

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

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI PROMSOC supérieur Mons-Borinage**

Comité de suivi :  
MM. Denis BERTHIAUME et 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, MM. Denis BERTHIAUME et Jean TONDEUR<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 18 janvier 2016 à PROMSOC supérieur Mons-Borinage pour y évaluer le bachelier en Marketing. 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, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011<sup>2</sup> 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 au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme 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. Il désire 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.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'établissement PROMSOC supérieur Mons-Borinage résulte de la fusion, au 1er juillet 2014, des trois établissements de promotion sociale de la région Mons-Borinage (parmi lesquels l'Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale Mons Formations qui organisait le bachelier en Marketing en 2010-2011). Cet établissement relève de l'enseignement de promotion sociale ; son pouvoir organisateur est la Province de Hainaut. Il organise des programmes d'enseignement supérieur (17 bacheliers, un bachelier de spécialisation et un brevet d'enseignement supérieur au moment de la visite de suivi).

Le bachelier en Marketing est offert à Mons (site Jean d'Avesnes), en soirée.

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 1<sup>er</sup> février 2016).

<sup>2</sup> Disponible sur [http://aeqes.be/rapports\\_finaux\\_synthese\\_details.cfm?documents\\_id=149](http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=149) (consulté le 1<sup>er</sup> février 2016).

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

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en 2015 présente un certain nombre 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, PROMSOC supérieur Mons-Borinage a mis en œuvre dans ses programmes les dispositions du « décret Paysage<sup>3</sup> ». Outre cet élément, l'établissement a fait face à divers changements d'ordre institutionnel, notamment :

- la fusion, au 1<sup>er</sup> juillet 2014, des trois établissements d'enseignement de promotion sociale de la région Mons-Borinage à savoir le CPEPSB (siège d'Hornu), l'EISP (siège Kennedy à Mons) et Mons Formations (siège Jean d'Avesnes à Mons, anciennement à Cuesmes) ;
- le déménagement de l'établissement en juillet 2014, en même temps que la fusion des trois établissements d'enseignement de promotion sociale de la région ;
- divers changements survenus au sein de l'équipe de direction ;
- une diminution sensible des inscriptions durant les deux années précédant la visite de suivi.

## **PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL**

En 2011, à l'issue de l'évaluation initiale, l'établissement a produit un plan d'action articulé autour de quatre axes :

- 1 La pédagogie,
- 2 L'information,
- 3 La démarche qualité,
- 4 Les relations extérieures.

Le comité des experts a souhaité reprendre ci-dessous les principaux progrès accomplis entre 2011 et 2016 en fonction des objectifs visés par l'établissement ainsi que les principales possibilités d'amélioration.

### ***Principaux progrès accomplis***

À la lecture du dossier d'avancement dressé par l'établissement et en fonction des discussions que le comité d'évaluation de suivi a pu avoir avec divers représentants de la communauté PROMSOC supérieur Mons-Borinage lors de la visite de suivi, il apparaît que des **progrès** ont été accomplis selon les lignes dressées par le plan d'action initial (2011). Divers objectifs identifiés dans le plan ont été atteints, et ce malgré un ralentissement imposé par la fusion des divers établissements dans ce qui est aujourd'hui PROMSOC supérieur Mons-Borinage.

Une première mesure relevée par les membres du comité des experts consiste en l'adoption d'**outils formalisant**, telles que les fiches UE (très bien construites), lesquels permettent d'améliorer le fonctionnement du programme, de développer la communication et de rapprocher les divers intervenants d'une compréhension commune du programme d'études.

Une seconde mesure positive consiste en la création de **postes de coordonnateurs de secteurs** (coordonnateurs pédagogiques) dont le rôle principal est d'améliorer la cohérence pédagogique entre les enseignements et le rapprochement avec « l'extérieur » (l'expertise professionnelle).

---

<sup>3</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études appelé ci-après « décret Paysage ».

Une troisième mesure positive correspond au développement de diverses mesures d'**accompagnement** pour les membres de la communauté PROMSOC supérieur Mons-Borinage (par ex. le mémento pour les enseignants et le mémento pour les étudiants).

Une quatrième mesure contribuant positivement à l'avancement de l'institution vers ses objectifs consiste en l'identification de trois **axes stratégiques** porteurs pour l'avenir, compatibles avec les conclusions tirées d'évaluations précédentes et pertinents au regard des besoins actuels des diverses parties prenantes, nommément :

- 1 Définir et assumer une identité singulière,
- 2 Professionnaliser davantage encore en s'ouvrant au monde extérieur,
- 3 Développer la coordination pédagogique.

### ***Principales possibilités d'amélioration***

Au-delà des éléments positifs précités, quelques « zones d'ombre » persistent et gagneraient à être améliorées à la fois pour assurer la qualité du programme de Marketing et pour assurer la qualité du fonctionnement de l'institution dans son ensemble.

Une première possibilité d'amélioration découle du faible niveau d'**implication des parties prenantes dans le pilotage du programme d'études**. Il pourrait être utile de consulter, et ce sur une base régulière, les bénéficiaires de la formation (par ex. étudiants, employeurs de diplômés) et les acteurs de la formation (par ex. les enseignants, le personnel administratif) de façon à ce que les décisions prises par la direction soient particulièrement pertinentes aux yeux de ces parties prenantes. Ceci semble d'autant plus fondamental que le faible nombre d'étudiants et d'enseignants impliqués rend ce genre de gestion participative assez facile à mettre en place.

Une autre possibilité d'amélioration consiste en l'**ouverture sur l'extérieur**. Bien que cette dimension soit apparue dans le plan d'action de l'établissement dès 2011, les résultats ne semblent pas tout-à-fait correspondre à ce qui est attendu d'un programme professionnalisant de ce type. En effet, il pourrait être utile d'accroître les contacts avec le monde professionnel, les organisations actives dans le domaine du marketing, de façon à faciliter l'insertion socioprofessionnelle des diplômés. Lors des discussions avec les enseignants et les étudiants, il est apparu que les étudiants du cursus en Marketing n'ont rencontré, dans le cadre de leurs études, qu'un seul professionnel du terrain (au-delà du stage prévu au programme). Il semble donc que les possibilités de développer une culture institutionnelle davantage ouverte sur le monde professionnel sont multiples et demeurent sous-exploitées (par exemple inviter des professionnels – actifs ou retraités – dans les cours, organiser des activités de maillage entre professionnels et étudiants). De plus, cette tâche ne saurait être simplement déléguée aux enseignants, car chacun œuvrera alors selon sa compréhension des objectifs institutionnels. Une réelle politique et/ou coordination de ces efforts par la direction augmenterait l'impact d'une telle mesure.

Le **lien entre le pilotage institutionnel et la gestion de la qualité** semble aussi pouvoir être renforcé. A l'heure actuelle, il est apparu aux membres du comité des experts que la gestion de la qualité, si elle est très bien « exécutée », relève plutôt des responsables qualité que de la direction. En l'absence d'une planification stratégique et d'un suivi de sa mise en œuvre, la démarche qualité devient le seul mécanisme apparent sur lequel repose le pilotage institutionnel. Pourtant, ce mécanisme, tel que mis en œuvre par l'établissement (le *reporting* sur l'état d'avancement, notamment), sert surtout les dimensions de diagnostic et de prise d'actions correctrices et moins la dimension prospective du pilotage institutionnel (c'est-à-dire l'élaboration d'une vision, l'avancée vers cette vision, la traduction en objectifs opérationnels guidant les actions courantes). Il pourrait donc être utile qu'une impulsion vienne de la direction de façon à orienter les activités des membres

de la communauté institutionnelle. En d'autres termes, il s'agirait d'établir des priorités annuelles et pluriannuelles, d'impliquer les parties prenantes dans les choix et de raccourcir la période entre l'étape de planification et l'étape de vérification de l'avancement (ainsi, par exemple, passer d'un bilan annuel à un bilan semestriel).

Un dernier élément à l'égard duquel une amélioration est envisageable est le **développement de l'identité de l'institution**. Fruit de la fusion de trois établissements, PROMSOC supérieur Mons-Borinage semble pouvoir œuvrer à la construction d'une identité propre, autant envers les publics internes (parmi lesquels étudiants, enseignants, personnels administratif et technique) qu'externes (tels que futurs étudiants et employeurs). S'agissant d'un axe stratégique du développement de l'institution, il pourrait être utile à ce stade de réfléchir aux « aspérités », aux éléments de différenciation par rapport aux autres institutions et/ou programmes. Pour pouvoir mettre en évidence la « plus-value » pédagogique d'une formation au sein de PROMSOC supérieur Mons-Borinage (telle que décrite par les étudiants diplômés), il serait intéressant de clarifier « l'image de marque » du programme et/ou de l'institution pour ensuite mieux la rendre visible. D'ailleurs, il a semblé que les efforts consentis, liés à la visibilité, ne correspondent pas vraiment aux besoins d'une institution ayant vécu une fusion, devant se positionner avec des filières dont la fréquentation est à la baisse.

