

Évaluation de suivi du cursus « Marketing – Commerce extérieur » 2015-2016

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École de la Province de Liège

Comité de suivi :
Mme Anne PIRET et M. Jean TONDEUR

15 juin 2016

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2015-2016 à l'évaluation de suivi du cursus « Marketing et Commerce extérieur ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2010-2011.

Dans ce cadre, M. Jean TONDEUR et Mme Anne PIRET¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 15 février 2016 à la Haute Ecole de la Province de Liège. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en marketing et le bachelier en commerce extérieur, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011² ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Sauf mention contraire et explicite, les éléments repris dans ce rapport se rapportent aux deux formations évaluées, sans distinction.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) relève du réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS). Elle est le résultat de la fusion de trois Hautes Écoles provinciales en 2007. Composée de six catégories, la HEPL organise des programmes de type court et de type long. Les bacheliers en Marketing et Commerce extérieur relèvent de la catégorie économique et sont organisés sur le campus 2000 situé à Jemeppe-sur-Meuse (Seraing).

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent 3% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues, les étudiants inscrits en Commerce extérieur dans cette Haute École représentent 5% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues³.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2015).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=144 (consulté le 12 mai 2016).

³ Donnée issue de la collecte de données SATURN 2014-2015.

PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en 2015 présente peu d'éléments de contexte intervenus depuis l'évaluation initiale de 2010-2011. Comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Haute École de la Province de Liège a mis en œuvre dans ses programmes les dispositions du « décret Paysage⁴ ». Outre cet élément, l'établissement a développé de nouveaux programmes (bacheliers et masters), dont certains en codiplômation avec d'autres Hautes Écoles liégeoises.

Au plan de la gestion interne, les deux bacheliers concernés ont connu une certaine stabilité de la direction et des équipes pédagogiques.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Le plan d'action déposé par la Haute École en 2011 inscrivait les actions à entreprendre dans le cadre du Système de Management de la Qualité (SMQ) développé à la HEPL depuis 2003.

Les axes prioritaires identifiés étaient les suivants :

- 1 La démarche qualité et la gouvernance, notamment par la mise en place de l'évaluation des enseignements,
- 2 Les programmes des cours, notamment par un travail sur les référentiels de compétences, d'enseignement et d'évaluation et leur exploitation,
- 3 La vie étudiante avec l'amélioration du dispositif d'aide à la réussite,
- 4 Les ressources humaines et matérielles avec l'amélioration de la communication interne au sein du corps professoral,
- 5 L'ouverture vers l'extérieur avec le développement des accords bilatéraux internationaux et la formalisation d'un réseau de partenaires.

Rétrospectivement, les avancées majeures engrangées par les deux bacheliers portent sur l'ouverture vers l'extérieur des bacheliers (en particulier le bachelier en Commerce extérieur) et la création d'un réseau de partenaires, notamment via la participation à des activités telles que les « Négociales » (concours francophone de négociation) ou l'accueil annuel d'une septantaine d'étudiants en mobilité internationale.

Le Service d'aide à la réussite s'est mis en place, de manière satisfaisante selon l'établissement.

Les réunions pédagogiques organisées, malgré quelques réticences initiales, ont permis de réaliser des actions réparties entre différents groupes de travail.

Sur la recommandation des experts, l'établissement a également pris attitude quant à la question de la grande proximité entre les deux cursus, optant pour une plus grande clarification de leurs spécificités.

Néanmoins, de l'avis même de l'établissement, l'implication des étudiants dans l'ensemble des processus reste un point faible.

⁴ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études appelé ci-après « décret Paysage ».

Les objectifs identifiés pour la période à venir sont :

- 1 comme pour les étudiants en Commerce extérieur, la concrétisation d'initiatives pédagogiques telles que la participation au programme Explort proposé par l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (AWEX) pour les étudiants en Marketing et le développement d'un portfolio étudiant,
- 2 l'amélioration de l'accueil et de l'implication des étudiants dans les divers organes de la Haute École,
- 3 l'amélioration de l'information et de la formation des enseignants.

