

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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École Louvain en Hainaut

Comité de suivi :
MM. Denis BERTHIAUME et Alain PIEKAREK

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 des 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 Alain PIEKAREK¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 22 février 2016 à la Haute École Louvain en Hainaut 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 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 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

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), créée en 2009, est issue de la fusion de trois établissements (la Haute École Charleroi-Europe, la Haute École libre du Hainaut Occidental et la Haute École Roi Baudouin). Son siège social et administratif est à Mons.

La HELHa comporte sept catégories : agronomique, arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique; les enseignements pouvant être de type court ou long. Ces catégories sont composées de 27 départements et se répartissent en 18 implantations sur toute la province du Hainaut.

La section Marketing relève de la catégorie économique et est organisée sur une implantation située à La Louvière.

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent 3% 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 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=143 (consulté le 2 mars 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 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, la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa), a mis en œuvre dans ses programmes les dispositions du « décret Paysage⁴ ». Outre cet élément, l'établissement a fait face à divers changements d'ordre institutionnel, notamment :

- divers aménagements au bâtiment ont été rendus nécessaires en raison de la vétusté de celui-ci ;
- des aménagements extérieurs au bâtiment ont aussi été entrepris de façon à rendre l'environnement plus accueillant ;
- une cellule qualité a été créée pour déployer une action transversale à toute l'institution en matière de qualité des prestations ;
- une nouvelle image et une identité renouvelée de l'établissement ont été développées, permettant ainsi d'élargir le bassin géographique naturel.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Le comité des experts souhaite tout d'abord insister sur le travail réalisé depuis 2010 et la volonté de l'établissement de renforcer encore la culture qualité dans ses différentes sections et spécifiquement dans celle qui fait l'objet de la présente évaluation de suivi, à savoir la section Marketing. À cette fin, le plan d'action initial établi en 2011 proposait cinq axes stratégiques (auxquels correspondent, en interne, cinq groupes de travail) : la gestion des ressources et les activités de soutien ; les langues ; les stages et les travaux de fin d'études (TFE) ; le partenariat avec les anciens étudiants et les professionnels ; la communication externe et l'image de l'école. Le comité des experts souhaite relever un certain nombre d'actions positives ayant pris forme dans l'un ou l'autre de ces cinq axes, en réaction à l'évaluation de 2010-2011 puis faire ressortir les éléments qui lui paraissent importants ou qui soulèvent des questions dans le cadre de la poursuite des efforts entrepris.

a) La gestion des ressources et les activités de soutien

- Le plan stratégique pour la Haute École et le plan d'action qui l'accompagne, basé sur un outil « clé sur porte » (« IPSCA », pour Individuel, Procédures, Systématique & collaboratif, Amélioration continue), permettent de structurer et d'intégrer la démarche qualité dans les divers axes identifiés, et ce à un niveau assez élevé.
- Pour la section, les entretiens avec les diverses parties prenantes ont permis de constater chez elles une meilleure compréhension des principes de la démarche qualité et de la place de l'évaluation dans le pilotage.
- De nombreux efforts en matière de démocratie interne, visant à mieux impliquer et à mieux informer les étudiants (en particulier au niveau des mécanismes de consultation et de diffusion des informations) ont été déployés depuis l'évaluation de 2010-2011. En effet, on observe une plus grande participation des étudiants délégués (notamment grâce à la valorisation en ECTS des mandats occupés). Cet effet est aussi observé, mais en plus faible proportion semble-t-il, chez les enseignants.

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

- Diverses activités informelles d'échanges dans le domaine de la pédagogie et de l'innovation pédagogique ont été mises en place, notamment dans les langues. Ces activités, bien qu'elles dépendent aujourd'hui beaucoup de la présence d'un corps enseignant motivé et impliqué, et de la petite taille de l'équipe enseignante, permettent d'entrer dans une démarche d'amélioration continue au plan pédagogique.
- Bien qu'il existe une visée stratégique d'amélioration de la compétence pédagogique des enseignants, peu d'évolution semble toutefois avoir été notée quant à l'accompagnement à l'expertise pédagogique. Par ailleurs, il apparaît au comité des experts que des questions subsistent à l'égard de ce chantier, notamment la clarification du périmètre du groupe de travail « cohérence pédagogique », des mesures devant être prises pour suivre l'amélioration, des indicateurs qui seront utilisés et des ressources mises à disposition.
- Le plan d'action actualisé présenté dans le dossier d'avancement a été décliné en différents documents et supports internes pour favoriser son appropriation et sa mise en œuvre. Pour certaines actions, les modalités de mise en œuvre, les indicateurs et les responsables ne sont pas systématiquement mentionnés, ce qui peut nuire à l'opérationnalisation de ces actions pourtant cruciales (comme le repérage des doublons dans les contenus de cours, la proposition des grilles de formation).
- Le renforcement de la coordination de section se veut un élément très positif. Des questions demeurent toutefois au sujet du périmètre et du rôle de cette fonction. Comment est-elle positionnée par rapport à la direction, par rapport au relais qualité local, par rapport aux enseignants de la section ou par rapport aux différents groupes de travail ?
- La mise en place de nombreux groupes de travail thématiques et autres instances de concertation permettent de formaliser la logique de participation évoquée dans les documents officiels. Des questions demeurent toutefois à cet égard, notamment à savoir le niveau d'appropriation, par les enseignants, du projet de la HE et des outils développés par celle-ci (par exemple, l'IPSCA). Par ailleurs, il n'est pas apparu clairement au comité des experts qui « pilotait » le management participatif et comment l'on naviguait entre les aspects consultatifs et décisionnels. Par ailleurs, il serait intéressant d'explicitier comment la participation des enseignants est incitée et valorisée (notamment dans le calcul de la charge de travail) ?
- La Haute École participe au projet YEP (*Young Enterprise Project*, concours pour les établissements d'enseignement supérieur). Ce projet privilégie les rencontres avec des experts sur différentes thématiques et des rencontres entre les étudiants participants à ce projet à travers différentes écoles. Il s'agit d'un exemple intéressant d'intégration des apprentissages et de collaborations entre collègues.
- La communication interne à l'implantation semble bien fonctionner (entre enseignants et étudiants ; entre la direction de site et les étudiants), sur la base de mécanismes informels. La communication « vers le haut » (c'est-à-dire à destination de la direction de la Haute École) ou « vers le bas » repose sur des canaux de communication beaucoup plus formalisés et hiérarchisés, dans lesquels le directeur de site joue un rôle essentiel. En dehors de la communication interpersonnelle, l'outil essentiel de communication interne reste le mail et l'intranet Claroline.

b) Les langues

- La mise en place de réunions informelles entre enseignants de langues, axées sur la pédagogie et les innovations pédagogiques, est considérée comme un vrai progrès. Cela permet de partager des connaissances et compétences nouvelles au sein de l'équipe enseignante, de bénéficier de l'expérience de chacun. Cette approche mérite donc d'être poursuivie.
- Les possibilités limitées de choix de langues peuvent constituer un point faible. Ainsi, les conditions pour s'inscrire aux cours d'espagnol semblent particulièrement restrictives. Or,

certaines étudiants expriment dans ce domaine un réel besoin pour préparer leur avenir professionnel. Le comité des experts souhaite toutefois relativiser cette observation en provenance des étudiants car ceux-ci ne sont peut-être pas complètement conscients de l'importance relative du néerlandais en ce qui a trait à leur employabilité.

c) Les stages et les TFE

- De façon générale, un ensemble de mesures ont été prises de façon à améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants. Celles-ci incluent le développement des fiches ECTS pour les activités d'apprentissage et les unités d'enseignement, le développement d'une grille d'évaluation commune pour le stage et le lancement d'une réflexion au sujet d'une grille d'évaluation commune pour le TFE.
- Par ailleurs, de nombreux outils d'information et d'encadrement (par ex. vadémécum, documents cadres pour le stage et le TFE comprenant des fiches de suivi de l'étudiant) ont été développés. Ces outils ont permis de formaliser utilement certaines démarches et activités d'apprentissage, le tout selon une logique d'amélioration de la qualité.

d) Le partenariat avec les anciens étudiants et les professionnels

- Les anciens étudiants ont été impliqués dans un groupe de travail mis sur pied par la Haute École et sont régulièrement consultés au sujet de leur parcours professionnel. Ils sont également impliqués dans l'accueil de stagiaires et dans les jurys de TFE.
- Il ne semble toutefois pas exister de réseaux formalisés et structurés d'anciens, organisés par la HE, élément particulièrement utile pour le réseautage professionnel.
- Des partenaires socioprofessionnels actifs dans le domaine du marketing sont rencontrés sur une base régulière, de façon formelle ou informelle, sans nécessairement que cela résulte d'une approche volontariste et structurée.

e) La communication externe et l'image

- La mise en place de manifestations et/ou organisations récurrentes (par exemple, les vœux de la direction, la fête des 25 ans de l'implantation) participent à la visibilité de l'établissement. Ces moyens permettent également de communiquer vers les anciens étudiants. Cette cible reste importante pour l'établissement car elle constitue un vecteur de communication intéressant.
- Une amélioration des procédures et des canaux de communication interne, ciblant particulièrement les étudiants mais aussi les autres publics, a été opérée depuis l'évaluation de 2010-2011. Ceci est entre autre le résultat du travail d'un stagiaire, lequel a permis de développer un regard rétrospectif sur les pratiques en matière de communication.
- La quasi disparition (volontaire) de l'ancienne appellation du département semble être une initiative judicieuse en termes de communication externe. La volonté semble être d'assurer l'existence de la HELHa et son rayonnement sur un plus large bassin de population.
- Les aménagements extérieurs et intérieurs au bâtiment semblent avoir grandement amélioré l'expérience d'apprentissage des étudiants.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Le comité des experts soumet à la Haute École un ensemble de recommandations, articulées autour des cinq axes stratégiques identifiés dans le plan d'action actualisé de la section, à savoir : les ressources ; les langues ; la cohérence pédagogique ; le partenariat avec les anciens et les professionnels ; la communication externe / image de l'école ; l'amélioration de la qualité.

a) Les ressources

- Continuer à utiliser les outils mis en place et en faire une critique de telle sorte que les plus adaptés soient utilisés de façon systématique et identique, qu'ils constituent un vrai outil d'analyse et de communication.
- Clarifier le mandat des différents groupes (consultatif vs décisionnel).
- Trouver des mécanismes incitatifs pour favoriser la participation des étudiants (au-delà des délégués et à travers toutes les années d'études), pour éviter une « participation à deux vitesses ».
- Poursuivre les efforts en matière de communications internes.
- Améliorer l'implication des enseignants dans la communication « vers le haut » pour renforcer le canal de communication vers la direction de la HE (notamment sur des thématiques telles que le déménagement éventuel de la section en-dehors de La Louvière).
- Aider les étudiants à consulter les sources appropriées d'information à visées de communication interne et mettre en œuvre de façon efficace les outils de communication correspondant aux habitudes de ceux-ci (par ex. Facebook, Twitter)
- Expliciter davantage les rôles et missions du coordonnateur de section. Cela permettrait de poser des balises utiles et, le cas échéant, de faire varier le cahier des charges en fonction des années académiques et des besoins.

b) Les langues

- Maintenir et développer toutes les initiatives mises en place au niveau pédagogique au niveau des cours de langues.
- Mener une réflexion globale sur l'offre de cours de langues, en prévoyant une consultation des attentes des étudiants ainsi que les besoins identifiés par les étudiants diplômés.

c) La cohérence pédagogique

- Définir une politique de développement des compétences professionnelles de l'équipe pédagogique dans son ensemble. Notamment, dans le cadre de la poursuite du travail sur la cohérence pédagogique du programme, organiser des activités qui développent la notion d'équipe pédagogique et de cohésion « inter-branches » (par exemple *via* l'organisation de journées d'échanges régulières entre enseignants sur des sujets donnés).
- Clarifier le rôle et la mission des fonctions de coordination.
- Définir un concept différencié sur le plan pédagogique qui permettra d'habiter la cohérence pédagogique souhaitée et, en corollaire, d'augmenter l'attractivité du site par la pédagogie et l'expérience d'apprentissage. Soutenir encore davantage les initiatives estudiantines en lien avec la dimension pédagogique (telles que le parrainage de nouveaux étudiants par des étudiants diplômés).

- Envisager les occasions d'intégrer un ancrage professionnalisant dès le bloc 1 : ceci peut se faire de différentes manières (par le biais d'une invitation de professionnels à intervenir dans les cours, de visites d'entreprises, etc.).
- Poursuivre et accélérer les mesures d'amélioration entreprises concernant les stages et les TFE (par exemple, l'élaboration des fiches ECTS et de grilles d'évaluation) et notamment utiliser des outils de suivi pour ces activités. Il pourrait aussi être intéressant d'effectuer une enquête auprès des enseignants et des étudiants au sujet de la pertinence des divers outils et mesures.

d) Le partenariat avec les anciens étudiants et les professionnels

- Développer un réseau formalisé et structuré d'anciens étudiants.
- Développer et pérenniser les actions entreprises en vue de rapprocher la section des partenaires socioprofessionnels.

e) La communication externe et l'image de l'école

- Poursuivre les efforts en matière de communications externes.
- Clarifier le développement possible d'une image de marque à l'intérieur de la politique de communication définie par la Haute École.
- Réfléchir sur l'image de marque, sur un positionnement différencié envers l'extérieur, serait un exercice intéressant à ce stade. Ceci permettrait de mettre en lumière et d'éviter toute possibilité de « conflit d'image » entre le positionnement de la HE et le positionnement du département.
- Définir et mettre en place une stratégie « agressive » de recrutement, qui serait partagée par tous, pour atteindre un seuil minimal critique en-deçà duquel la section ne peut fonctionner confortablement. Cela peut constituer un vrai projet marketing fédérateur pour la section et pourrait s'intégrer dans le plan stratégique global de la Haute École.

f) L'amélioration de la qualité :

- Poursuivre les initiatives prises par la cellule qualité en vue du déploiement d'une culture qualité, que cela devienne un réflexe au niveau de chacune des parties prenantes.
- Diversifier les mécanismes de collecte et les sources d'information de façon à améliorer la qualité du *feedback* reçu et de l'analyse qui en découle. Envisager des processus de *feedback* anonyme en interne, particulièrement importants aux yeux des étudiants (tels qu'une boîte à suggestions).
- Définir une stratégie globale d'évaluation de l'enseignement qui serve l'amélioration continue de l'expérience d'apprentissage des étudiants et qui permette de clarifier la périodicité ou le ciblage des dimensions sondées, notamment au travers des évaluations des enseignements par les étudiants. Une possibilité serait d'échelonner, selon une perspective pluriannuelle, les différents niveaux d'évaluation (par ex. cours, modules, programme) et dimensions traités.
- Développer des mesures d'impact des actions menées sur la qualité du programme et détailler les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs adéquats.
- Pour chaque action prévue dans le plan d'action, préciser les responsables indiqués (c'est-à-dire la personne qui endosse la responsabilité de l'action).
- Actualiser régulièrement les échéances et les priorités indiquées dans le plan d'action de sorte que ce dernier soit un véritable outil de travail et de pilotage pour la communauté.

CONCLUSION

Le comité des experts tient à souligner les nombreuses mesures d'amélioration apportées depuis la visite de 2010. L'impact de ces mesures a été discuté avec les diverses parties prenantes rencontrées lors de la visite d'évaluation de suivi et toutes ont souligné leur caractère positif.

Puisque de nombreux progrès ont été effectués, il sera intéressant de poursuivre sur cette lancée non seulement en œuvrant à l'atteinte des objectifs correspondant aux cinq axes du plan stratégique, mais aussi en œuvrant au développement d'autres considérations davantage transversales telle que la formalisation des processus qualité et leur intégration dans le pilotage de l'établissement.