### **PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ**

Le comité d'évaluation propose à l'établissement et à sa section Marketing une série de recommandations concrètes ayant trait à la conception et à la mise en œuvre de sa démarche qualité, et ce dans le but de poursuivre les efforts entrepris et accroître leur impact.

Selon le comité des experts, il pourrait être utile que **des indicateurs de type « SMART »** (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporellement définis) soient construits et mis en œuvre afin de mieux cerner la nature des objectifs à atteindre. Ces indicateurs permettraient également de mesurer régulièrement leur niveau de réalisation en distinguant les objectifs de développement (les nouvelles activités) et les objectifs de poursuite des prestations courantes (les activités déjà en place). À titre d'exemple, il serait préférable d'éviter les objectifs vagues, non mesurables et non échelonnés dans le temps du type « *améliorer la visibilité des fiches UE parmi les étudiants* » et privilégier une formule du type « *systématiser l'utilisation des fiches UE par les enseignants et les étudiants en sensibilisant ceux-ci à leur utilité en matière d'enseignement et d'apprentissage* ».

Le comité de suivi constate que nombre de projets composant le plan d'action se voient attribuer une responsabilité collective. Désigner un groupe de personnes collectivement responsable d'un projet (à titre d'exemple, « *les chargés de cours* ») présente le risque majeur de voir celui-ci s'enliser faute de véritable direction et/ou appropriation. Le comité des experts recommande donc **la désignation systématique d'un porteur de projet** pour chaque objectif afin d'éviter une dilution des responsabilités. Le porteur de projet serait en effet comptable dans cette optique de l'état d'avancement des chantiers. Il convient bien entendu de définir de manière collégiale le mode de désignation des porteurs de projet et de s'assurer de leur pleine et entière adhésion.

Le comité d'évaluation de suivi constate que le système de hiérarchisation des projets en vigueur ne compte en pratique que deux degrés (deux et trois étoiles) et pourrait rendre l'agenda des priorités difficile à établir et à interpréter. Il recommande donc d'accorder des **priorités davantage marquées** aux projets importants en utilisant un système plus discriminant. Il convient également que ce système de degrés de priorité fasse clairement la différence entre projets *importants* et projets *urgents*.

Le comité des experts note que l'information à propos de l'état d'avancement des projets qualité ne semble pas régulièrement diffusée parmi les parties prenantes. Cet état de fait risque de nuire à la sensibilisation de la communauté éducative à propos de la démarche qualité mais aussi à l'avancement des projets sur le terrain. Il recommande donc de systématiser **la publication d'un état d'avancement régulier**, impliquant les parties prenantes, à propos de la réalisation du plan d'action.

Dans le même esprit, le comité de suivi suggère de favoriser le développement d'outils de pilotage qualité (indépendamment du « *reporting* » qualité dressé à l'occasion d'une évaluation AEQES) au service de l'institution et de la section. Ces outils de pilotage pourraient rendre la démarche qualité plus tangible vis-à-vis de toutes les parties prenantes, internes et externes. Le comité suggère ainsi l'élaboration d'un **tableau de bord** périodique et régulier dont la fréquence de publication est à déterminer par les autorités de l'établissement. Ce tableau de bord, synthétique et lisible par tous devrait comprendre un nombre limité d'indicateurs stratégiques liés au projet qualité et cruciaux pour le développement de l'institution et de la section. À titre d'exemple (et de manière non exhaustive), pourraient y figurer les résultats d'enquêtes de satisfaction régulières auprès des diverses parties prenantes, des bilans annuels d'inscriptions d'étudiants et de diplomation, des éléments portant sur l'évolution du personnel enseignant et administratif, et bien entendu un état des lieux décrivant l'état d'avancement des projets.

Le niveau de satisfaction des parties prenantes rencontrées par le comité des experts lui est apparu variable. Le comité recommande de mettre en place des **enquêtes de satisfaction régulières** auprès des parties prenantes (en particulier des étudiants et des partenaires professionnels, mais aussi des enseignants et des personnels administratifs) à propos de toutes les missions et dimensions de l'institution et du programme. Ces mesures de satisfaction pourraient par exemple porter sur la perception des services rendus aux étudiants (en ce compris la régularité et l'exactitude de l'information, la disponibilité des services administratifs, la cohérence et le respect des horaires, etc.) ainsi que sur les aspects liés à la pédagogie et aux contenus du programme. Ces enquêtes permettraient de structurer le plan d'action en se basant sur la perception de la qualité par les parties prenantes, déterminante pour l'image de l'institution et du programme.

Comme souligné plus haut, le comité des experts recommande de dynamiser l'ouverture et la communication de l'institution et du programme vers l'extérieur (et en particulier vers le monde économique). Il propose à cet effet que la direction mette en chantier une réflexion et un plan d'action quant à l'incorporation dans la définition de mission d'un membre de l'équipe qualité ou de préférence – ou au vu du caractère stratégique de cet aspect de la gestion – de la direction, **la responsabilité de la communication externe et des relations extérieures**. Cette responsabilité devrait bien entendu, dans le cadre de la démarche qualité, se voir attribuer des objectifs de type « SMART » tel que mentionné ci-dessus.

Le comité des experts a souligné dans le présent document l'importance stratégique d'une notoriété et d'une image forte pour le développement du programme et de l'institution. Il recommande d'envisager d'impliquer les étudiants du bachelier en Marketing dans des études régulières d'image et de notoriété de l'établissement et du programme auprès du monde extérieur, en particulier socio-économique. Cette initiative pourrait apporter un triple bénéfice :

- la fourniture d'un état des lieux quant à un élément crucial de développement,
- une mesure de l'impact des plans qualité et autres mesure sur la notoriété et l'image,
- la mise en place d'un exercice impliquant et porteur sur le plan pédagogique pour les étudiants de la section.

Enfin, la mise en place d'une **coordination de secteur** est une action porteuse. Cette fonction gagnerait, selon le comité d'évaluation de suivi, à faire l'objet d'une plus grande concertation sur le

contenu du cahier des charges, le périmètre de la coordination et les périodes dégagées pour réaliser les missions assignées. Le comité de suivi recommande également de mettre en place un accompagnement méthodologique pour ces coordinateurs de façon à ce que ceux-ci puissent exercer pleinement la fonction de vecteur de changement qui semble leur être attribuée au sein de l'institution.

## **CONCLUSION**

Le comité d'évaluation de suivi tient à souligner les nombreuses mesures d'amélioration apportées depuis l'évaluation initiale de 2010-2011, et ce dans un contexte n'ayant pas nécessairement favorisé l'évolution des pratiques (pour rappel, la fusion de trois institutions, le déménagement vers le lieu actuel, la diminution des effectifs étudiants).

Il apparaîtrait justement intéressant au comité d'évaluation de suivi que la direction de l'institution profite de ces éléments de contexte pour procéder à quelques ajustements au mode de fonctionnement de l'institution.

Une première possibilité serait de renforcer le lien entre le pilotage institutionnel et la gestion de la qualité, au niveau du programme évalué mais aussi pour l'ensemble des activités de l'institution. Une telle démarche verrait l'amélioration des outils employés (par exemple des tableaux de bord, des indicateurs, des enquêtes, des états d'avancement).

Une seconde possibilité serait de travailler au redéploiement de l'image de PROMSOC supérieur Mons-Borinage. Fruit de la fusion de trois établissements, un projet commun d'image de marque permettrait probablement d'impliquer davantage les diverses parties prenantes et de créer un sentiment d'appartenance. En particulier, les étudiants diplômés, très élogieux à l'égard de l'institution, pourraient être mobilisés dans le cadre de cette initiative de façon à adapter l'image et le message aux intérêts des étudiants potentiels.



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

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


*Commentaire général éventuel :*

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

Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond


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

BLONDEAU Alain, Directeur



Nom et signature des coordonnatrices qualité

HUPEZ Valentine      DUPONT Annie



<sup>1</sup> Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne