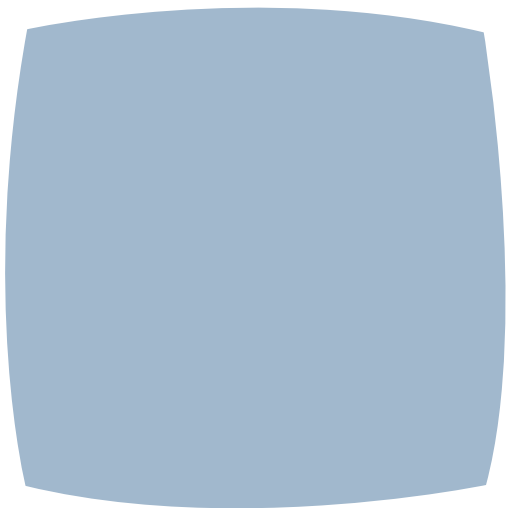
En préparation à la rédaction de cet état des lieux, le Comité des experts a reçu des représentants du Conseil Général des Hautes Ecoles (M. Pierre LAMBERT, alors président du CGHE, et M. André COUDYZER, alors vice-président du CGHE) et du Conseil Supérieur de l'Enseignement de Promotion Sociale (M. Hervé PETRE, Président de la Commission de Concertation de l'Enseignement de Promotion Sociale) lors d'un entretien le 28 avril 2011. Cet entretien a porté sur le développement de référentiels de compétences pour les cursus évalués ainsi que sur leur degré d'appropriation par les établissements d'enseignement supérieur.

Le comité des experts a souhaité organiser une rencontre avec des représentants du monde professionnel. Trois organismes ont accepté de participer à un échange qui s'est tenu le 12 juillet 2011 : BECI (*Brussels Entreprises Commerce and Industry*), ACTIRIS (office régional bruxellois de l'emploi) et SELOR (bureau de sélection de la fonction publique).

Au nom du comité, les co-présidents Jean TONDEUR et Robert A. ZEHNDER ont présenté cet état des lieux, le mardi 8 novembre 2011 : d'abord, aux établissements évalués, et ensuite, aux membres du Comité de gestion de l'AEQES. Chaque présentation a donné lieu à un temps de questions-réponses.

Le Comité de gestion a rédigé la partie conclusive de cette analyse transversale. L'analyse transversale est adressée aux ministres de l'enseignement

supérieur, au CGHE, au CSEPS et à tous les établissements évalués. Elle est également téléchargeable sur le site de l'Agence [www.aeqes.be](http://www.aeqes.be) depuis le 16 novembre 2011.



# Etat des lieux des formations marketing et commerce extérieur

rédigé par le comité des experts

## Avant-propos

### Organisation des études

Les cursus marketing et commerce extérieur relèvent de l'enseignement supérieur économique de type court et sont organisés en Fédération Wallonie-Bruxelles à la fois en hautes écoles et dans les établissements d'enseignement de promotion sociale. Ces programmes s'inscrivent dans une tradition relativement récente (à partir de la fin des années quatre-vingt pour les HE, début des années nonante pour l'EPS). Après avoir pris la forme de graduats, ils ont été transformés en bacheliers suite à la réforme de Bologne. Cette transformation s'est déroulée en deux temps : d'une part à partir de 2004 pour les HE, d'autre part à partir de 2008 pour les établissements d'EPS.

Les programmes sont actuellement organisés de la manière suivante:

- 1) En hautes écoles, les grades de bachelier en marketing et en commerce extérieur sont délivrés au terme de formations dispensées conformément aux grilles horaires minimales fixées par le décret du 2 juin 2006<sup>8</sup> (reprises en annexe 1). Par ailleurs, chaque haute école est également tenue de déposer une grille horaire spécifique par programme.
- 2) Dans l'enseignement de promotion sociale, les dossiers de référence des sections bachelier en marketing (repris en annexe 2) et bachelier en commerce extérieur ont été approuvés respectivement en date du 27 août 2008 et du 13 juillet 2009.

Note de contexte :

Pour l'enseignement de promotion sociale, le comité des experts s'est retrouvé face à l'évaluation d'un bachelier en cours de mise en œuvre<sup>9</sup>, ce qui

limite la portée de l'analyse mais par ailleurs facilite la mise en œuvre 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.

En raison de la date récente d'approbation du dossier de référence du bachelier en commerce extérieur pour l'enseignement de promotion sociale, ce dernier programme n'a pas été intégré au périmètre de la présente évaluation.

Pour les hautes écoles, l'évaluation des programmes s'est déroulée dans le contexte d'une réflexion globale menée par le Conseil Général des Hautes Ecoles en matière de référentiel de compétences. Cet élément de contexte apporte à l'évaluation une certaine dimension transitoire.

### Offre de formation évaluée

Le bachelier en marketing est dispensé par 13 établissements : sept hautes écoles et six établissements d'enseignement de promotion sociale.

Le bachelier en commerce extérieur est quant à lui dispensé par quatre hautes écoles.

La répartition géographique de l'offre de formation se retrouve en annexe 3.

### Population étudiante<sup>10</sup>

En 2008-2009, le nombre total d'étudiants inscrits dans les cursus évalués était de 4324 répartis de la manière suivante : 2462 étudiants en bachelier marketing en hautes écoles, 1557 étudiants en bachelier commerce extérieur en hautes écoles et 305 étudiants dans le bachelier marketing en enseignement de promotion sociale (voir graphique ci-dessous).

8 Décret du 2 juin 2006 établissant les grades académiques délivrés par les hautes écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française et fixant les grilles d'horaires minimales.

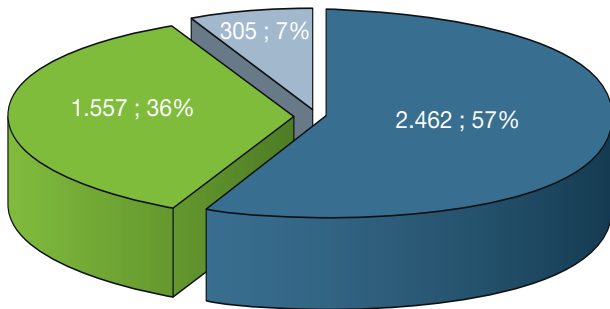
9 2008-2009 servait d'année de référence à l'évaluation interne, année au cours de laquelle seul le premier niveau du bachelier se déroulait. Au moment de la visite, le dernier niveau du bachelier venait de débiter.

10 Sources :

- base de données SATURN pour les données chiffrées relatives aux hautes écoles ;
- collecte statistique auprès des établissements d'enseignement de promotion sociale ; cette récolte a été pilotée par l'AEQES et l'ETNIC (Entreprise de Technologies Nouvelles de l'Information et de la Communication), avec le soutien de l'Observatoire de l'Enseignement Supérieur et le Conseil Supérieur de l'Enseignement de Promotion Sociale.

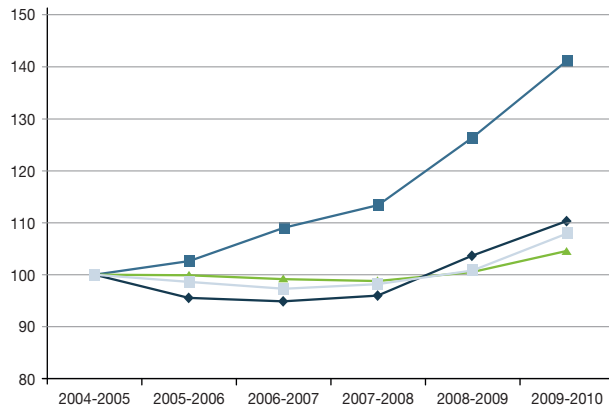


Illustration 1 : répartition des étudiants dans les cursus évalués en 2008-2009



- Total étudiants Bachelier marketing en HE
- Total étudiants Bachelier commerce extérieur en HE
- Total étudiants Bachelier marketing en EPS

Illustration 2 : évolution en pourcents du nombre d'étudiants dans les cursus évalués en hautes écoles entre 2004 et 2009 (2004-2005 = 100%)



- ◆ Marketing
- Commerce Extérieur
- Hautes écoles
- ▲ Enseignement de type court de la catégorie économique

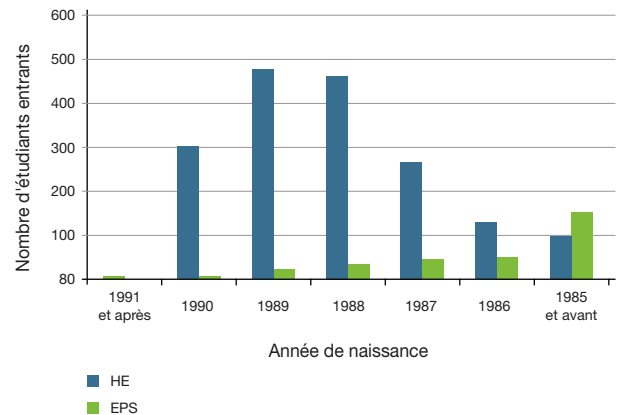
Le nombre total d'étudiants inscrits en hautes écoles en marketing a accusé une augmentation de 8,62 % entre 2003 et 2009. Pour le commerce extérieur, l'augmentation s'est élevée à 43,49% sur la même période.

Illustration 3 : répartition hommes-femmes des effectifs en 2008-2009

	Hommes	Femmes	Total
MKT HE	1507	955	2462
MKT EPS	183	122	305
CE	1010	547	1557
<b>Total</b>	<b>2702</b>	<b>1620</b>	<b>4324</b>

Dans ces cursus, la proportion des étudiants inscrits – tout cursus et tout type d'enseignement confondu – est de 62,48% d'hommes pour 37,52% de femmes.

Illustration 4 : répartition des promotions entrantes par année de naissance en 2008-2009



L'illustration reprise ci-dessous met en évidence que plus de la moitié des étudiants entrants<sup>11</sup> en hautes écoles en marketing et en commerce extérieur se situaient dans la classe d'âge 19-20 ans en 2008-2009.

Pour l'enseignement de promotion sociale, 62% des étudiants entrants dans le bachelier en marketing se situaient en 2008-2009 dans la classe d'âge 20-24 ans.

<sup>11</sup> Sont considérés comme « promotions entrantes » les étudiants s'inscrivant pour la première fois dans une des années d'études (1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année de bachelier) ou de bachelier en commerce extérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.

*Illustration 5 : répartition des promotions entrantes en hautes écoles en bachelier marketing et en bachelier commerce extérieur, par filière du secondaire, en 2008-2009*

Enseignement général	70,1 %
Enseignement technique	26,6 %
Enseignement professionnel	1,5 %
Autre (jury, EPS, etc.)	1,8 %

Dans les hautes écoles, la grande majorité des étudiants entrants provient de l'enseignement secondaire général.

*Illustration 6 : répartition des promotions entrantes en bachelier marketing dans l'enseignement de promotion sociale par titre d'accès, en 2008-2009*

Sur la base d'un certificat d'enseignement secondaire supérieur	65,25 %
Autre (équivalence d'un titre étranger, jury, etc.)	34,75 %

La majorité des étudiants entrants dans le bachelier en marketing en enseignement de promotion sociale a été admise sur la base d'un certificat de l'enseignement secondaire supérieur délivré par un établissement de la Communauté française/FWB ou de la Communauté germanophone de Belgique.

Enfin, notons que, dans l'enseignement de promotion sociale, 36 % des étudiants entrants en 2008-2009 dans le bachelier en marketing bénéficiaient d'un statut de travailleur.

## Introduction

Le comité des experts a été confronté à trois réalités dans l'enseignement des cursus évalués :

- le bachelier en marketing (enseignement de plein exercice) ;
- le bachelier en commerce extérieur (enseignement de plein exercice) ;
- le bachelier en marketing (enseignement de promotion sociale, généralement donné en horaire décalé).

Le comité des experts a décidé de traiter ensemble ces trois réalités au sein du rapport.

Lorsque des éléments sont plus particulièrement pertinents pour une de trois réalités, cela a été clairement indiqué dans le texte.

Ce rapport est divisé en parties selon la logique suivante :

- une introduction contextuelle au marketing et au commerce extérieur ;
- les éléments concernant la pédagogie et l'enseignement ;
- les ressources et l'organisation ;
- la politique de qualité, stratégie et relations extérieures ;
- une conclusion ;
- un épilogue.

Certaines de ces parties ont elles-mêmes été subdivisées en trois sous-sections : les principales forces reconnues ; les principaux points d'amélioration détectés ; les recommandations émises par le comité.

Enfin, les bonnes pratiques rencontrées par le comité des experts en cours de visite figurent en encadrés au sein des différents chapitres.

Le comité des experts tient à souligner l'intérêt du système d'évaluation choisi et le plaisir que ses membres ont eu à travailler avec des personnes venant d'horizons différents et porteurs d'expériences variées.

Enfin, le personnel de la cellule exécutive de l'AEQES a remarquablement rempli ses missions et, ce faisant, rendu le travail du comité plus efficace.

# Contextualisation : le marketing et le commerce extérieur aujourd'hui et demain

## Le marketing, une discipline en pleine (r)évolution

Le marketing est une discipline destinée à détecter et à comprendre les besoins et les comportements des acteurs-cibles (organisations, consommateurs, citoyens, etc.) afin de permettre aux organisations d'interagir avec eux de manière optimale.

Il se fonde entre autres sur les travaux des sociologues et des psychologues afin de mieux cerner les comportements des groupes humains et des individus qui les composent.

Il utilise les études de marché afin de collecter les données quantitatives et qualitatives nécessaires aux prises de décisions portant sur la conception des produits et services, sur les choix de ciblage et de positionnement, et sur les arbitrages en matière de communication et de promotion.

Le marketing remplit une fonction stratégique dans les entreprises et organisations car il a notamment pour objet :

- de positionner l'organisation, ses marques, ses gammes de produits ou services, sur ses marchés ;
- de fixer à moyen et long termes les orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché ;
- de permettre d'énoncer un plan stratégique de marketing clair et de le décliner dans toutes ses fonctions opérationnelles.

Les marketeurs ont également pour mission de concevoir et de mettre en œuvre les campagnes de communication et de promotion destinées à assurer la notoriété, l'image et le cas échéant la vente des produits, services et idées de leurs organisations.

Le marketing s'est initialement développé dans le secteur des produits de consommation de masse.

Son utilisation s'est aujourd'hui étendue à bien d'autres secteurs d'activités, marchandes ou non, telles que:

- les biens de consommation durables ;
- les biens d'investissement ;
- les produits industriels ;
- les services, tant privés que publics, destinés à la personne ou aux organisations ;
- la levée de fonds dans le secteur caritatif ;
- les idées (campagnes de sensibilisation portant sur des sujets divers tels que la santé publique et le marketing politique).

Cette extension du champ des activités marketing ouvre aujourd'hui des débouchés élargis à des experts et techniciens de la discipline ayant reçu une formation adaptée à ces réalités professionnelles diverses.

Ces dix dernières années le monde du marketing a été bouleversé par de nombreux facteurs tels que :

- la mondialisation des marchés ;
- la multiplication des moyens de communication, entre autres liés à la révolution technologique internet ;
- l'émergence du marketing sociétal centré sur les préoccupations environnementales et de développement durable, contraignant les marketeurs à prendre en compte les aspirations de toutes les parties prenantes et plus seulement les besoins des consommateurs/clients cibles ;
- les profondes modifications des rapports de force créées par la capacité grandissante des consommateurs à participer à la définition des produits et des messages promotionnels, à travers notamment le « web 2.0 »<sup>12</sup>.

L'âge du marketing de masse est en grande partie révolu. En effet, les grands modèles socioculturels qui fédéraient la société au siècle dernier et lui

12 Le Web 2.0 réfère aux interfaces, technologies et usages du Web qui permettent aux internautes de s'approprier des fonctionnalités et interagir simplement avec le contenu et la structure des dites interfaces (source : VANDERMEULEN M., *Stratégie de contenu Web : la revanche de l'éditorial*, L'Alambic, 2010, p. 30).

donnaient une certaine cohérence ont volé en éclats. Ils font place à une société fragmentée dans laquelle un nombre grandissant de communautés très différentes coexistent.

Si pendant de longues années le marketing a historiquement centré ses préoccupations et ses moyens sur le produit, aujourd'hui et demain, il sera de plus en plus focalisé sur le client-cible.

Les marques et les producteurs ne disposent plus d'une position dominante, suite à la maturité d'un grand nombre de marchés, à l'accélération des cycles de vie des produits et à la surinformation des clients-consommateurs.

Les marketeurs doivent changer leur « code génétique » et travailler en mode horizontal, d'égal à égal, avec les clients. Cette évolution entraîne la nécessité pour les marketeurs de maîtriser les nouveaux outils de communication de l'ère numérique.

Les formations en marketing doivent évidemment tenir le plus grand compte de ces évolutions afin de fournir aux futurs marketeurs et à leurs employeurs la maîtrise de ces nouveaux outils clés.

## Les enjeux du commerce extérieur pour la Belgique

Les activités de commerce extérieur d'une organisation (au niveau microéconomique) ou d'un pays (au niveau macroéconomique) concernent l'ensemble des opérations réalisées en relation avec des agents économiques étrangers dans le cadre d'activités d'import-export.

L'initiation et le développement d'activités de commerce extérieur se fondent sur d'importantes tâches dont les principales seront :

- l'analyse des marchés étrangers et l'identification des opportunités commerciales à l'international ;
- la réalisation et le suivi d'opérations de vente à l'étranger, y compris les aspects administratifs, logistiques et financiers ;
- la gestion des opérations d'achat à l'import ;

- le développement et l'entretien des relations commerciales dans un contexte interculturel.

Qu'il s'agisse de fonctions réalisées sur le territoire national ou à l'étranger, les métiers du commerce extérieur peuvent s'exercer au sein de différentes structures telles que :

- des entreprises commerciales et industrielles réalisant une part de leurs activités à l'étranger (PME, multinationales, etc.) ;
- des sociétés de négoce (importateurs, distributeurs, grossistes, etc.) ;
- des prestataires de services spécifiques aux opérations internationales (transporteurs, banques, assurances, etc.) ;
- des organismes de support et de conseil (les agences à l'exportation, les Chambres de Commerce et d'Industries, les ambassades, etc.).

La mondialisation et l'activité croissante des économies « émergentes » (Brésil, Russie, Inde et Chine, notamment) engendrent de profondes mutations dans le paysage économique international et bousculent les flux commerciaux internationaux jusqu'à présent monopolisés par la triade Etats-Unis/Europe/Japon.

En Belgique, le commerce extérieur occupe une place centrale du paysage économique du pays. En effet, la Belgique est historiquement un important pays exportateur et importateur ; en 2010, elle se place au rang de 14<sup>ème</sup> exportateur mondial en chiffres absolus et de 7<sup>ème</sup> par habitant.

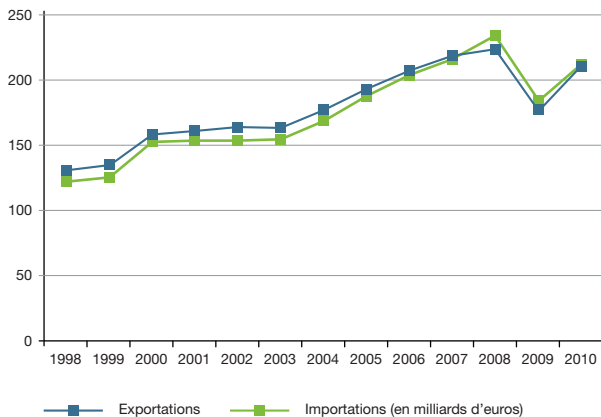
Sur la période 1998 à 2010, la croissance des flux commerciaux à l'exportation et à l'importation a été continue à l'exception de l'année 2009<sup>13</sup>. En 2010, les exportations ont atteint 211,33 milliards d'euros (près de deux tiers du PIB) et les importations 213,5 milliards d'euros<sup>14</sup>. Ce léger déficit de la balance import-export est dû à des faiblesses de notre commerce vers les pays émergents. La balance

13 Source : Banque Nationale de Belgique, <http://www.nbb.be/sdb/TableView/tableView.aspx>, consulté le 14/09/2011.

14 Source : Banque Nationale de Belgique, <http://www.nbb.be/sdb/TableView/tableView.aspx>, consulté le 14/09/2011.

import-export pourrait ainsi être améliorée en ce qui concerne les pays en fort développement comme la Chine, l'Inde, le Brésil et la Russie. En effet, le commerce extérieur belge reste, à l'heure actuelle, essentiellement centré sur les pays de la zone euro et les membres de l'Union européenne.

*Illustration 7 : évolution de l'import-export en Belgique de 1998 à 2010<sup>15</sup>*



On peut faire l'hypothèse que la puissance exportatrice de la Belgique est notamment due à sa position privilégiée en Europe de l'Ouest, à son infrastructure dense du point de vue routier, ferroviaire, voies navigables et infrastructures portuaires et à la qualité des ressources humaines du pays.

Les performances de la Belgique en matière de commerce extérieur peuvent être considérées comme cruciales pour la santé économique du pays. Les études de bachelier en commerce extérieur doivent permettre de former des acteurs conscients des évolutions de l'environnement économique international, possédant de solides connaissances en langues étrangères, en gestion et dans les opérations commerciales internationales. Par ailleurs une bonne maîtrise des facteurs culturels influençant les échanges commerciaux internationaux constitue un atout indispensable pour exceller dans les métiers à vocation internationale.

## En conclusion

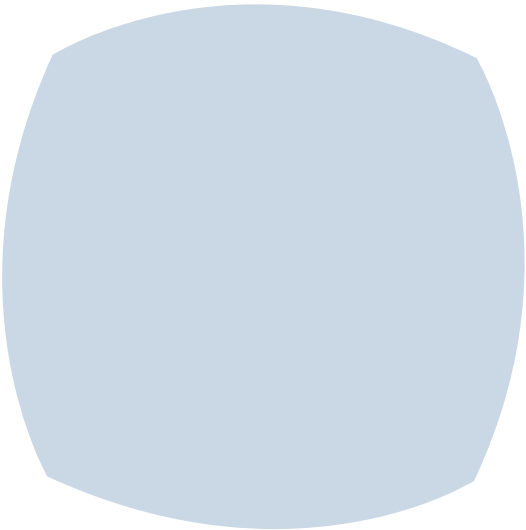
Les enjeux portés par le marketing et commerce extérieur sont étroitement liés, particulièrement dans le contexte socioéconomique belge.

Tenant compte de la mondialisation des échanges, en particulier dans un pays aussi ouvert que le nôtre, il n'est en effet plus envisageable de penser le marketing en termes purement domestiques.

De la même manière, et à la lumière des défis que lance la concurrence mondiale aux économies belge et européenne, il n'est pas raisonnable de nourrir de grandes ambitions en matière de commerce extérieur sans envisager le recours aux outils qu'offre le marketing en matière de ciblage, de positionnement, de différenciation et de communication /promotion.

La question des rapports et synergies entre les enseignements de ces deux spécialités est donc clairement posée.

<sup>15</sup> Source : Kef Hin (2011).



## Partie I : Pédagogie et enseignement

Un large éventail de professions s'ouvre aux diplômés des cursus évalués : chef de rayon, *event planner*, *e-marketing manager*, notamment, pour le bachelier en marketing ; *export sales manager*, gestionnaire des transports, responsable zone export, etc. pour le bachelier en commerce extérieur. A ces fonctions spécifiques s'ajoutent de nombreux métiers accessibles de manière commune aux diplômés de ces deux formations. Cette diversité des débouchés fait des études en commerce extérieur et, plus encore, en marketing, des études multidisciplinaires couvrant un ensemble varié de savoirs et de compétences, par ailleurs récemment redéfini pour chacun des deux cursus en hautes écoles au sein de référentiels de compétences.

L'analyse révèle que, dans la plupart des cas, les contenus abordés dans les programmes sont largement en correspondance avec les ressources<sup>16</sup> mentionnées dans les référentiels.

Tout d'abord, en marketing, tout comme en commerce extérieur, on constate qu'une part importante des enseignements de la première année est consacrée à l'étude de l'entreprise (comptabilité, finance et management, notamment) et de son contexte économique (légalisations, économie générale et/ou géopolitique, par exemple). Bien que des entrelacements importants entre le marketing et le commerce extérieur persistent tout au long de la formation, les programmes évoluent ensuite vers des domaines propres à chacun des cursus. La distribution, la publicité et les techniques spécifiques de marketing pour le bachelier du même nom ; la logistique, les techniques douanières et les méthodes de financement du commerce international pour le bachelier en commerce extérieur.

Dans les deux cursus évalués, le comité des experts constate la place importante laissée à la statistique (entre 60 et 105 heures réparties sur les trois années de bachelier) et la méthodologie des études de marché, répondant ainsi à l'une des préoccupations essentielles des référentiels.

Les langues occupent également une part importante du programme des deux bacheliers audités. L'apprentissage de deux, voire de trois langues est proposé aux étudiants.

Tant dans les hautes écoles que dans l'enseignement de promotion sociale, deux défis majeurs se dessinent pour les cursus évalués : l'intégration du système ECTS et la refonte inévitable des programmes de manière à laisser place à un enseignement basé sur le développement des compétences mises en évidence par les référentiels.

### Principales forces reconnues

- 1 Dans la grande majorité des établissements visités, l'enseignement dispensé est le plus souvent axé sur la pratique, rencontrant ainsi les demandes des étudiants et du monde professionnel. Cette **approche pratique** est particulièrement perceptible dans les deux années supérieures, où les étudiants ont l'occasion de vivre des mises en situation et autres tâches complexes très contextualisées.

#### Bonnes pratiques épinglées par les experts :

- L'organisation de missions commerciales à l'étranger par de petits groupes d'étudiants, avec une vraie préparation en amont, un projet intégré avec différents cours, en collaboration avec l'AWEX et une entreprise.

<sup>16</sup> Ressources s'entendant ici comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et/ou savoir-être, internes ou externes. Ces ressources doivent être mobilisées et combinées au service de la compétence, qui est quant à elle un savoir-agir complexe (acception conforme aux définitions de TARDIF 1996 et PERRENOUD 2000).

- L'organisation de concours vie pratique, séminaires résidentiels, TP interdisciplinaires finance + études de marché, congrès marketing, cycle de conférences sur le métier, etc.
- La participation de groupes d'étudiants au projet YEP<sup>17</sup>.

- 2 L'enseignement, au-delà des contenus spécifiques, prend en compte la nécessité de stimuler chez les étudiants un véritable **esprit d'entreprise**.

**Bonne pratique épinglée par les experts :**

La participation à l'activité START ACADEMY<sup>18</sup>

- 3 L'EI ou le TFE ainsi que les stages permettent, dans la majorité des établissements visités, de construire des **passerelles entre les matières**.

**Bonnes pratiques épinglées par les experts dans le cadre des présentations d'EI et de TFE :**

- L'invitation systématique des étudiants en cours de cursus à assister aux défenses orales d'EI et de TFE.
- L'organisation d'une présentation du stage de 3<sup>e</sup> année aux étudiants de 2<sup>e</sup> sous la forme de contacts brefs.
- La présentation, par l'étudiant, d'un pré-mémoire de stage (optionnel pour l'établissement) et d'une défense fictive préalable de son TFE/EI. Ces épreuves blanches se font en présence de membres du jury, permettant un vrai rodage pour l'étudiant, et fournissent l'occasion au jury d'apprécier in fine la prise en compte de remarques antérieures.

17 Projet spécifique à destination des étudiants de l'enseignement supérieur non universitaire. On peut lire sur le site internet de l'Agence de stimulation économique URL = [http://www.tousdesas.be/yep\\_young-enterprise-project\\_.php](http://www.tousdesas.be/yep_young-enterprise-project_.php) que le Young Enterprise Project (YEP) vise à insuffler l'esprit d'initiative et de créativité, le goût d'entreprendre et le sens du travail d'équipe. Ce site précise également que ce projet ne vise pas la « sur-spécialisation » d'étudiants mais davantage à créer un pont entre cours théoriques et démarche pratique.

18 Destiné à tous les étudiants de l'enseignement supérieur universitaire et non universitaire, la Start Academy for Young Entrepreneurs est un concours de business plan portant sur la démarche de création d'une nouvelle activité. <http://www.startacademy.be/>.

- L'obligation pour l'étudiant d'exposer oralement, en français mais aussi dans une ou deux langues étrangères, un condensé du TFE, chaque fois devant des jurys différents, spécialisés.

- 4 La multiplicité des matières enseignées apporte aux diplômés une bonne **adaptabilité aux exigences du monde socio-économique**, ce qui contribue à leur offrir une palette large de débouchés.

**Bonne pratique épinglée par les experts :**

- L'insertion de nouvelles ressources pour maintenir les programmes au niveau de l'actualité des métiers, notamment web-design, dynamique de groupe, esprit d'entreprendre, créativité, éthique, réseaux sociaux, e-marketing, marketing international, marketing industriel, marketing interculturel, marketing événementiel, marketing tribal, marketing sensoriel.

- 5 Dans l'ensemble des réseaux et des filières évalués, on constate un effort considérable porté sur l'**enseignement des langues**, même si, d'après les témoins rencontrés, les résultats en termes de compétences finales sont encore d'un niveau très variable.

**Bonnes pratiques épinglées par les experts :**

- L'introduction, au minimum pour l'anglais, lorsque des classes parallèles existent, d'une différenciation de niveaux dans les cours de langues.
- L'aménagement de séminaires dédiés à l'approche multiculturelle des marchés, animés dans une langue étrangère.
- La valorisation en ECTS des activités extérieures à l'école en langues étrangères.

- 6 On constate une série d'efforts réalisés par certains établissements afin d'évaluer de manière objective la **charge de travail effective des étudiants**.



## Principaux points d'amélioration détectés

- 1 Dans l'ensemble, et malgré de notables exceptions, l'approche pédagogique est encore très centrée sur les **contenus** et prend trop peu en compte la notion de **compétences**. Cette notion est parfois présente au niveau des intentions mais n'est que peu instrumentée. Par ailleurs, elle ne fait généralement l'objet d'aucun plan d'actions concret assorti d'indicateurs adaptés et d'échéances.
- 2 En EPS, les **dossiers pédagogiques** sont le plus souvent connus mais insuffisamment utilisés en tant qu'outils de référence.
- 3 Le **système ECTS** est peu connu et par conséquent peu utilisé. La logique, encore traditionnelle, du nombre d'heures en présentiel prévaut et le nombre d'heures de travail étudiant n'est pas suffisamment pris en compte dans l'organisation des enseignements.
- 4 Dans de nombreux cas, les critères d'**évaluation des performances des étudiants** sont implicites et insuffisamment reliés aux finalités des enseignements (exprimées en termes de compétences).
- 5 Malgré le taux d'échec important, en particulier en première année, les systèmes de **remédiation** sont le plus souvent informels et laissés à l'initiative des enseignants.
- 6 Même si certains établissements visités ont institué des fonctions de **coordination pédagogique**, de manière générale, les ajustements entre enseignements restent encore trop souvent le résultat d'initiatives individuelles.
- 7 Le comité des experts n'a rencontré lors de ses visites que très peu de systèmes aboutis visant à **évaluer les enseignements** pour entrer dans un processus d'amélioration permanente de l'apprentissage des étudiants.
- 8 Parmi les effets du décret du 18 juillet 2008, œuvrant notamment à la promotion de la

réussite des étudiants des hautes écoles, le comité des experts souhaite aborder ceux liés à la **réussite partielle**<sup>19</sup>. Cette mesure, largement utilisée pour faciliter les passages de la première à la deuxième année, a été régulièrement critiquée par le corps professoral rencontré. Certains y voient un leurre aux multiples effets non désirés, se concentrant principalement au niveau de la deuxième année de bachelier : ces classes sont en effet de plus en plus peuplées et donc plus difficiles à encadrer.

D'autre part, il importe de préciser que cette mesure a eu pour effet de faire diminuer le taux de réussite en deuxième année, puisqu'il est presque impossible pour ces étudiants d'assister à la fois aux activités d'apprentissage résiduelles de première année et à la totalité de celles inscrites au programme de seconde année.

- 9 Les **supports et sources documentaires** employés par la grande majorité des enseignants posent un certain nombre de questions :
  - a. les sources documentaires sont très peu citées dans les syllabus que le comité des experts a pu consulter (il faut insister sur le fait que cette consultation n'est pas exhaustive, cf. p. 39) ;
  - b. dans de nombreux cas, les bibliographies associées aux différents enseignements sont pauvres et intègrent rarement d'autres auteurs que P. Kotler ;
  - c. sauf exception, les ressources documentaires sont insuffisantes et les bibliothèques, lorsqu'elles existent, sont peu fournies en ouvrages de référence de qualité et récents.

---

<sup>19</sup> Cette disposition décrétole permet à tout étudiant de haute école d'entrer dans l'année supérieure lorsqu'au moins 48 ECTS sont réussis sur les 60 annuels.

#### Bonnes pratiques épinglées par les experts :

- La souscription à des abonnements en ligne de magazines d'actualité (Ex : TIME, Newsweek, etc.) ou d'hebdomadaires économiques (Ex : The Economist, Fortune), pour une consultation aisée tant par l'enseignant que par l'étudiant.
- Parallèlement, le développement de l'offre d'ouvrages de la spécialité (hormis les supports servant à l'apprentissage des langues, et quelques hebdomadaires), dans les langues étrangères enseignées.
- L'ouverture de la bibliothèque à la consultation pour les étudiants de dernière année du secondaire, les jeunes diplômés et, dans la mesure du possible, le public extérieur.

- 10 L'usage des **campus virtuels** et de l'**eLearning** reste très limité, souvent réservé à la mise à disposition de quelques ressources. Dans le même esprit, les concepts et outils modernes de marketing liés à l'utilisation du Web 2.0 ne sont pas abordés de manière systématique. Enfin, un nombre significatif d'établissements n'intègre pas dans ses enseignements les logiciels professionnels utilisés dans le domaine des études de marché (SPSS, Sphinx, etc.).

#### Bonnes pratiques épinglées par les experts :

- La création d'un groupe de réflexion sur la thématique de l'eLearning, ouvert à d'autres établissements, excellente formule permettant de concentrer les moyens et d'éviter les pertes d'énergie.
- Quelques cours font appel aux nouvelles technologies (*MindJet*, tableaux interactifs, etc.).

- 11 Même si elle devrait en principe être acquise lors des études secondaires, la **maîtrise de la langue française** semble être déficiente dans le chef de nombreux étudiants et diplômés. Cette carence est relevée par de multiples interlocuteurs, tant enseignants qu'employeurs.

- 12 Un certain nombre de représentants du monde professionnel regrettent la trop faible part réservée aux **cours de vente, d'achat et de négociation** dans les programmes de marketing et de commerce extérieur.

#### Bonne pratique épinglée par les experts :

L'organisation de cours de techniques de vente, intégrés dans la plage de liberté laissée par la grille horaire minimale au pouvoir organisateur.

- 13 Dans la plupart des institutions visitées, les enseignements donnent une large priorité aux secteurs de la distribution et des produits de grande consommation, au détriment des **secteurs de l'industrie** (chimie, produits minéraux ou encore machines, par exemple). A eux seuls, ces derniers représentent pourtant plus de 50% des exportations belges et occupent une place importante dans l'économie wallonne.
- 14 Il convient de noter également que la partie du bachelier en marketing portant sur les **aspects internationaux** est limitée. De la même manière, les **concepts de base du marketing** sont très peu abordés dans le bachelier en commerce extérieur.
- 15 **L'enseignement des langues**, tel qu'il est proposé actuellement, prépare insuffisamment les jeunes diplômés, surtout si ceux-ci visent une carrière ou des structures internationales, toutes deux utilisant l'anglais comme langue véhiculaire. Dans ce cadre, on ne peut que regretter l'offre quasi inexistante de **cours de spécialité enseignés en langue anglaise**.
- 16 Force est de constater que dans la pratique professionnelle, le marketing et le commerce extérieur se retrouvent souvent intimement liés. On observe d'ailleurs que les profils professionnels et les compétences y afférents laissent apparaître de nombreuses zones de recoupements, elles-mêmes confirmées par les acteurs du monde de la profession rencontrés et l'analyse des programmes des deux cursus. Pourtant, les experts ont constaté très peu de

**synergies entre** les activités d'apprentissage organisées dans **ces deux filières** parallèles.

- 17 L'organisation des **stages dans le bachelier en EPS** ne tient pas encore systématiquement compte des spécificités du public cible de cet enseignement. Dans la majorité des établissements visités, les modalités pratiques liées au stage ne permettent que peu de flexibilité, impliquant des difficultés organisationnelles en particulier pour les étudiants travailleurs. Ainsi, à titre d'illustration, il peut arriver que certains étudiants travailleurs soient contraints de prendre des congés sans solde pour réaliser un stage non rémunéré.

## Recommandations

- 1 Il y aurait lieu, dans toutes les filières, de poursuivre de manière volontariste la mise en place des **référentiels de compétences**. Cette innovation nécessitera une plus grande intégration des matières et sans doute une révision de certains programmes, tant dans leur découpage que dans leurs méthodes et leurs évaluations. Les enseignants devront être impliqués et accompagnés dans ces changements. Les directions d'établissements faciliteront ces avancées en conservant une attitude ouverte, en organisant la concertation, en encourageant la formation continuée des enseignants et en favorisant les partenariats tant internes qu'externes.
- 2 Pour ce qui concerne plus spécifiquement l'EPS, le comité propose qu'il soit procédé à une réflexion à propos des moyens qui permettraient de réaliser une meilleure **intégration des matières** dans une logique visant le développement de compétences, dans le cadre du principe modulaire caractéristique de cette forme d'enseignement. Cette réflexion pourrait porter sur la mise en place de modules intégrés comprenant des activités pluridisciplinaires.
- 3 Un recours systématique aux **référentiels de compétences** et **dossiers pédagogiques**

comme outils de clarification permettrait aux étudiants de mieux piloter leurs apprentissages et aux enseignants de plus facilement les guider.

- 4 L'appropriation du **système ECTS** permettrait de mieux équilibrer la charge de travail des étudiants. De plus, ce système permet de les conscientiser quant à l'importance respective du travail accompagné (les séances de cours par exemple) et de l'effort personnel à fournir pour chaque enseignement. Enfin, une étude approfondie des heures de travail en non-présentiel serait de nature à fournir des informations pertinentes aux enseignants.
- 5 Plus de précisions devraient être apportées aux étudiants en ce qui concerne les critères et les modalités d'**évaluation**. Cela pourrait se faire à l'occasion de la diffusion d'épreuves des années antérieures assortis des critères qui leur ont été appliqués. Une importance toute particulière devrait être accordée dès la première année aux tâches d'**évaluation** intégratrices, complexes et transversales à différentes matières.

### Bonne pratique épinglée par les experts :

La possibilité offerte aux étudiants de participer à une séance de correction collective de leur examen.

- 6 Le comité des experts recommande de procéder à une évaluation approfondie des effets de la **réussite partielle** afin d'envisager de résoudre les problèmes qu'elle entraîne actuellement.
- 7 Le comité des experts recommande également une analyse approfondie des causes d'échecs et d'abandons et des disparités des taux de réussite entre filières ou années d'études. Afin de lutter contre l'échec, la mise en place d'outils de **remédiation** systématiques et structurés devrait être étudiée par les pouvoirs organisateurs et les établissements eux-mêmes. La piste du tutorat par les pairs, déjà pratiquée dans certains établissements, pourrait, dans ce cadre, être approfondie.

- 8 Le comité des experts recommande de mettre en place un système interne d'**évaluation des enseignements** centré sur l'apprentissage des étudiants. Ce système renseignera chaque enseignant sur les progrès possibles et aidera au pilotage institutionnel<sup>20</sup>.
- 9 Citer systématiquement ses sources, diversifier les **sources citées** et veiller à ce que les étudiants aient accès à une **documentation riche et variée** font partie des conditions pour un apprentissage efficace et autonome, qui respecte les normes éthiques du monde scientifique. Rencontrer ces conditions est primordial.
- 10 Les outils offerts par l'**eLearning** constituent une opportunité d'affranchir partiellement l'enseignement de ses contraintes traditionnelles. Ce constat est particulièrement pertinent dans le cadre de l'EPS qui accueille un grand nombre d'étudiants travailleurs astreints à des emplois du temps très lourds. Bien entendu, ceci nécessite une réflexion sur la valeur ajoutée de ces nouveaux outils et une formation des enseignants à leurs usages centrés sur l'apprentissage des étudiants.
- 11 Le comité des experts recommande également la mise en place d'un système qui améliore la **maîtrise de la langue française**, par la création, par exemple, de tests diagnostics et de systèmes de remédiation ou de travail systématique de la langue au sein des matières.
- 12 Le comité des experts recommande de remédier à certaines lacunes comme par exemple le manque d'enseignements liés à l'utilisation des **média interactifs** dans le domaine du marketing. De tels changements ne doivent pas se traduire par de nouveaux intitulés dans les grilles horaires mais ces contenus doivent par contre clairement figurer parmi les ressources que les étudiants doivent être capables de mobiliser dans leurs travaux complexes.
- 13 Il apparaît essentiel au comité des experts de familiariser les étudiants aux spécificités des **secteurs de l'industrie** (chimie, produits minéraux ou encore machines, par exemple), qui représentent plus de 50% des exportations belges et occupent une place importante dans l'économie wallonne. Les notions propres au marketing industriel ou au commerce extérieur en B-to-B, notamment dans le secteur de l'industrie, mériteraient d'être intégrées dans les enseignements.
- 14 Le comité des experts souligne que, outre l'amélioration des compétences en langue des étudiants francophones, l'existence d'une **offre de cours en anglais** constitue de plus en plus souvent une nécessité afin d'attirer des étudiants étrangers participant au programme Erasmus. A long terme, la proposition d'une offre de cours en anglais conditionnera vraisemblablement le maintien des partenariats internationaux dont le fonctionnement repose sur la parité des échanges, et où le déséquilibre actuellement observé (le nombre d'étudiants « Out » dépassant souvent le nombre d'étudiants « In ») menace les opportunités de séjour à l'étranger pour les étudiants de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- 15 Pour réellement entrer de plein pied dans une logique de **développement de compétences** et, en corollaire, **d'intégration des matières**, les institutions pourraient, dans un premier temps, tenter d'exploiter au maximum la liberté d'action de 20% qui leur est laissée dans l'application de la grille des programmes (grille horaire minimale pour les hautes écoles et

#### Bonnes pratiques épinglées par les experts :

- L'organisation de nouvelles matières en anglais, grâce à l'intervention de professeurs visiteurs à la pointe de ces matières et dans le cadre de la construction de référentiels européens.
- L'organisation d'un quadrimestre entièrement en anglais.

<sup>20</sup> A propos d'évaluation des enseignements, les institutions intéressées peuvent consulter les travaux de Denis BERTHIAUME, de l'université de Lausanne. Les quatre grands principes de cette évaluation ainsi que des exemples de questionnaires à distribuer aux étudiants sont disponibles à l'adresse [http://www.unil.ch/fbm/page2328\\_fr.html](http://www.unil.ch/fbm/page2328_fr.html).

dossier pédagogique pour les établissements d'EPS) et éviter le morcellement de cette marge de liberté en une multitude de petits cours qui vont à l'encontre de cette intégration. Dans un second temps, la législation devrait permettre une réelle « approche programme » dans laquelle les grilles comprennent moins d'intitulés, plus globaux, permettant réellement l'intégration des matières.

- 16 Le comité des experts recommande aux établissements d'envisager, sur base d'une analyse objective et dans l'intérêt de l'étudiant et de son projet professionnel, les **synergies possibles entre les cursus de marketing et de commerce extérieur** et de les exploiter dans toutes leurs dimensions, notamment en considérant une fusion partielle des programmes. La nécessité de ces synergies serait d'autant plus évidente si les référentiels de compétences établis pour ces deux programmes mettaient mieux en évidence les compétences et ressources manifestement communes à ces cursus. Dans la partie « En conclusion » du présent rapport (p. 35), le comité des experts soumet, sur cette question, quelques pistes de réflexion.
- 17 En ce qui concerne l'organisation de l'EPS, les experts recommandent de prendre en compte la **spécificité des publics cibles** dans l'organisation des stages et d'étudier l'assouplissement des modalités pratiques de ces derniers. Il peut en effet s'avérer difficile pour des travailleurs à temps plein de consacrer le temps nécessaire aux stages sans conséquences sur leur emploi ou sur leurs congés. De manière générale, les attentes et les contraintes des étudiants travailleurs devraient faire l'objet d'une analyse permettant une meilleure adaptation des études à la situation particulière de cette catégorie d'étudiants.
- 18 Le comité des experts recommande de mettre en œuvre des dispositifs (tels qu'une articulation forte entre l'EI et les réalités professionnelles) afin d'inciter davantage l'étudiant d'EPS à **présenter l'EI** à l'issue de l'ensemble de sa formation.

## Partie II : Ressources et organisation

L'évaluation des ressources mises à disposition des deux cursus prend évidemment en compte l'autonomie limitée dont disposent les établissements d'enseignement dans ce domaine.

En effet, la maîtrise des ressources leur échappe en grande partie et est déterminée au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou des pouvoirs organisateurs. Cette situation rend les comparaisons entre les établissements particulièrement périlleuses, notamment en ce qui concerne les infrastructures matérielles (entre autres, bâtiments et matériels pédagogiques) dont la qualité très variable semble liée aux politiques et moyens des pouvoirs organisateurs.

Le comité des experts fait donc des constats et propose des recommandations qui s'adressent à la fois aux pouvoirs politiques, aux pouvoirs organisateurs mais également aux établissements, le cas échéant, dans le cadre de leur marge de liberté.

### Principales forces reconnues

- 1 Dans la grande majorité des établissements visités, les parties prenantes rencontrées lors des visites ont souligné le haut niveau de **disponibilité des enseignants**. Ils sont à l'écoute des étudiants et mettent en œuvre le maximum de moyens pour leur apporter le soutien et l'encadrement nécessaires. Cette implication des enseignants repose très souvent sur leur bonne volonté et doit malheureusement suppléer à des manques de ressources humaines et financières.
- 2 Un grand nombre d'**étudiants** sont **motivés** par leurs études et **impliqués** dans leur réussite. Ce constat est encore plus marqué en EPS.

#### Bonnes pratiques épinglées par le comité des experts :

- L'implication du Conseil étudiant dans l'accueil des étudiants, en début de première année.
- L'offre de jobs-étudiants permettant de faire intervenir des étudiants lors de l'inscription en première année des nouveaux entrants, pour leur fournir renseignements pratiques et conseils éventuels.
- L'organisation de journées d'accueil dans des sites naturels.

- 3 Dans la plupart des cas, **l'équipe administrative, technique et ouvrière** est bien organisée et rend à la Communauté des services de qualité.

#### Bonne pratique épinglée par les experts :

La mise au point d'un système d'avis par SMS en cas d'une absence de professeur en dernière minute (système très apprécié des étudiants, en particulier de ceux qui travaillent).

- 4 Les **tests d'admission** pour les non-titulaires du CESS sont organisés par certains établissements de l'EPS, permettant ainsi l'accès au bachelier pour des étudiants aux parcours scolaires souvent atypiques.

### Principaux points d'amélioration détectés

- 1 Par manque de ressources dédiées, de nombreux établissements n'ont pas mis en place de **coordination pédagogique** formalisée destinée à harmoniser les enseignements. Cette lacune n'est que rarement et/ou imparfaitement compensée par des initiatives individuelles informelles.
- 2 La **formation continuée des enseignants** est quasi inexistante. Aucun plan de formation n'est généralement proposé aux enseignants qui ne peuvent donc que se résoudre à entamer un

recyclage sur une base purement individuelle. Cet état de fait est particulièrement critique pour des études en marketing et commerce extérieur, disciplines fortement dépendantes de l'évolution des marchés et des technologies. Le manque de formation se marque également dans les thématiques pédagogiques de l'intégration des matières en vue de contribuer à développer des compétences chez les étudiants, ou dans les réflexions liées à l'introduction efficace de l'eLearning.

- 3 Le comité des experts a constaté que la politique de **gestion des ressources humaines** restait très embryonnaire dans la plupart des établissements visités.
- 4 La **proportion d'experts externes** et/ou de praticiens dans le corps enseignant est souvent faible, parfois inexistante (à de notables exceptions près, en particulier dans l'EPS). L'apport de ce type d'intervenants est cependant, lorsqu'il existe, très apprécié, à la fois par les étudiants et par les employeurs.

**Bonne pratique épinglée par les experts :**  
L'invitation régulière d'intervenants extérieurs, renforçant le volet pratique de la formation.

- 5 Dans un nombre significatif d'établissements (en hautes écoles comme en enseignement de promotion sociale), le comité des experts a dû constater une très forte **rotation des attributions** des cours aux professeurs à titre principal. Cette situation est parfois liée, en EPS, aux contraintes nées de la mise en place du nouveau programme. Il n'en reste pas moins que ces pratiques risquent de nuire à la qualité des enseignements, en tout cas lorsque les enseignants sont amenés à enseigner des matières pour lesquelles ils n'ont développé aucune expertise.
- 6 En EPS, alors que la spécificité de cet enseignement est d'offrir une flexibilité liée notamment au **système modulaire**, l'exploitation optimale de ce dernier n'est pas pleinement réalisée. En effet, nombre d'établissements

fonctionnent sur une logique classique de découpe du cursus en années scolaires.

- 7 Le comité des experts n'a pas rencontré de système réellement structuré de **valorisation des acquis de l'expérience**, même si un certain nombre de tests sont mis en place par quelques établissements visités
- 8 La qualité, l'état et la maintenance des **infrastructures matérielles** (bâtiments, bibliothèques, matériel pédagogique) sont très variables, mais dans certains cas réellement insuffisants. Il apparaît que ces situations sont liées aux politiques et aux moyens des pouvoirs organisateurs.

#### Bonnes pratiques épinglées par les experts :

- La création de nombreux partenariats institutionnels dynamiques en vue de garantir les équilibres financiers de l'établissement.
- La mise à disposition des étudiants, par l'établissement, d'une batterie d'ordinateurs portables.

- 9 La disponibilité du **WIFI** n'est pas généralisée. De plus, dans certains cas, le comité des experts a pu observer l'impossibilité d'accéder aux sites de **réseaux sociaux** à partir des connexions mises à disposition dans l'établissement, ce qui empêche l'intégration de l'étude des médias sociaux au sein des activités d'apprentissage.

## Recommandations

- 1 Le comité des experts suggère aux pouvoirs organisateurs et de tutelle de procurer aux établissements les moyens permettant de mettre en place une fonction de **coordination pédagogique** dont la mission consisterait à harmoniser les objectifs, les contenus et les méthodes des différents enseignements en vue d'une meilleure intégration de ceux-ci. L'arrivée des référentiels de compétences pour les deux bacheliers évalués rendra cette fonction particulièrement importante par les

nombreuses adaptations pédagogiques qu'elle déclenchera et les questionnements qu'il faudra orchestrer. Il y aurait lieu, dans ce cadre, de prévoir dans chaque établissement une charge consacrée à cette mission. Il serait opportun que l'enseignant en charge de cette mission possède (ou acquière dans un délai rapproché) des compétences en conseil pédagogique.

#### Bonne pratique épinglée par les experts :

La standardisation des notions parallèles (même notion, même niveau, même section): syllabus unique, bases d'évaluations identiques, chaque professeur corrigeant transversalement (pour toutes les classes) une même question, de manière à éviter toute subjectivité relative de par d'éventuelles divergences dans le seuil d'exigence des enseignants pour une même notion. Toutefois, si cette technique est intéressante, elle ne semble pas généralisable. Elle convient en effet uniquement dans les cas où l'on souhaite tester la maîtrise de « ressources », ou performances isolables (connaissance, compréhension, application) et en aucune façon le développement de compétences qui, pour sa part, demanderait justement une collégialité de jugement (plusieurs enseignants qui jugent de la même performance, car elle est complexe et donc pas entièrement objectivable).

- 2 Les pouvoirs organisateurs et de tutelle devraient, selon le comité des experts, entamer une réflexion portant sur la nécessité de construire et de mettre en place un plan de **formation continuée** pour les enseignants dans les filières concernées. Une réflexion concertée pourrait aussi être menée en ce qui concerne la **valorisation des enseignants** et la reconnaissance de leur excellence pédagogique.
- 3 Il importe de développer une réelle **gestion des ressources humaines** en ce qui regarde les enseignants. Elle devrait leur permettre de mieux se situer et de se développer. Ainsi, à titre d'exemple, il serait judicieux de mettre en œuvre des entretiens individuels visant au

développement professionnel, permettant un échange singulier sur l'organisation du travail et les développements des compétences professionnelles. Ces entretiens réguliers permettraient la construction de réels programmes de formation continue des enseignants. Au total, de telles pratiques permettraient un plus grand investissement des acteurs dans le domaine de spécialité qui leur est attribué.

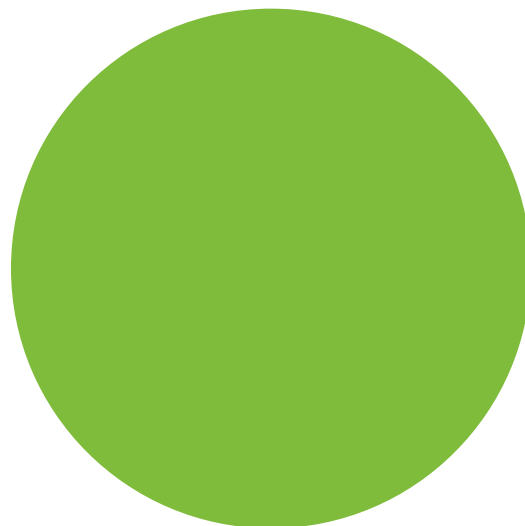
- 4 Le comité des experts recommande une réflexion à propos de l'**intégration** dans le corps enseignant d'un minimum de **praticiens/experts** qualifiés.
- 5 Il serait judicieux de prévoir un inventaire des compétences et connaissances de l'ensemble de l'équipe enseignante au sein d'une structure et de disposer ainsi d'un réel tableau de bord permettant une **répartition judicieuse des enseignements** et éviter des attributions parfois peu opportunes du point de vue pédagogique et potentiellement démotivantes pour l'ensemble des partenaires. Par ailleurs, lors de modifications d'attributions, il serait également utile de développer des systèmes de passage de relais par l'organisation de tutorat et la mise à disposition de ressources référant tant aux disciplines qu'aux méthodes (plan de cours).
- 6 La **mise en œuvre du système modulaire** est fondamentale dans la logique de l'EPS, particulièrement pour des enseignements aussi exigeants que ceux du bachelier en marketing. Cette modularité pourrait être plus facilement assumée par les structures, en développant des synergies avec d'autres curriculums.
- 7 Le comité suggère de structurer et de mettre en œuvre un système cohérent et commun de la pratique de la **valorisation des acquis de l'expérience**.
- 8 Le comité des experts suggère qu'une évaluation systématique des **infrastructures matérielles** des établissements soit opérée par les pouvoirs de tutelle concernés, pour les items suivants :
  - état général des bâtiments,
  - état des salles de classes,



- disponibilité et état des matériels pédagogiques,
- existence de bibliothèques et état du fonds existant,
- etc.

afin de disposer d'une évaluation objective de ces ressources permettant une remise à niveau des établissements manifestement défavorisés dans ce domaine.

- 9 En ce qui concerne **l'enseignement des langues**, il conviendrait d'envisager la mise en œuvre de synergies entre établissements opérant dans des zones géographiques proches par la mutualisation de certaines ressources humaines et didactiques.
- 10 Il y aurait également lieu de prévoir, à l'intention des établissements, la mise à disposition d'outils de suivi et de soutien à la **mise en œuvre des recommandations** formulées dans les rapports du comité des experts.



## Partie III : Politique de qualité, stratégie et relations extérieures

La démarche qualité, en conformité avec le décret du 22 février 2008, a permis aux établissements de réfléchir et de faire le point à propos de leurs forces et faiblesses et de l'évolution de leur environnement, des opportunités et menaces qu'il recèle. Pour certains établissements, elle constitue un progrès notable par rapport à la situation antérieure. Pour d'autres, la démarche qualité avait déjà été anticipée.

Elle reste néanmoins, dans beaucoup d'établissements limitée à un cercle restreint d'acteurs et n'a pas encore fait l'objet d'une appropriation par le plus grand nombre. En particulier, le passage des constats et intentions à la définition d'une stratégie et à la mise en œuvre de plans d'actions concrets n'est encore franchi que par une minorité d'établissements.

Par ailleurs, il apparaît au comité des experts que l'ouverture vers le monde socio-économique des établissements visités est dans l'ensemble très insuffisante. Ce constat est à prendre tout particulièrement en compte dans le contexte d'études professionnalisantes dont les débouchés sont en grande partie assurés par le monde de l'entreprise.

### Principales forces reconnues

- 1 La pratique des **passerelles** vers l'enseignement de type long est prise en compte et pratiquée par un nombre significatif de diplômés.
- 2 La plupart des établissements connaissent leur **marché du travail** et les débouchés qu'offrent les études de marketing et de commerce extérieur.

#### Bonne pratique épinglée par les experts :

L'ouverture de la cellule emploi ou du service placement aux diplômés récents afin de poursuivre leurs effets bien au-delà de l'obtention du diplôme.

- 3 La **démarche qualité** a été mise en œuvre partout, même si la maturité des établissements visités par rapport à cette problématique est très variable.

#### Bonne pratique épinglée par les experts :

L'utilisation d'un outil de gestion de la qualité (de type EFQM, CAF, ISO, ...) permettant de structurer et de systématiser la démarche qualité.

- 4 L'adhésion au **projet social de l'EPS** est partout présente et partagée par toutes les parties prenantes de ce type d'enseignement.

### Principaux points d'amélioration détectés

- 1 Le comité des experts constate et regrette que la plupart des établissements visités n'ait pas développé jusqu'à présent de **plan stratégique** clair pour ses filières marketing et/ou commerce extérieur.
- 2 Cette absence de plan stratégique (vision, mission, cibles, positionnement) n'est pas non plus accompagnée d'un **plan de marketing et de communication**. Ceci est d'autant plus étonnant que les deux cycles d'études sont censés insister, auprès de leurs étudiants, sur la nécessité de la mise en place de plans d'affaires et de plans de marketing.
- 3 L'**approche qualité**, souvent limitée à des groupes de personnes, est peu partagée par l'ensemble des parties prenantes. Son appropriation semble parfois plus dictée par des injonctions externes (Fédération Wallonie-Bruxelles notamment) que par une véritable adhésion.
- 4 La traduction de l'évaluation qualité en **plans d'actions** est le plus souvent minimaliste. Il en est de même pour ce qui concerne la mise en œuvre de ce plan d'actions (les échéanciers sont inexistantes).
- 5 Les directions d'établissement semblent dans leur ensemble insuffisamment sensibilisées aux enjeux de la **coordination pédagogique**.

- 6 Les programmes d'échanges **Erasmus** et **Grundtvig** (pour les étudiants de plus de 25 ans) sont peu ou pas utilisés, ce qui est particulièrement regrettable pour des disciplines telles que le marketing et le commerce extérieur.
- 7 Même si certains étudiants y ont déjà recours, une information exhaustive et systématique devrait être fournie aux étudiants et diplômés quant aux possibilités de **passerelles** vers l'enseignement supérieur de type long.
- 8 Les établissements ne mettent que très peu en œuvre les techniques de **réseautage** (relations publiques, réseaux sociaux) nécessaires au rayonnement de leurs établissements et diplômés dans le monde socio-économique.

#### Bonne pratique épinglée par les experts :

L'organisation de travaux en collaboration avec les CCI – Chambre de Commerce et d'Industrie –, avec les Fédérations locales du Tourisme, etc.

- 9 L'EPS, dont la plupart des parties prenantes reconnaissent la qualité des enseignements et des diplômés, souffre, dans le public et dans le monde économique, d'un **déficit d'image**.
- 10 Les **anciens**, diplômés des différents établissements, constituent un réservoir de prescripteurs et de compétences qui pourrait être utilisé par les établissements afin d'asseoir leur réputation dans le monde économique et d'enrichir leurs enseignements. Malheureusement, cette opportunité est très peu saisie sur le terrain.

## Recommandations

- 1 Le comité des experts recommande aux établissements d'initier et/ou de formaliser la **vision** à trois ou cinq ans des filières concernées et de fixer les objectifs prioritaires à moyen terme.
- 2 Ces plans de moyen terme devraient être assor-

tis d'un véritable **agenda** comprenant des dates d'exécution et la désignation des porteurs de projets.

- 3 Le comité suggère également de mettre en avant, dans la pratique quotidienne et dans la communication à propos de ces filières, les **éléments de différenciation spécifiques** à chaque établissement et/ou filière, afin de créer un véritable positionnement pour ces entités.
- 4 Le comité des experts pense que la Fédération Wallonie-Bruxelles, les réseaux et les établissements devraient se pencher sur l'opportunité offerte par la qualité et la motivation des étudiants de l'**EPS** pour mener de concert une campagne d'image et de **positionnement** de cet enseignement.

Dans ce contexte, une étude d'image pourrait être réalisée par les étudiants de la filière marketing en EPS. Cette étude constituerait un cas réel et concret dont l'avantage pédagogique manifesterait encore l'utilité.

- 5 Il convient également, au sein de chaque établissement, de profiter des opportunités qu'offre la **démarche qualité** pour fédérer et mobiliser l'ensemble des parties prenantes.
- 6 Le comité des experts recommande à la Fédération Wallonie-Bruxelles de proposer des sources de financements additionnels permettant aux établissements d'initier des **projets novateurs** (tutorat, coordination pédagogique, etc.).
- 7 L'internationalisation de la discipline du marketing impose d'adopter une vision vraiment internationale de l'activité commerciale. Cette approche internationale pourrait être favorisée par l'intensification des échanges avec d'autres établissements scolaires (en Belgique et à l'étranger). Le comité des experts préconise une véritable promotion (à tous les niveaux) des **programmes d'échange Erasmus** et **Grundtvig**, par une meilleure information des étudiants et par une multiplication des contacts et projets communs avec des écoles étrangères. La transparence dans le processus de sélection

des candidats de même que l'existence de mesures d'aide financière constituent des éléments importants à considérer dans ces programmes d'échanges internationaux.

**Bonnes pratiques épinglées par les experts :**

- La mise à disposition des « maisons Erasmus » et/ou des « kots », gérés - au moins administrativement - par l'établissement, pour abriter les échanges internationaux.
- Le développement d'une co-diplomation avec des institutions de la Communauté flamande.

- 8 Le comité des experts recommande également de favoriser la **concertation** entre les conseils supérieurs afin de limiter la concurrence souvent stérile entre les différents réseaux et types d'enseignement.
- 9 Un plan devrait également être construit au niveau des pouvoirs organisateurs afin de **recenser les projets** mis en œuvre et de mesurer leurs impacts. En effet, lors de leurs visites, les experts ont noté une série d'initiatives porteuses qui mériteraient d'être étudiées et décrites en vue d'éventuelles extensions à d'autres établissements. Certaines de ces « bonnes pratiques » sont épinglées au fur et à mesure du présent rapport mais cette démarche pourrait être systématisée et approfondie.
- 10 Sans baisse d'exigences, une plus grande intégration des écoles dans le **milieu socio-économique** serait susceptible de renforcer l'adéquation des enseignements aux besoins des employeurs, et donc l'employabilité des diplômés. Afin de renforcer cette proximité avec le milieu professionnel, le comité suggère de mettre en place des projets communs avec les employeurs et d'assurer l'intégration des pratiques pédagogiques dans la réalité du terrain.

**Bonne pratique épinglée par les experts :**

En deuxième année du bachelier en commerce extérieur, l'organisation de missions commerciales à l'étranger, précédées d'une préparation intégrée à différents cours. Ce projet en conditions réelles est mené par l'établissement en collaboration avec l'AWEX et une entreprise.

- 11 Tenant compte des échanges que le comité des experts a pu avoir avec les représentants du monde économique, il semble qu'une réflexion à propos du **développement d'un tronc commun** entre les deux filières concernées serait opportune. Cette analyse devrait impérativement prendre en compte les attentes du marché en considérant davantage les enjeux internationaux du marketing afin de déboucher sur un choix plus éclairé pour les employeurs et les étudiants.
- 12 Le comité des experts recommande aux établissements de construire un **réseau d'alumni** pérenne et structuré afin de tirer profit de ce potentiel mal exploité.

## En conclusion

Dans les pages qui précèdent, après une introduction et une contextualisation sociétale des programmes concernés, le comité des experts énumère les forces et faiblesses des bacheliers en marketing et commerce extérieur tels qu'ils leur apparaissent suite à l'examen des rapports d'autoévaluation et aux visites de terrain organisées dans chacun des établissements concernés.

Le comité des experts propose également des recommandations dans les domaines traités dans chacune des trois grandes sections de ce rapport, soit (1) la pédagogie et l'enseignement, (2) les ressources et l'organisation, la politique de qualité, (3) la stratégie et les relations extérieures des établissements.

Nous reprenons ci-dessous l'essentiel de ces observations et analyses, pour terminer par la mise en exergue de quelques opportunités et risques majeurs.

### Un enseignement pratique, une approche pédagogique à faire évoluer

Des observations et analyses, il ressort que **l'enseignement** est souvent bien axé sur la pratique, comprenant des projets qui stimulent l'esprit d'entreprise et accompagnant des étudiants dans leur adaptation aux exigences du monde socio-économique, notamment par son accent mis sur les langues.

Les experts ont néanmoins déploré une insuffisante exploitation des éléments de normalisation tels que les ECTS et les plans de cours ou dossiers pédagogiques, qui pourraient cependant aider au pilotage de l'apprentissage et un enseignement encore trop axé sur les contenus, dans lequel certaines ressources sont trop peu disponibles (vente, achat et négociation, spécificités des secteurs industriels ou encore des usages des médias interactifs en marketing) ou trop peu accentuées.

C'est le cas des langues, en tout cas pour les étudiants qui se préparent à une carrière interna-

tionale et pour les institutions qui souhaitent rester attractives dans le champ « Erasmus ». Des synergies entre établissements et la mutualisation de certaines ressources seraient sans doute de bonnes pistes pour renforcer l'apprentissage de l'anglais ou d'autres langues jugées utiles dans ces cursus.

Le manque de maîtrise de la langue française par les étudiants, pourtant assez largement déploré, n'est pas systématiquement attaqué par des mesures ad hoc. De même, peu de remédiations ou d'accompagnement sont prévus pour les étudiants en difficulté.

Lorsqu'elles existent, les sources documentaires sont peu ou mal exploitées ; l'eLearning est lui aussi souvent inexistant ou limité à la mise à disposition de ressources, sans prétention d'aide à la réussite des étudiants. Les critères d'évaluation des étudiants sont trop peu explicités et souvent peu concordants avec une évaluation de compétences. Ce sont autant d'éléments qui ne favorisent pas la réussite des étudiants.

Parmi les mesures de régulation et d'adaptation des pratiques, on constate que l'évaluation des enseignements n'est pas organisée et que la présence de coordinateurs pédagogiques est encore rare. De tels coordinateurs semblent pourtant nécessaires aux avancées escomptées, leurs compétences en conseil pédagogique seront essentielles au sein de chaque établissement.

Enfin, le comité des experts recommande par ailleurs la réalisation d'une étude portant sur les conséquences de la possibilité actuelle de réussite partielle, qui semble loin de faire l'unanimité parmi les enseignants et directions rencontrées.

### Ressources et organisation, stratégie et relations extérieures

Au niveau des ressources et de **l'organisation**, c'est avant tout la qualité des équipes qui a été positivement soulignée. Des enseignants disponibles et ouverts, des étudiants motivés et impliqués, un personnel administratif, technique

et ouvrier efficace et bien organisé, il s'agit là de composants essentiels d'un enseignement qui possède des atouts majeurs pour aller de l'avant.

Du côté des risques, le comité des experts a observé une rotation parfois trop importante des attributions de cours, mettant ainsi en question la compétence des enseignants dans les matières qui leur sont confiées. Ils déplorent, dans certains établissements une proportion parfois trop importante d'enseignants totalement extérieurs à la profession (pas toujours compensée par des invitations d'intervenants de terrain).

Le manque de formation continuée des enseignants et de valorisation de leur expertise pédagogique sont deux manifestations d'une gestion des ressources humaines généralement embryonnaire, qui gagnerait à se professionnaliser. Au cœur de l'innovation et des réformes de programmes, les enseignants en sont les ferments les plus actifs et leur implication efficace, de même que celle des conseillers pédagogiques, nécessite un haut niveau de formation et de coordination.

Bénéficiant d'infrastructures matérielles (bâtiments, locaux dédiés, bibliothèques, matériel pédagogique) de niveau très variable et parfois réellement insuffisant, les établissements sont souvent insuffisamment connectés à Internet (WIFI ou câblage généralisé) pour offrir à leurs étudiants un accès permanent et généralisé aux ressources essentielles offertes par le Web. Il est en tout cas nécessaire d'envisager une mise à niveau des établissements les moins favorisés à cet égard.

En ce qui concerne la **politique de qualité**, la **stratégie** et les **relations extérieures**, le comité des experts constate une bonne insertion des diplômés dans le monde professionnel ou, à travers des passerelles, dans l'enseignement de type long. Les programmes des bacheliers évalués remplissent bien leur mission de doter la société de professionnels et de citoyens apprenants.

La démarche qualité a été mise en œuvre dans chaque établissement, mais à des degrés très variables. Les acteurs ne sont pas toujours largement impliqués, la démarche est parfois superficielle et les intentions sont rarement

assorties de plans stratégiques clairs, justifiés et assortis d'échéanciers. De même, les experts regrettent l'absence de plans de marketing et de communication au sein de chaque établissement alors que des éléments de différenciation spécifiques créeraient un véritable positionnement identitaire de chacun.

Les établissements gagneraient à mieux encore informer leurs étudiants quant aux passerelles possibles, à mieux les impliquer dans la vie de leur institution, durant et après leurs études (association d'alumni) et à utiliser les techniques de réseautage au service du rayonnement institutionnel.

Pour initier des projets novateurs ou asseoir des pratiques reconnues comme porteuses, le comité des experts recommande à la Fédération Wallonie-Bruxelles de recenser les projets qui impactent le plus positivement la qualité de l'apprentissage des étudiants et de proposer des financements additionnels visant l'extension de certaines bonnes pratiques. Il recommande également une concertation entre les conseils supérieurs afin de bien coordonner ce type d'action et d'éviter les concurrences stériles. Il insiste sur la nécessité de mesurer l'impact de telles mesures.

Enfin, le comité des experts suggère la mise à disposition d'outils de suivi et de soutien à la mise en œuvre des recommandations formulées dans ses rapports.

### Les bacheliers marketing et commerce extérieur, synergies ou singularités

Par ailleurs, trop peu de synergies existent entre ces deux bacheliers si proches dans les compétences qu'ils souhaitent développer chez leurs étudiants. Des réflexions s'imposent, qui seront sans doute suivies de rapprochements entre ces cursus. Nous nous attardons quelque peu sur ce point, qui a semblé essentiel au comité des experts. Celui-ci recommande la mise en place d'une réelle « approche programme », qui envisage les deux filières d'études dans leur ensemble et tente d'intégrer les matières en cohérence avec un référentiel de compétences, les matières

élémentaires devenant des ressources au service des actions plus complexes. Il se pose même la question de l'opportunité d'un enseignement de marketing sans la dimension commerce extérieur et réciproquement. Concrètement, les curriculums de marketing et de commerce extérieur pourraient avoir un socle commun. Ainsi, il serait envisageable de construire une première partie de ces enseignements commune aux deux formations et la suite les caractérisant. On pourrait idéalement envisager différents types de spécialisation à l'issue de ce socle commun, tels que B-to-B, B-to-C, marketing des services, vente, ces orientations pouvant d'ailleurs en partie être mêlées. Cette logique d'options permettrait aux étudiants de développer dans les premières années des compétences de base, déjà au cœur du métier, et de les déployer plus spécifiquement en dernière année dans les situations professionnelles correspondant à leurs préférences.

Le comité des experts recommande donc au législateur de donner la possibilité de développer un système d'options (voire de spécialisations) permettant la mise en œuvre de cette recommandation. Cette approche devrait permettre un enseignement de base plus adéquat et des synergies pertinentes. De plus, elle offrirait l'opportunité aux étudiants de choisir plus tardivement leur spécialisation. Ils se détermineraient alors avec une meilleure lucidité tant en ce qui concerne les contenus des formations qu'en ce qui regarde leurs propres aspirations et projets.

### L'enseignement de promotion sociale : mise en œuvre du système modulaire

Le comité s'interroge quant à la mise en œuvre effective du système modulaire dans l'EPS. En effet, cet enseignement est principalement dispensé en horaire décalé à l'intention de personnes exerçant une profession et/ou souhaitant accéder à de nouvelles responsabilités professionnelles ou encore n'ayant pas nécessairement connu un parcours scolaire linéaire ou classique. Dans ce contexte, il est particulièrement important que l'EPS structure l'enseignement du bachelier en marketing dans une logique modulaire qui a pour avantage

d'offrir plus de souplesse aux étudiants pour la gestion de leur curriculum et permet notamment à ceux qui travaillent de mieux accommoder enseignement, travail et vie privée. Or, les modules s'enchaînent dans une logique linéaire, peu de choix est laissé aux inscrits quant à leur trajectoire de formation. L'articulation des cours est déterminée par le programme, ce qui génère pour les inscrits une perte de flexibilité. L'une des caractéristiques identitaires de l'EPS est ici mise à mal, nous pouvons cependant espérer que ceci n'est que le résultat provisoire d'une difficulté à organiser un nouveau programme. Si l'EPS retrouve cette flexibilité modulaire dans les bacheliers concernés, elle pourra sans doute aussi jouer un rôle important dans la réussite des étudiants des hautes écoles, en leur permettant de choisir des modules qui jouent le rôle de remédiations ou de passerelles vers le diplôme. De tels scénarii devraient sans doute être discutés entre les pouvoirs organisateurs des différents systèmes d'enseignement.

Il serait utile d'offrir également de la souplesse dans la gestion des stages et des éventuelles dispenses de stage afin de mieux tenir compte des contraintes des étudiants travailleurs.

Vu la qualité de ses enseignements et de ses diplômés, l'EPS doit impérativement capitaliser sur ses spécificités (e. a. son système modulaire) afin de se doter d'une image à la hauteur de ses performances réelles. Une action pourrait être menée en ce sens, éventuellement par des étudiants de l'EPS pour lesquels cette thématique constituerait un projet dans le cadre de leur bachelier.

### Opportunités et risques

Les éléments qui précèdent relevaient plutôt de la responsabilité interne des établissements. Le comité des experts a souhaité reprendre aussi ci-dessous un relevé synthétique des **opportunités et risques clés de l'environnement des établissements visités**.

- 1 L'un des risques qui pèsent sur l'ensemble des programmes évalués est le manque chronique de financement. Les parties prenantes (tant les

acteurs de l'enseignement que le comité des experts) demandent instamment aux autorités de tutelle d'analyser en profondeur les besoins d'encadrement des filières concernées, ainsi que les disparités apparentes de moyens entre établissements.

- 2 Certains établissements récoltent un nombre particulièrement faible d'inscriptions. Il serait pertinent d'évaluer la masse critique nécessaire, tant sur les plans financier que pédagogique pour lancer ou maintenir une filière. Il serait également utile de se pencher sur les questions de localisation des établissements.

En effet, la concentration des entités délivrant ces diplômes sur l'axe mosan ainsi que l'absence de toute offre de formation dans la Province de Luxembourg (cf. annexe 3) peut poser des problèmes de proximité pour certains étudiants.

L'analyse à laquelle nous recommandons de procéder devra donc prendre en compte ces deux paramètres : masse critique nécessaire pour ouvrir une filière et problèmes de proximité pour les étudiants provenant d'une bonne partie de la Province du Luxembourg.

- 3 Tant le marketing que le commerce extérieur sont des disciplines en continuelle évolution, qui sollicitent jour après jour de nouvelles techniques et de nouveaux outils. Cette caractéristique rend d'autant plus nécessaire la mise en œuvre de réels plans de formation continue permettant l'actualisation des connaissances des enseignants. Très peu d'initiatives institutionnelles ont été observées dans ce sens, alors qu'un grand nombre de conférences, ateliers et formations existent (d'autant que ces derniers sont parfois gratuits). S'appropriier la notion de compétence et la mettre en œuvre au bénéfice de ses étudiants fait sans doute aussi partie des avancées nécessaires en formation continuée de groupes d'enseignants collègues.
- 4 Les établissements évoluent dans le contexte très proche de leur tissu socioéconomique, ce qui constitue en soi un réel enjeu pédagogique. L'enseignement tant du marketing que du commerce extérieur doit impliquer un ancrage

fort dans ce tissu socioéconomique. Cet ancrage peut se traduire, par exemple, par l'implication d'acteurs de terrain dans la construction et la mise en œuvre d'un ensemble d'enseignements mais aussi par l'implication des établissements dans la dynamique économique. Le comité des experts insiste sur l'importance de maintenir de fortes synergies entre les établissements et leur environnement.

Pour terminer, **au niveau macro-institutionnel**, les positionnements et missions respectifs de la filière haute école d'une part et de l'EPS de jour d'autre part doivent être clarifiés afin d'éviter une concurrence stérile et une cannibalisation possible. On peut se demander si la distinction entre ces deux filières fait encore sens. La logique nous pousse à penser que ces établissements délivrant le même diplôme dans les mêmes conditions (enseignement de jour de plein exercice) devraient répondre aux mêmes exigences, quelle que soit leur appartenance en termes de types d'enseignement.



## Epilogue

En guise d'épilogue, le comité des experts souhaite émettre quelques avis, remarques et propositions quant à la procédure d'évaluation en tant que telle.

Avant toute chose, le comité des experts souhaite souligner le haut niveau de compétence et la grande implication de l'ensemble des membres de la Cellule exécutive de l'Agence avec lesquels ils ont travaillé. Quels que furent les contextes, quels que furent les problèmes, jamais leur professionnalisme ne fut mis en défaut.

Convaincu de la pertinence de la démarche, le comité se questionne sur la pérennité de la dynamique qualité qui a pu être initiée à l'occasion des visites et de leur préparation dans un certain nombre d'établissements. En effet, si dans certains cas une réelle culture qualité préexistait, dans d'autres, les démarches mises en œuvre à l'occasion ont pu consister en l'amorce d'un travail qui risque bien de ne pas s'installer. Soumis aux contraintes des réalités du quotidien, beaucoup de projets envisagés risquent de ne pas être concrétisés, beaucoup de recommandations resteront lettre morte. La périodicité décennale en tant que telle ne peut impliquer les acteurs.

Il faudrait envisager des mécanismes plus structurels permettant de capitaliser sur l'effort consenti par tous. Il faudrait mettre en œuvre des dispositifs offrant une meilleure garantie d'amélioration continue.

En ce qui concerne la démarche elle-même, le comité des experts souhaite souligner quelques points qui pourraient faire l'objet d'améliorations.

Ainsi, le comité a pu se trouver en difficulté pour traiter utilement certaines informations factuelles. Cette difficulté a été liée soit à une surabondance soit à un manque d'information. Dans tous les cas, le temps a nécessairement fait défaut soit pour trier et analyser toute l'information reçue soit pour compléter l'information trop rare. Ainsi, à titre d'exemple, en ce qui concerne les supports pédagogiques, le comité a pu se trouver littéralement envahi par des syllabus, des notes d'étudiants, des références, des dispositifs

pédagogiques de toute sorte, qui furent mis parfois pêle-mêle à sa disposition. Parfois, le comité s'est trouvé confronté à quelques notes de cours. Dans tous les cas, les modalités qui ont présidé aux choix des informations présentées étaient inconnues. Démunis de critères et d'indicateurs explicites, le comité des experts ne put apprécier avec la précision nécessaire les références mises à sa disposition.

La démarche gagnerait en profondeur si des critères et des indicateurs explicites structuraient la présentation de ces informations factuelles.

Un autre point relatif à la démarche concerne la représentativité des personnes du monde socioéconomique que le comité des experts a rencontrées au sein des établissements visités. Ainsi, il y a eu une immense variabilité des panels en genre et en nombre. Ces représentants ont pu consister en des groupes d'anciens attachés à « défendre » l'image de leur école, des enseignants liés au monde socioéconomiques, des représentants d'organisation accueillant des stagiaires de l'établissement visité, etc. Parfois le panel était très hétérogène, parfois très homogène. Parfois il était constitué de très nombreuses personnes, parfois il était vraiment très allégé... Dans tous les cas, l'information recueillie à l'occasion de ces rencontres était bien plus en lien avec les caractéristiques du panel qu'avec les réalités de l'inscription de l'établissement visité dans les contextes socioéconomiques locaux.

Il serait sans doute pertinent que ces rencontres s'opèrent hors du cadre scolaire, organisées selon un *modus operandi* relativement standardisé, hors de l'influence des établissements visités. Une autre approche proposerait une rencontre d'acteurs du monde socioéconomique spécifique a posteriori, indépendamment des contextes des établissements visités.

Enfin, des membres du comité des experts auraient souhaité pouvoir réaliser sur la base de critères spécifiques un *benchmarking* par rapport à d'autres pays. Cela aurait pu permettre une meilleure mise en perspective des constats relevés dans le rapport transversal.



## Tableau récapitulatif des recommandations

Ordre d'apparition	Page et n° sur la page	Recommandations	Enseignants	Directions d'établissements	PO et /ou gouvernement de la CF	AEQES
1	p. 25 n° 1	Poursuivre de manière volontariste la mise en place des référentiels de compétences.				
2	p. 25 n°2	Pour l'EPS, procéder à une réflexion à propos des moyens qui permettraient de réaliser une meilleure intégration des matières dans une logique visant le développement de compétences, dans le cadre de la logique modulaire.				
3	p. 25 n°3	Recourir systématiquement aux référentiels de compétences et dossiers pédagogiques comme outils de clarification.				
4	p. 25 n°4	S'approprier davantage le système ECTS afin de mieux équilibrer les charges de travail des étudiants et de conscientiser ces derniers quant à l'importance respective du travail accompagné et de l'effort personnel à fournir pour chaque enseignement.				
5	p. 25 n°5	Préciser davantage aux étudiants les critères et les modalités d'évaluation. Accorder une importance particulière aux tâches d'évaluation intégratrices, complexes et transversales à différentes matières.				
6	p. 25 n°6	Procéder à une évaluation approfondie des effets de la réussite partielle.				
7	p. 25 n° 7	Mener une analyse approfondie des causes d'échecs et d'abandons et des disparités des taux de réussite entre filières ou années d'études.				
8	p. 26 n°8	Mettre en place un système interne d'évaluation des enseignements centré sur l'apprentissage des étudiants.				
9	p. 26 n°9	Citer systématiquement ses sources, diversifier les sources citées et veiller à ce que les étudiants aient accès à une documentation riche et variée.				
10	p. 26 n°10	Mener une réflexion sur la valeur ajoutée des outils offerts par l'eLearning.				
11	p. 26 n°11	Mettre en place un système qui améliore la maîtrise de la langue française.				
12	p. 26 n°12	Remédier aux lacunes telles que le manque d'utilisation des média interactifs dans le domaine du marketing en les insérant dans les ressources que les étudiants doivent être capables de mobiliser dans leurs travaux complexes.				
13	p. 26 n°13	Familiariser les étudiants aux spécificités des secteurs de l'industrie.				
14	p. 26 n°14	Offrir des cours en langue anglaise.				

Ordre d'apparition	Page et n° sur la page	Recommandations	Enseignants	Directions d'établissements	PO et /ou gouvernement de la CF	AEQES
15	pp. 26-27 n°15	Tenter d'exploiter au maximum la liberté d'action de 20% qui est laissée aux établissements dans l'application de la grille horaire minimale. Eviter le morcellement de cette marge de liberté en une multitude de petits cours. Dans un second temps, permettre une réelle approche programme dans laquelle les grilles comprennent moins d'intitulés, plus globaux, permettant réellement l'intégration des matières.				
16	p. 27 n°16	Envisager les synergies possibles entre les cursus de marketing et de commerce extérieur.				
17	p. 27 n°17	Pour l'EPS, prendre en compte la spécificité des publics cibles dans l'organisation des stages et étudier l'assouplissement des modalités pratiques de ces derniers.				
18	p. 27 n°18	En EPS, mettre en œuvre des dispositifs afin d'inciter davantage l'étudiant à présenter l'EI à l'issue de l'ensemble de sa formation.				
19	pp. 29-30 n°1	Procurer aux établissements les moyens permettant de mettre en place une fonction de coordination pédagogique dont la mission consisterait à harmoniser les objectifs, les contenus et les méthodes des différents enseignements en vue d'une meilleure intégration de ceux-ci.				
20	p. 30 n°2	Entamer une réflexion portant sur la nécessité de construire et de mettre en place un plan de formation continuée pour les enseignants. Mener également une réflexion sur la valorisation des enseignants et la reconnaissance de leur excellence pédagogique.				
21	p. 30 n°3	Développer une réelle gestion des ressources humaines en ce qui regarde les enseignants.				
22	p. 30 n°4	Mener une réflexion sur l'intégration dans le corps enseignant d'un minimum de praticiens/experts qualifiés.				
23	p. 30 n°5	Prévoir un inventaire des compétences et connaissances de l'ensemble de l'équipe enseignante au sein d'une structure. Développer des systèmes de passage de relais entre enseignants.				
24	p. 30 n°6	Optimaliser la mise en œuvre du système modulaire dans l'EPS.				

Ordre d'apparition	Page et n° sur la page	Recommandations	Enseignants	Directions d'établissements	PO et /ou gouvernement de la CF	AEQES
25	p. 30 n°7	Structurer et mettre en œuvre un système cohérent et commun de la pratique de la valorisation des acquis de l'expérience.				
26	pp. 30-31 n°8	Evaluer systématiquement les infrastructures matérielles des établissements.				
27	p. 31 n°9	Envisager la mise en œuvre de synergies entre établissements pour la mutualisation de certaines ressources humaines et didactiques en ce qui concerne l'enseignement des langues.				
28	p. 31 n°10	Prévoir la mise à disposition d'outils de suivi et de soutien à la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports du comité des experts.				
29	p. 33 n°1	Initier et/ou formaliser la vision à trois ou cinq ans des filières concernées et fixer les objectifs prioritaires à moyen terme.				
30	p. 33 n°2	Assortir les plans à moyen terme d'un véritable agenda comprenant des dates d'exécution et la désignation des porteurs de projets.				
31	p. 33 n°3	Mettre en avant les éléments de différenciation spécifiques à chaque établissement et/ou filière afin de créer un véritable positionnement pour ces entités.				
32	p. 33 n°4	Se pencher sur l'opportunité offerte par la qualité et la motivation des étudiants de l'EPS pour mener de concert une campagne d'image et de positionnement de cet enseignement.				
33	p. 33 n°5	Profiter des opportunités qu'offre la démarche qualité pour fédérer et mobiliser l'ensemble des parties prenantes.				
34	p. 33 n°6	Proposer des sources de financements additionnels permettant aux établissements d'initier des projets novateurs.				
35	pp. 33-34 n°7	Adopter une vision vraiment internationale de l'activité commerciale, notamment en intensifiant les échanges avec d'autres établissements.				

Ordre d'apparition	Page et n° sur la page	Recommandations	Enseignants	Directions d'établissements	PO et /ou gouvernement de la CF	AEQES
36	p. 34 n°8	Favoriser la concertation entre les conseils supérieurs afin de limiter la concurrence souvent stérile entre les différents réseaux et types d'enseignement.				
37	p. 34 n°9	Construire un plan afin de recenser les projets mis en œuvre et de mesurer leurs impacts.				
38	p. 34 n°10	Davantage intégrer les établissements dans le milieu socioéconomique afin de renforcer l'adéquation des enseignements aux besoins des employeurs, et donc l'employabilité des diplômés.				
39	p. 34 n°11	Mener une réflexion à propos du développement d'un tronc commun entre le bachelier en marketing et le bachelier en commerce extérieur, en tenant compte des attentes du marché et en considérant davantage les enjeux internationaux du marketing.				
40	p. 34 n°12	Construire un réseau d' <i>alumni</i> pérenne et structuré.				
41	p. 37	Donner la possibilité aux établissements de développer un système d'options (voire de spécialisations) permettant d'envisager la création d'un socle commun entre le bachelier en marketing et le bachelier en commerce extérieur.				
42	p. 37	Pour l'EPS, capitaliser sur ses spécificités afin de se doter d'une image à la hauteur de ses performances réelles.				
43	p. 37	Clarifier les positionnements et missions respectifs de la filière organisée en hautes écoles d'une part et de l'EPS de jours d'autre part.				
44	p. 38	Evaluer la masse critique nécessaire, tant sur les plans financier que pédagogique, pour lancer ou maintenir une filière. Se pencher également sur les questions de localisation des établissements.				
45	p. 38	Mettre en œuvre de réels plans de formation continue permettant l'actualisation des connaissances des enseignants.				

Ordre d'apparition	Page et n° sur la page	Recommandations	Enseignants	Directions d'établissements	PO et /ou gouvernement de la CF	AEQES
46	p. 38	Maintenir de fortes synergies entre les établissements et leur environnement socioéconomique.				
47	p. 38	Analyser en profondeur les besoins d'encadrement des filières concernées ainsi que les disparités apparentes de moyens entre établissements.				
48	p. 39	Envisager des mécanismes plus structurels permettant de capitaliser sur l'effort consenti par tous dans le domaine de l'évaluation de la qualité. Mettre en œuvre des dispositifs offrant une meilleure garantie d'amélioration continue.				
49	p. 39	Expliciter des critères et des indicateurs explicites pour la présentation des informations factuelles.				
50	p. 39	Organiser les rencontres entre le comité des experts et les représentants du monde socioéconomique hors du cadre scolaire, selon un <i>modus operandi</i> standardisé, hors de l'influence des établissements visités. Rencontrer des acteurs du monde socioéconomique spécifique <i>a posteriori</i> , indépendamment des contextes des établissements visités.				





## Annexes

### Annexe 1 : Grilles horaires minimales du bachelier en marketing et du bachelier en commerce extérieur dispensés en hautes écoles

Extrait du décret du 2 juin 2006, publié le 21 septembre 2006 au Moniteur belge

Annexe	C-10
Niveau	Enseignement supérieur
Catégorie	Economique
Type	Court
Section	Marketing
Finalités/Options/Sous-sections	Néant
Grade délivré au terme de trois années d'études	Bachelier en marketing
Organisation générale de la formation ( <i>en heures</i> )	de 2100 à 2310
Formation commune y compris les AIP	1740
Option	0
Liberté PO	de 360 à 570

#### ORGANISATION DETAILLE DE LA FORMATION

	Intitulés des activités d'enseignement	Volume horaire minimal	
		détaillé	global
F O R M A T I O N  C O M M U N E	Formation générale		1395
	Axes de formation		
	Economie ( <i>volume horaire réparti selon les minima suivants</i> )	240	
	Organisation et gestion de l'entreprise	30	
	Economie générale et/ou appliquée	75	
	Comptabilité	45	
	Correspondance, rapport et communication en langue française	60	
	Langues étrangères	375	
	Droit	75	
	Mathématique et/ou statistique appliquées	105	
	Traitement de l'information	60	
	Cours de la spécialité ( <i>volume horaire réparti selon les minima suivants</i> )	480	
	Circuits et formes de distribution	30	
Marketing	270		
Méthodologie des enquêtes de marché	30		
	Activités d'intégration professionnelle dont minimum 15 semaines de stage en milieu socio-professionnel		345
	<b>SOUS-TOTAL FORMATION COMMUNE</b>		<b>1740</b>
P O	<b>SOUS-TOTAL LIBERTE PO</b>		de 360 à 570

Annexe	C-2
Niveau	Enseignement supérieur
Catégorie	Economique
Type	Court
Section	Commerce extérieur
Finalités/Options/Sous-sections	Néant
Grade délivré au terme de trois années d'études	Bachelier en commerce extérieur
Organisation générale de la formation ( <i>en heures</i> )	de 2100 à 2310
Formation commune y compris les AIP	1740
Option	0
Liberté PO	de 360 à 570

### ORGANISATION DETAILLE DE LA FORMATION

	Intitulés des activités d'enseignement	Volume horaire minimal	
		détaillé	global
F O R M A T I O N  C O M M U N E	Formation générale		1395
	Axes de formation		
	Economie ( <i>volume horaire réparti selon les minima suivants</i> )	240	
	Organisation et gestion de l'entreprise	30	
	Economie générale et/ou appliquée	60	
	Comptabilité	30	
	Fiscalité	30	
	Correspondance, rapport et communication en langue française	60	
	Langues étrangères	405	
	Droit	75	
	Mathématique et/ou statistique appliquées	105	
	Traitement de l'information	60	
	Cours de la spécialité ( <i>volume horaire réparti selon les minima suivants</i> )	450	
	Relations commerciales	135	
Technique des transports	45		
Technique du commerce international	120		
Activités d'intégration professionnelle dont minimum 15 semaines de stage en milieu socio-professionnel		345	
<b>SOUS-TOTAL FORMATION COMMUNE</b>			<b>1740</b>
P O	<b>SOUS-TOTAL LIBERTE PO</b>		de 360 à 570

## Annexe 2 : Dossier pédagogique du bachelier en marketing dispensé dans l'enseignement de promotion sociale

### 1. FINALITES DE LA SECTION

#### 1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991, cette section doit :

- ◆ concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale et culturelle;
- ◆ répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio économiques et culturels.

#### 1.2. Finalités particulières

Cette section vise à permettre à l'étudiant, conformément au profil professionnel annexé et compte tenu de son niveau de formation, d'acquérir les compétences théoriques, techniques et méthodologiques relatives :

- ◆ à l'identification des courants d'affaires et de la clientèle ainsi que des besoins réels et latents, actuels et futurs des consommateurs via des études documentaires et des études de marchés,
- ◆ à l'élaboration ou participation à la préparation de l'audit marketing, du marketing mix opérationnel et du marketing stratégique à moyen terme,
- ◆ à la mise en œuvre des plans marketing, promotionnels et publicitaires,
- ◆ à la recherche de fournisseurs potentiels, à la négociation et à la réalisation des achats, à l'optimisation des stocks dans le respect des stratégies et des procédures mises en place par le management,
- ◆ à la gestion des opérations de vente, au suivi des dossiers commerciaux, y compris en matière d'e-commerce,
- ◆ à la participation à des activités liées aux opérations de marketing industriel et de commerce international,
- ◆ à la gestion opérationnelle d'une surface de vente ou d'un élément de celle-ci.

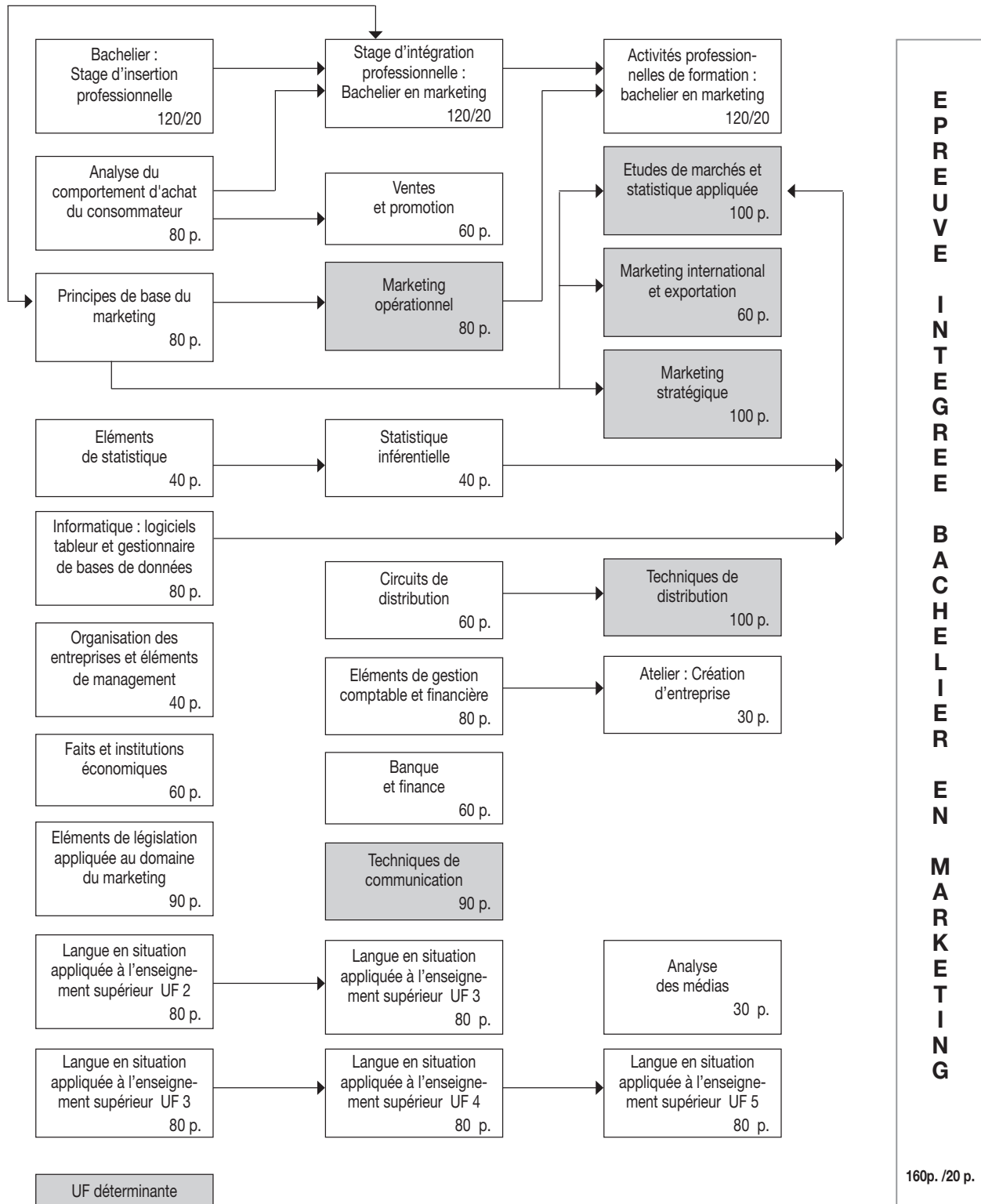
## 2. UNITES DE FORMATION CONSTITUTIVES DE LA SECTION

Intitulés	Classement des U.F.	Codes des U.F.	Code du domaine de formation	Unités déterminantes	Nombre de périodes
Principes de base du marketing	SCEC	714104U32D1	704		80
Analyse du comportement d'achat du consommateur	SCEC	714105U32D1	704		80
Faits et institutions économiques	SCEC	715101U32D1	702		60
Organisation des entreprises et éléments de management	SCEC	718211U32D1	702		40
Éléments de législation appliquée au domaine du marketing	SCEC	713004U32D1	703		90
Éléments de statistique	SCEC	013203U32D1	002		40
Informatique : logiciels tableur et gestionnaire de bases de données	SCEC	754603U32D1	710		80
Techniques de communication	SCEC	714601U32D1	704	X	90
Bachelier : stage d'insertion professionnelle	SCTE	325304U31D1	303		120/20
Marketing opérationnel	SCEC	714106U32D1	704	X	80
Vente et promotion	SCEC	714201U32D1	704		60
Banque et finance	SCEC	717201U32D2	702		60
Éléments de gestion comptable et financière	SCEC	711201U32D1	702		80
Statistique inférentielle	SCEC	013204U32D1	002		40
Études de marchés et statistique appliquée	SCEC	714801U32D1	704	X	100
Circuits de distribution	SCEC	714202U32D1	704		60
Techniques de distribution	SCEC	714203U32D1	704	X	100
Analyse des médias	SCEC	714001U32D1	704		30
Marketing stratégique	SCEC	714107U32D1	704	X	100
Marketing international et exportation	SCEC	714108U32D1	704	X	60
Atelier de création d'entreprise	SCEC	718210U32D1	702		30
<b>EN PREMIÈRE LANGUE ÉTRANGÈRE</b>					
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730193U32D1	706		80
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF4	SCEC	730194U32D1	706		80
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF5	SCEC	730195U32D1	706		80

<b>OU</b>					
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730293U32D1	706		80
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 4	SCEC	730294U32D1	706		80
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 5	SCEC	730295U32D1	706		80
<b>OU</b>					
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730393U32D1	706		80
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 4	SCEC	730394U32D1	706		80
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 5	SCEC	730395U32D1	706		80
<b>EN DEUXIÈME LANGUE ÉTRANGÈRE</b>					
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF2	SCEC	730192U32D1	706		80
Néerlandais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730193U32D1	706		80
<b>OU</b>					
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF2	SCEC	730292U32D1	706		80
Anglais en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730293U32D1	706		80
<b>OU</b>					
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF2	SCEC	730392U32D1	706		80
Allemand en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF3	SCEC	730393U32D1	706		80
<b>OU</b>					
Espagnol en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 2	SCEC	730492U32D1	706		80
Espagnol en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730493U32D1	706		80
<b>OU</b>					
Italien en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 2	SCEC	730592U32D1	706		80
Italien en situation appliqué à l'enseignement supérieur UF 3	SCEC	730593U32D1	706		80
Stage d'intégration professionnelle : bachelier en marketing	SCEC	714102U32D1	704		120/20
Activités professionnelles de formation : bachelier en marketing	SCEC	714103U32D1	704		120/20
Epreuve intégrée de la section : Bachelier en marketing	SCEC	714100U32D1	704		160/20

<b>TOTAL DES PERIODES DE LA SECTION</b>	
A) nombre de périodes suivies par l'étudiant	2280
B) nombre de périodes professeur	1840

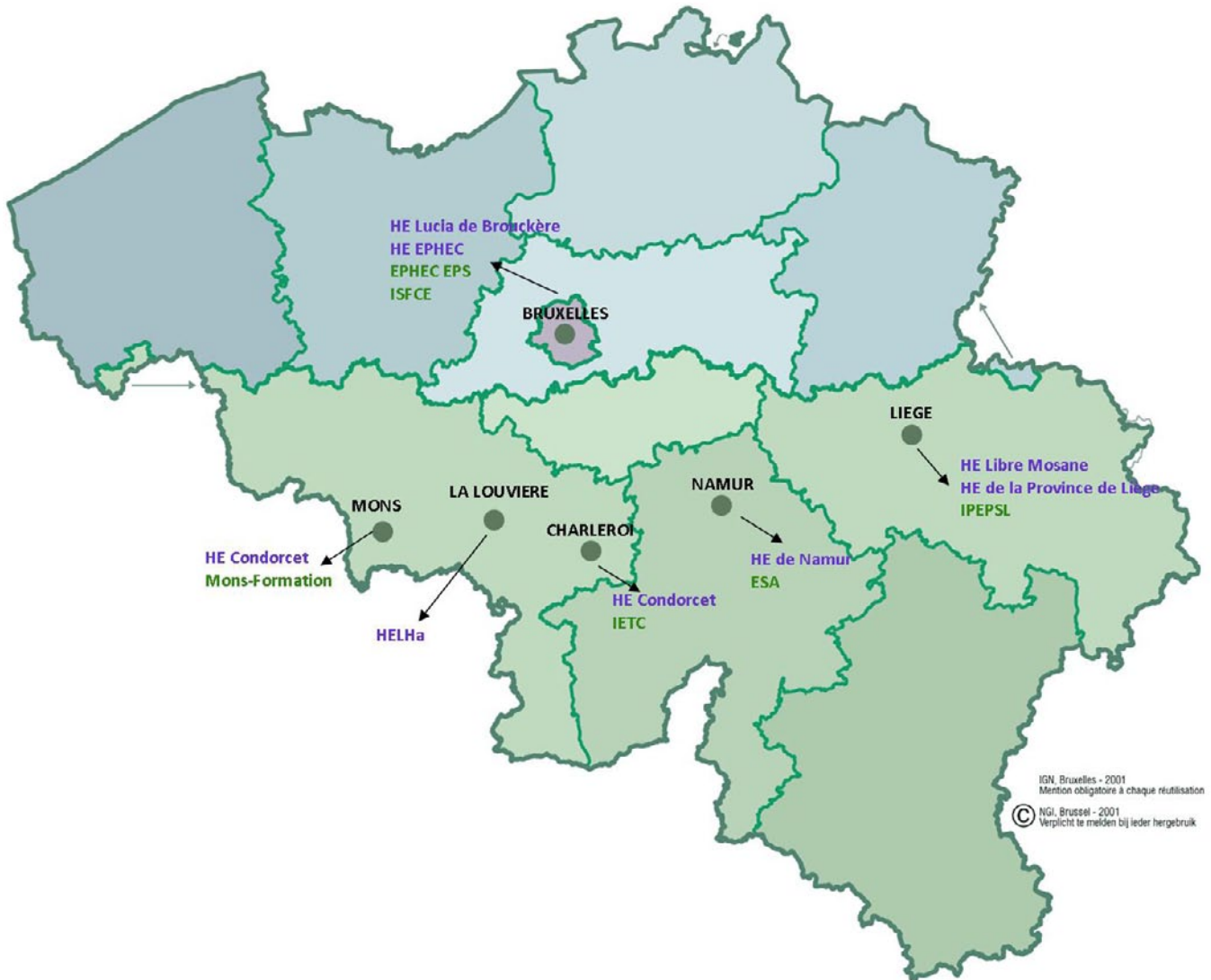
### 3. MODALITÉS DE CAPITALISATION



#### **4. TITRE DELIVRE À L'ISSUE DE LA SECTION**

Diplôme de « Bachelier en marketing » de l'enseignement supérieur économique de promotion sociale et de type court.

### Annexe 3 : Répartition géographique des établissements dispensant les bacheliers en marketing et en commerce extérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles



Quatre hautes écoles proposent à la fois le bachelier en marketing et le bachelier en commerce extérieur :

- 1) La Haute Ecole EPHEC ;
- 2) La Haute Ecole Libre Mosane ;
- 3) La Haute Ecole de la Province de Liège ;
- 4) La Haute Ecole Provinciale du Hainaut Condorcet.



# Note analytique

rédigée par le Comité de gestion de l'AEQES

Les membres de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur ayant pris connaissance en leur séance du 8 novembre 2011 du rapport rédigé par le comité des experts qui a réalisé une évaluation externe des 13 établissements (sept hautes écoles et six établissements d'enseignement de promotion sociale) organisant un cursus de marketing et/ou de commerce extérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles désirent mettre l'accent sur quelques éléments majeurs qui se dégagent de la lecture des rapports finaux de synthèse et de l'état des lieux rédigés par les experts. Ils attirent l'attention des lecteurs et en particulier celle des institutions évaluées et des ministres en charge de l'enseignement supérieur et de l'enseignement de promotion sociale sur les idées fortes de cet exercice d'évaluation et sur les lignes d'action principales qui peuvent s'en dégager.

## Les spécificités des cursus en marketing et commerce extérieur

Le Comité de gestion souhaite en souligner deux :

- depuis 2004 au moins, la croissance relative des populations étudiantes inscrites dans les cursus de marketing (8,62% en sept ans) et surtout de commerce extérieur (43,49% en sept ans) a été plus forte que celle de l'ensemble des cursus de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou même de tous les cursus de type court des catégories économiques (p. 15) ;
- la Belgique est un pays qui, historiquement, présente un très haut degré d'ouverture économique; cela entraîne des besoins auxquels la création des formations en commerce extérieur répond.

## Les forces

Quatre forces principales méritent d'être mises en évidence, à savoir :

- le caractère pratique de l'enseignement formant des étudiants en prise avec les réalités du monde socio-économique (p. 21 et 35) ;

- la motivation des étudiants soulignée par les experts qui constatent qu'elle est encore plus forte en enseignement de promotion sociale au projet duquel l'ensemble des acteurs adhère ;
- les nombreux témoignages de parties prenantes attestant du haut niveau de disponibilité des enseignants et indiquant leurs qualités d'écoute et de soutien aux étudiants (p. 28). Par ailleurs, les personnels administratifs, techniques et ouvriers fournissent un travail apprécié, notamment grâce à leurs capacités d'organisation ;
- l'insertion professionnelle rapide et directe des diplômés, complétée par une réelle pratique des passerelles pour ceux qui souhaitent poursuivre des études de type long (p. 32).

## Les points d'amélioration

Trois éléments sensibles méritent d'être particulièrement soulignés, à savoir :

- le marketing et le commerce extérieur sont étroitement liés dans la pratique professionnelle. Ils le sont moins dans les programmes des cursus. Sans doute serait-il utile d'envisager les synergies possibles dans les activités d'apprentissage, les experts allant jusqu'à proposer un socle commun dans les programmes (p. 27 et 36) ; les experts recommandent la mise en place d'une réelle « approche programme », qui envisage les deux filières d'études dans leur ensemble et tente d'intégrer les matières en cohérence avec un référentiel de compétences, les matières élémentaires devenant des ressources au service des actions plus complexes (p. 36 et 37) ;
- le manque de ressources ne permet que difficilement de dédier des moyens spécifiques à la coordination pédagogique (p. 23, 28 et 29). Or cette dernière pourrait renforcer l'intégration et l'harmonisation des enseignements des cursus. En veillant à éviter le morcellement des programmes ou en concevant différemment les grilles minimales, les matières devraient être davantage intégrées permettant un meilleur développement des compétences (p. 26 et 27) ;

- il existe peu de systèmes matures d'évaluation des enseignements dans les filières visitées (p. 23). Le développement de tels systèmes devrait permettre de centrer l'évaluation sur les apprentissages des étudiants (p. 26, recommandation 8). C'est un des objectifs que vise à atteindre le récent décret démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur, à destination des hautes écoles.

## Les enjeux et défis à relever

Certains constats formulés par les experts retiennent l'attention des membres de l'Agence car ils constituent de véritables enjeux pour le devenir des cursus en marketing et en commerce extérieur. Les membres de l'Agence souhaitent mettre particulièrement en évidence cinq éléments, à savoir :

- les experts jugent nécessaire d'encore renforcer l'ouverture des établissements visités sur le monde socio-économique. Les matières enseignées et l'orientation professionnalisante des cursus exigent qu'un soin particulier soit apporté à cette dimension. Le comité des experts recommande dès lors de multiplier les collaborations et de favoriser la proximité avec les milieux socio-économiques (point 10, p. 34) ;
- mises à part quelques heureuses initiatives individuelles, les experts regrettent l'absence de politique de formation continuée des enseignants dans un contexte où les disciplines sont intimement liées au développement des marchés et des technologies (p. 28 et 29). Un inventaire des compétences et connaissances des équipes enseignantes permettrait une répartition efficace des charges d'enseignement (p. 29) ainsi que l'établissement d'un plan de formation selon les besoins identifiés, et cela parallèlement à la valorisation et à la reconnaissance des qualités pédagogiques (p. 30) ;
- l'exploitation optimale des outils d'eLearning doit permettre, outre la mise à disposition de documents, le partage réel des ressources ou des outils ainsi que la conception d'un campus

virtuel adapté à certains publics, en particulier celui de l'enseignement de promotion sociale (p. 25, p. 26 et recommandation 10) ; de même, les experts encouragent à utiliser des logiciels professionnels dans les enseignements (p. 24) ;

- bien que ce ne soit pas spécifique aux cursus évalués, le comité des experts relaye les préoccupations de la communauté enseignante par rapport à l'utilisation des réussites partielles (dites réussites à 48 crédits). Une évaluation de l'usage et des effets de la réussite partielle est vivement souhaitable et probablement est-il utile de lier cette analyse à celle des causes d'échecs et d'abandons et des outils de la promotion de la réussite (p. 25) ;
- l'exercice d'évaluation a révélé de façon marquante aux experts que l'enseignement de promotion sociale souffre de façon tout à fait injustifiée d'un déficit d'image auprès du public et dans le monde économique (p. 33 et 37). Le Comité de gestion constate que ce n'est pas propre aux cursus évalués : la valorisation des spécificités de cet enseignement doit faire l'objet d'une réflexion.

## Les lignes d'action pour l'avenir

Sur la base des recommandations émises par les experts, les membres de l'Agence désirent mettre en évidence quatre éléments :

- les synergies évidentes mais sous-exploitées entre le cursus marketing et le cursus commerce extérieur amènent le comité des experts à recommander la conception d'un tronc commun (p. 34 – recommandation 39). Davantage de collaboration dans les établissements qui organisent les deux filières est souhaitable et plus globalement à l'échelon de la Fédération Wallonie-Bruxelles, des contingences et des attentes du marché du travail communes aux deux filières pourraient alimenter une réforme des programmes ;
- les experts abordent à plusieurs reprises la nécessité d'assurer plus de coordination pédagogique. A moyens constants, cette nécessité

semble difficilement suivie d'une réponse dans les établissements. Des moyens supplémentaires dédiés à la coordination pédagogique sont souhaitables car celle-ci permettrait d'améliorer l'intégration des cours, d'harmoniser les objectifs, les contenus et les méthodes d'enseignement (p. 29 et 30 – recommandation 1) et de mettre en place des projets novateurs sur le plan pédagogique (p. 33 – point 6 – recommandation 34) ;

- outre la possibilité de suivre des formations continuées, les enseignants devraient idéalement bénéficier d'une réelle gestion des ressources humaines. Le développement professionnel et la valorisation de l'excellence pédagogique doivent soutenir l'investissement enseignant (p. 30 – recommandation 20) ;
- vu les matières enseignées, les établissements devraient promouvoir plus encore la mobilité en intensifiant les programmes d'échange. Le levier des programmes Erasmus et Grundtvig peut être actionné mais d'autres initiatives comme le développement de projets à caractère international peuvent venir renforcer les efforts d'internationalisation. De même, le renforcement de l'apprentissage des langues serait de nature à mieux préparer les étudiants aux échanges européens et à leur carrière (p. 26 et 31, recommandations 14 et 27).

Profitant de cet exercice, le comité des experts a tenu à formuler des propositions d'amélioration portant non pas uniquement sur le cursus évalué mais aussi sur l'organisation de l'évaluation elle-même. Les membres de l'Agence en ont pris bonne note.

En règle générale, ils tiennent à souligner le fait que les réformes en cours supposent plus que jamais un développement des démarches qualité au sein des différentes institutions, *a fortiori* dans des cursus à caractère économique et de gestion. Chaque institution devra concevoir et mettre en œuvre un plan de pilotage des actions à mener et rendre les démarches entreprises pérennes. Afin de poursuivre ces démarches de manière optimale, des moyens devront être dégagés.

Les membres du Comité de gestion de l'Agence,  
Fait à Bruxelles en leur séance du 8 novembre 2011.