Les échanges des experts avec les différentes parties prenantes rencontrées permettent de compléter l'état d'avancement des actions entreprises.

Les experts ont effectivement pu se rendre compte, par ces échanges, du dynamisme et de la culture participative réels des sections. Le pilotage par projets adopté a montré son efficacité, attestée par le succès d'activités telles que la participation aux *Young Enterprise Projects* (YEP), aux « Négociales » et le développement particulièrement remarquable des relations internationales. Cette « culture pédagogique » a sans doute facilité également le passage à l'approche par compétences prônée par le « décret Paysage ».

Le développement du Service d'aide à la réussite est confirmé : les activités et services proposés semblent bien connus des étudiants et les experts saluent les démarches du service pour tenter d'évaluer et/ou d'objectiver la satisfaction des utilisateurs. Les réflexions et analyses qui prennent en compte l'ensemble d'un bloc ou d'une filière, dépassant une approche « cours par cours », sont également à poursuivre.

Le renforcement de la logique de réseaux entre les sections et « l'extérieur » est indéniable et effective aussi bien sur le plan des relations avec les diplômés que du monde professionnel, ou encore des autres établissements d'enseignement, belges et internationaux. Cette capacité à créer des partenariats et des réseaux apparaît nettement comme un point fort de ces sections.

La plupart des intervenants rencontrés ont manifesté enthousiasme et engagement envers les projets actuels et futurs des sections. Tous ces éléments donnent aux experts une impression convergente que la démarche qualité n'a pas été « plaquée » sur la vie des bacheliers et s'articule de manière intime et relativement harmonieuse aux réflexions pédagogiques (une des illustrations de cette articulation est que la coordination qualité et la coordination pédagogique se confondent en une même fonction).

Les experts se réjouissent que les recommandations proposées lors de la visite de 2011 – tout comme d'autres *feedbacks* glanés par les sections alors et entretemps – ont véritablement été entendus pour orienter les actions, ce qui témoigne de la capacité de l'établissement à fonder sa réflexion sur des informations pertinentes et opportunes. Il semble que l'on puisse parler d'une « culture qualité » bien appropriée par les parties prenantes.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS EN SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

1 Sur les plans stratégiques et marketing des sections

Les atouts et forces des sections marketing et commerce extérieur décrits ci-dessus semblent justifier des ambitions de croissance. Les experts recommandent à l'institution de réfléchir à la question stratégique suivante : est-il opportun pour les sections marketing et commerce extérieur d'entamer une stratégie de croissance ? Si la réponse à cette question est positive, quels sont les objectifs

quantitatifs qu'il serait opportun de se fixer pour chacune des sections ? Quels sont les ressources disponibles pour nourrir cette croissance ? Quels sont les obstacles prévisibles qui risqueraient de l'entraver ?

Les experts invitent l'établissement à réfléchir à sa politique en ce qui concerne l'enseignement des langues dans la section Marketing. Cette dernière a, selon les interlocuteurs rencontrés, pour vocation de former des professionnels actifs sur nos marchés domestiques, alors que la section commerce extérieur a des ambitions plus internationales. Dans ces conditions, les experts invitent l'établissement à reconsidérer l'utilité d'approfondir la connaissance des langues nationales (néerlandais et même allemand), en particulier dans le cursus Marketing.

L'implantation semble être toujours connue par le public sous le nom « Eli Troclet » (nom de l'une des trois Hautes Écoles ayant été fusionnées en 2007 au sein de la Haute École de la Province de Liège) ? Convient-il de conserver ou d'abandonner ce nom qui semble être devenu une « marque » à forte notoriété ? En fonction de la réponse à cette question, il serait, selon les experts, souhaitable d'adapter la communication de l'établissement et des sections concernées.

2 Concernant le plan d'action

Le projet de plan d'action est apparu aux experts comme lucide et pertinent eu égard aux défis qui se posent à l'établissement et aux sections concernées.

