



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

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

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École provinciale du Hainaut - Condorcet**

Comité de suivi :  
M. Bart JOURQUIN et Mme Elly THEUNISSEN

**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. Bart JOURQUIN et Mme Elly THEUNISSEN<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 4 mars 2016 sur le site montois de la Haute École provinciale du Hainaut - Condorcet. 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 réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit les bacheliers en Marketing et 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 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.

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 provinciale du Hainaut, appelée Condorcet, a été créée en 2009 ; elle est née de la fusion de trois institutions provinciales d'enseignement supérieur (la Haute École provinciale Mons Borinage Centre, la Haute École provinciale du Hainaut occidental et la Haute École provinciale de Charleroi – Université du Travail).

Elle compte sept implantations réparties dans toute la province du Hainaut et propose une cinquantaine de cursus de type court et de type long.

Les bacheliers en Marketing et en Commerce extérieur font partie de la catégorie économique de la Haute École. Le bachelier en Marketing est organisé à Mons ; le bachelier en Commerce extérieur est, quant à lui, offert à Charleroi.

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent près de 11,5% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues. Pour le bachelier en Commerce extérieur, cette proportion est de 4%<sup>3</sup>.

---

<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 7 mars 2016).

<sup>2</sup> Disponible sur [http://aeqes.be/rapports\\_finaux\\_synthese\\_details.cfm?documents\\_id=140](http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=140) (consulté le 7 mars 2016).

<sup>3</sup> Données issues de la collecte de données SATURN 2014-2015.

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

Les cinq années qui séparent le dossier d'avancement et le plan d'action initial des entités Marketing et Commerce extérieur de la Haute École Condorcet ont été le théâtre d'un certain nombre d'évolutions. Ainsi, et à l'instar de ce qui a été vécu dans toutes les hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la promulgation du décret sur la démocratisation de l'enseignement supérieur<sup>4</sup> et du décret dit « Paysage »<sup>5</sup> ont modifié l'organisation et la structure des programmes, avec des conséquences directes sur la gestion administrative des programmes et des étudiants. Les responsables de l'établissement considèrent également que la mise en place du décret « Paysage » a affecté le planning des actions qui avaient été prévues suite aux recommandations formulées par le comité des experts de l'AEQES lors de l'évaluation initiale.

Depuis cette visite initiale, un nouveau Directeur-Président est entré en fonction.

La Haute École s'est également dotée d'un service d'appui aux étudiants (SAE) afin de favoriser la réussite et l'épanouissement des étudiants tout au long de leur parcours d'études. La création de ce SAE a permis de centraliser toute une série de services et commissions qui existaient déjà séparément au sein de la Haute École. L'objectif affiché de cette création est d'offrir une meilleure visibilité aux services rendus et d'en améliorer l'efficacité.

La catégorie économique dont font partie les entités Marketing et Commerce extérieur a également vécu des changements au niveau de ses directions. Ainsi, un nouveau directeur de catégorie a été élu et un nouveau chef de département a été désigné à Mons.

Durant ces cinq dernières années, la population étudiante a augmenté de 8,5% en Marketing alors que la section Commerce extérieur a perdu 25% de son effectif, ce qui a induit un certain rééquilibrage de l'encadrement entre les sections.

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

Comme évoqué dans la section précédente, les responsables de la Haute École estiment que la mise en place des directives imposées par le décret « Paysage » a mobilisé beaucoup de temps et d'énergie, au détriment du suivi du planning des actions proposées suite aux recommandations formulées par le comité des experts de l'AEQES lors de la visite initiale. De l'aveu même de la Haute École, une réduction de l'intérêt de la direction générale pour la politique qualité a été observée, et elle est vécue comme une conséquence de l'opérationnalisation des contraintes décrétales, dans un contexte de ressources rares.

De manière générale, les documents et les informations mises à disposition des experts pour préparer la visite de suivi laissent une place très large aux considérations transversales à l'établissement et mettent trop peu l'accent sur les actions et problématiques propres aux deux sections évaluées, alors que les réalités des deux sections sont particulières.

Ces documents, qui ont été rédigés pour satisfaire aux exigences de la visite de suivi, ont essentiellement été rédigés par une seule personne. Les experts n'ont pas identifié les apports des différents acteurs concernés, en particulier ceux des enseignants et des étudiants. Au-delà du fait que ces documents ne sont parfois que très imparfaitement connus, y compris par la direction, il

---

<sup>4</sup> Décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur.

<sup>5</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

ressort des différents entretiens que leur contenu n'est pas partagé par tous. En particulier, les enseignants de la section Commerce extérieur n'ont eu l'opportunité de prendre connaissance de certains documents que quelques semaines avant la visite de suivi, alors qu'ils avaient déjà été envoyés à l'AEQES. Or, l'implication préalable et active des enseignants et des étudiants est indéniablement un élément essentiel de la mise en place d'une culture qualité.

La création, très récente, de la fonction de coordinateurs de section<sup>6</sup>, qui inclut une dimension « qualité », est une opportunité. Les coordinateurs entreront officiellement en fonction au début de l'année académique 2016-2017. Cette nouvelle fonction répond à une réelle demande et son importance est soulignée par toutes les parties prenantes.

La Haute École fonctionne essentiellement dans une logique « top down », qui s'illustre notamment par la manière dont elle a traduit les principes de certification ISO 9001. Cette dernière, tout comme les exercices CAF<sup>7</sup> et, au moins dans une certaine mesure, les évaluations externes menées par l'AEQES, sont vécus comme contraignants et dissociés du métier et des préoccupations des enseignants. Cette approche, dominée par les outils, crée une scission, vécue comme insurmontable par certains, entre deux mondes : celui d'une approche managériale présentée et défendue par la direction générale et une approche métier, évoquée par les enseignants, surtout dans la section Marketing. Les experts estiment que le manque d'avancement dans le plan d'action s'explique, au moins en partie, par cette scission, et pas uniquement par la charge de travail additionnelle induite par la mise en œuvre des nouveaux prescrits décrets.

Il existe une série impressionnante d'outils qui ont été développés, notamment dans le cadre de la certification ISO 9001. Ces outils ont été mis en place pour uniformiser la manière de travailler des différentes hautes écoles qui ont fusionné pour créer la HE Condorcet. Il apparaît toutefois que bon nombre de ces outils sont peu ou pas utilisés par certains acteurs. Ce manque d'utilisation est expliqué par la direction par un probable manque de communication, de temps ou d'intérêt. La question de la pertinence de ces outils et de leur adéquation aux besoins n'a toutefois jamais été posée.

Des tableaux croisés de compétences et des contenus ont été présentés aux experts. Ces tableaux sont indubitablement une bonne pratique qui mérite d'être soulignée. La cohérence du programme est un chantier qui n'est toutefois pas encore finalisé, notamment en Marketing : au-delà de ces tableaux qu'il faut encore finaliser, le contenu de certaines unités d'enseignement et les méthodes d'évaluation au sein d'une même unité d'enseignement restent à peaufiner. Par exemple, lorsqu'un même enseignement est donné à des groupes différents par des enseignants différents, il s'agit de vérifier si au moins les mêmes référentiels de compétences, les mêmes acquis d'apprentissage et les mêmes critères d'évaluation sont utilisés pour pouvoir garantir que les étudiants atteignent un même niveau final. La redondance possible entre les contenus de certains cours est également à examiner et, au besoin, à corriger. Dans le même esprit, un travail de validation qui porte sur l'identification de possibles « gaps » reste à effectuer. Enfin, l'organisation de l'enseignement des langues étrangères n'est pas jugée comme optimale par certains enseignants et étudiants, notamment en Marketing, dans la mesure où les langues ne sont pas toutes données de manière continue (pas de cours durant un semestre) et que le niveau d'exigence diffère d'un enseignant à l'autre alors que les critères d'évaluation sont identiques.

Alors que la Haute École a mis en place un service de support à la formation continuée des enseignants, certaines demandes en matière de formation continuée, soit dans les matières

---

<sup>6</sup> Dans la section Commerce Extérieur, une fonction de coordination existait déjà, mais son périmètre se limitait à la coordination logistique des formations.

<sup>7</sup> Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques - Enseignement et formation

enseignées, soit pour tout ce qui concerne l'enseignement par compétence, ont été formulées aux experts, ce qui est révélateur d'un manque probable de communication ou de souplesse des services proposés.

Les enseignants et les étudiants rencontrés considèrent que la plateforme eCampus est trop compliquée et peu ergonomique. Les experts ont également eu certaines difficultés à utiliser l'outil et trouver les informations qu'ils cherchaient. La plateforme est dès lors peu utilisée et toute une série de pratiques parallèles, comme la création de « groupes Facebook », voit le jour, ce qui risque de mettre à mal les efforts déjà mis en œuvre pour unifier la communication au sein de la Haute École.

Les deux premiers axes du nouveau projet de plan d'action, à savoir l'intégration de toutes les parties prenantes dans les programmes et dans la démarche qualité et l'amélioration au niveau des programmes et de la logistique, reprennent opportunément des thèmes évoqués par les différents acteurs rencontrés lors de la visite de suivi. Il existe toutefois une dissonance entre les projets d'action présentés et la perception des urgences sur le terrain.

Enfin, l'importance accordée à certaines actions dans le projet de plan d'action n'est pas toujours cohérente avec le délai visé ou la manière d'appréhender les problèmes.

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

Compte tenu du niveau de réalisation du plan d'action initial et des constats recueillis au long de la visite de suivi, le comité des experts souhaite mettre en avant quelques suggestions afin d'aider l'ensemble des acteurs des sections Marketing et Commerce extérieur de la Haute École Condorcet à poursuivre leur cheminement vers une politique de qualité intégrée.

Les différentes démarches qualité, et en particulier la certification ISO 9001 et les exercices CAF, ont poussé la Haute École à développer toute une série d'outils, dont beaucoup restent méconnus, mal compris ou non utilisés. Afin de proposer une boîte à outils performante, il serait bon d'effectuer **un screening critique des outils**. Il s'agira de ne garder que ceux dont la pertinence a été validée au regard de leur adéquation avec les besoins.

La démarche qualité implique nécessairement l'ensemble des acteurs. Une **implication forte des enseignants et des étudiants dans le processus est un incontournable** pour faire émerger des actions partagées et portées par tous.

La mise en place de coordinateurs de section est une bonne chose. Il s'agira toutefois de leur **donner une légitimité reconnue par tous** pour que leurs actions soient porteuses de progrès.

La mise en place des unités d'enseignement et l'élaboration d'une architecture de cours qui montre les liens entre les différentes compétences acquises, dans une logique de progression, sont des chantiers qui sont bien avancés, mais qu'il s'agit de poursuivre. Durant la réflexion, et puisque la taille des cohortes dans la section Marketing amène certains enseignements à être donnés par plusieurs enseignants en parallèle, il faudrait s'assurer qu'au moins **les mêmes référentiels de compétences, les mêmes acquis d'apprentissage et les mêmes critères d'évaluation sont utilisés pour atteindre un même niveau final**. Au-delà, l'absence de redondances ou de « gaps » devrait également être validée.

Même si la haute école a mis en place un service chargé de la formation continuée des enseignants, il conviendrait de **promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie de manière proactive.**

Enfin, **une refonte de la plateforme eCampus** semble absolument nécessaire. Elle est inutilement complexe (identifications à différents niveaux...) et peu ergonomique (nombre de « clics » pour arriver à l'information recherchée, hiérarchie du site peu claire...), ce qui mène à la mise en place d'outils parallèles non institutionnels tels que des « groupes Facebook », utilisés par les enseignants et les étudiants. La plateforme est basée sur Moodle, très répandue dans les établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les experts recommandent donc de **s'inspirer des bonnes pratiques en la matière.**

La plupart de ces quelques recommandations ont déjà été anticipées dans le projet de plan d'action qui a été présenté, même si les niveaux de priorité attribués, les types d'action à mener, les échéances, les responsabilités... ne sont pas toujours en phase avec les besoins ou les souhaits entendus sur le terrain. Il serait dès lors bon de **revoir le projet de plan d'action, tout en confrontant et en comparant les priorités des deux sections, après une consultation de tous les acteurs concernés**, y compris les étudiants.

## **CONCLUSION**

Depuis l'évaluation initiale, le planning des actions proposées suite aux recommandations formulées par le comité des experts n'a pas été suffisamment suivi, car l'énergie déployée au sein de l'établissement a surtout été focalisée sur la mise en œuvre du décret « Paysage ».

Aujourd'hui encore, le fonctionnement de l'établissement est basé sur une logique « *top down* », laissant trop peu de place aux apports de chacun dans une stratégie de mise en place d'une culture qualité. Les différentes démarches qualité, et en particulier la certification ISO 9001 et les exercices CAF, ont poussé la Haute École à développer toute une série d'outils, dont beaucoup restent méconnus, mal compris ou non utilisés. Par ailleurs, les évaluations de l'AEQES restent vécues comme contraignantes et dissociées du métier et des préoccupations des enseignants.

Dans ce contexte, il serait bon de revoir le projet de plan d'action, tout en confrontant et en comparant les priorités des deux sections, après une consultation de tous les acteurs concernés, y compris les étudiants. Ceci permettrait de réconcilier d'une part l'approche managériale, présentée et défendue par la direction générale, et d'autre part une approche métier, évoquée et souhaitée par les enseignants et d'ouvrir ainsi la voie à une culture qualité intégrée par tous.



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

Commentaire général éventuel :

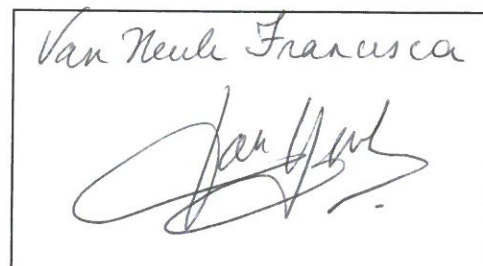
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

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

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

  
P. LAMBERT

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

Van Neule Francesca  


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