Ils recommandent de continuer de confier la responsabilité de la gestion des projets à plusieurs « pilotes » afin de maintenir une bonne dynamique ne reposant pas sur une personne en particulier.

Les experts recommandent néanmoins :

- d'identifier clairement les porteurs de projets et de préciser leurs responsabilités individuelles,
- d'explicitier les actions entreprises en reliant chacune d'entre elles aux grands axes stratégiques choisis pour l'établissement,
- de formuler les objectifs de manière plus mesurable (sur une base qualitative ou quantitative) afin d'optimiser l'efficacité de la gestion et de la communication des projets.

3 Sur l'implication étudiante et les pratiques pédagogiques

Les experts proposent à l'établissement de continuer à capitaliser sur les forces des deux sections sans déséquilibrer l'attractivité de chacune d'entre elles.

Dans son plan d'action de 2011, l'établissement pointait avec lucidité la faible participation des étudiants dans la gouvernance et la vie de l'école. Les experts recommandent donc, malgré la difficulté de la tâche, de poursuivre les efforts entrepris dans ce domaine.

Bien entendu, la petite taille de la structure offre de nombreux avantages : tout le monde se connaît et communique aisément. La formalisation de la gouvernance et des relations entre parties prenantes n'est donc pas toujours ressentie comme une urgence ou même comme une nécessité.

Le risque d'arbitraire peut cependant se manifester dans ce type de structure lorsqu'il n'existe pas de « contre-pouvoir » étudiant structuré.

Il y a donc, selon les experts, lieu de préserver cette culture informelle en veillant toutefois à trouver un équilibre entre procédures et convivialité, en continuant d'introduire des systèmes de

« contrôle » et d'évaluation (comme par exemple une évaluation institutionnalisée des enseignements par les étudiants).

En parallèle avec l'introduction de ce type de systématique, une culture étudiante vivante devrait se mettre en place progressivement. Les experts estiment que cette mise en place ne peut se faire que grâce à une impulsion forte donnée par l'établissement. Ils ont conscience du fait que ce changement culturel doit s'envisager sur un terme long (trois à six ans au moins), tenant compte de la courte durée du cycle d'études des bacheliers professionnalisants.

Les experts encouragent dans cet esprit les responsables de l'établissement à continuer de veiller à la qualité de vie au niveau des infrastructures (lieux de convivialité, cafétéria, lieux-carrefours de la vie étudiante, etc.).

Dans le domaine pédagogique, les experts proposent de poursuivre le contrôle systématique du référencement des notices bibliographiques dans les *syllabi* (actuellement, la situation leur apparaît majoritairement satisfaisante mais inégale).

Enfin ils saluent la mise en œuvre du nouveau projet de portfolio, outil progressif et utile à l'apprentissage des étudiants et encouragent vivement cette initiative.

CONCLUSION

Les experts soulignent les nombreuses forces et bonnes pratiques constatées dans les deux sections. Ils ont le sentiment qu'il serait profitable pour la communauté que ces forces et bonnes pratiques puissent bénéficier à davantage d'étudiants, si telle est l'ambition de l'établissement.

Ils encouragent celui-ci à revendiquer plus d'autonomie par rapport au pouvoir organisateur afin de pouvoir communiquer ses atouts, pour en faire la publicité vers le monde extérieur en général et les candidats étudiants en particulier.

Ils recommandent à l'établissement de capitaliser sur le bouche-à-oreilles positif qui semble naître dans le monde socioéconomique à propos des deux sections afin de pallier l'apparent déficit d'image dont souffrirait l'établissement.

Ils saluent enfin l'appropriation de la démarche qualité par le management de l'établissement et par les deux sections et le sentiment général d'épanouissement au travail transmis par leurs différents interlocuteurs (enseignants et étudiants).

Droit de réponse de l'établissement évalué


Commentaire général éventuel :

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

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond

Nom, fonction et signature
de la direction de l'établissement



Toni Bastianelli



Bernard GODEAUX



Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
qualité

Coordonnatrices Qualité
Marketing / Commerce Extérieur
Nathalie Koenig 
Isabelle Bocca 

¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne