

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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI EPHEC EPS

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 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 Alain PIEKAREK¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 7 mars 2016 à l'EPHEC PS 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 2010² 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'asbl École Pratique des Hautes Études Commerciales organise deux types d'enseignement, l'enseignement de promotion sociale (EPS) et l'enseignement de plein exercice. L'EPHEC EPS organise des bacheliers en Assurances, en Gestion des ressources humaines, en Informatique de gestion, en Marketing et en Comptabilité. Elle offre également des brevets d'enseignement supérieur et un bachelier de spécialisation.

La formation de recyclage régulier pour les intermédiaires en assurances est accréditée par l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA).

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 1^{er} février 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=149 (consulté le 1^{er} 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 contextes intervenus depuis l'évaluation initiale de 2010-2011. Comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'EPHEC EPS a mis en œuvre dans ses programmes les dispositions du « décret Paysage³ ». Outre cet élément, l'établissement a fait face à divers changements d'ordre institutionnel, notamment :

- changement de l'équipe de direction ;
- changement du comité en charge du pilotage du programme et de la coordination du bachelier ;
- ouverture d'un brevet d'enseignement supérieur Gestionnaire d'unités commerciales offert en *e-Learning* (projet pilote en EPS) ;
- révision du dossier pédagogique de la section qui a nécessité un gros travail de préparation en termes de contenu des nouvelles unités d'enseignement (UE) à créer ;
- renouvellement important de l'équipe enseignante ;
- évolution à la baisse de la population étudiante ;
- implémentation d'un nouveau campus virtuel.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Le plan d'action initial identifiait trois axes prioritaires : l'axe management ; l'axe participation/vie étudiante ; l'axe pédagogie. Les membres du comité d'évaluation de suivi formulent donc leurs constats et recommandations selon ces axes, sans ordre de priorité, identifiant d'abord progrès accomplis, puis les éléments pour lesquels une marge de progression par rapport aux objectifs initiaux a été pointée.

a) Axe management

Principaux progrès accomplis :

- L'occasion du *turn-over* de la direction de l'établissement et la coordination de section semble avoir été réellement saisie car une vraie équipe de direction (direction, coordination qualité et coordination de section) est maintenant en place, ce qui améliore l'ensemble des processus décisionnels.
- La communication de la direction vers les enseignants est évaluée très positivement par ces derniers.
- La dynamique réflexive semble bien implémentée (et se traduit, par exemple, par la mise en œuvre d'une matrice RACI⁴, par l'élaboration de bilans annuels, par la réalisation de « baromètres », etc.).
- L'implication de la direction à différentes instances communautaires renforce la visibilité de l'enseignement de promotion sociale et celle de l'établissement dans le paysage de l'enseignement supérieur de la FWB.
- La désignation et le grand investissement du coordinateur pédagogique permettent d'assurer un *leadership* pédagogique bénéfique à la section.

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

⁴ La matrice RACI est un outil de management qui permet d'indiquer les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité d'une organisation.

- Il semble que les enseignants soient fortement investis dans leur mission. Bien qu'il s'agisse d'un élément positif, cela peut aussi devenir problématique si cet investissement se transforme en surcharge qui persiste dans le temps.

Marges de progression par rapport aux objectifs initiaux :

- Les diverses parties prenantes rencontrées ont exprimé le besoin d'une réflexion plus générale sur la stratégie de communication, de façon à accroître la publicité et ainsi réduire la forte dépendance de la visibilité de l'établissement sur le bouche à oreille. La perspective de l'engagement prochain d'un responsable communication (à 3/10^e ETP) fournira des possibilités d'action, mais une réflexion stratégique sur le sujet devrait être développée.
- Certaines des parties prenantes ont mentionné avoir été peu impliquées dans l'élaboration du dossier d'avancement.
- A l'heure actuelle, les retours obtenus via la dynamique réflexive ne semblent pas tous intégrés dans le pilotage quotidien du programme. Il serait donc utile de développer un mécanisme visant leur intégration systématique.
- Il semble difficile d'impliquer l'ensemble du corps enseignant dans la vie du programme d'études au vu de leurs activités professionnelles. Des mécanismes visant leur information continue et leur permettant de s'impliquer ponctuellement pourraient être utiles.
- Le campus virtuel ne semble pas répondre aux besoins des diverses parties prenantes concernées (par ex. étudiants, enseignants).

b) Axe participation/vie étudiante

Progrès accomplis :

- Il semble que le support administratif soit très efficace et apprécié de tous.
- La direction de l'établissement fait aussi preuve de grande réactivité pour répondre aux situations problématiques (par exemple, en cas de recours).
- Une logique de prise en compte des besoins individuels, se traduisant par un accompagnement personnalisé des étudiants, une bonne réactivité et un bon suivi des dossiers sont mentionnés par diverses parties prenantes.
- De nombreuses enquêtes sont effectuées auprès des étudiants. Ces enquêtes ont généralement un fort taux de réponse et sont réutilisées pour le pilotage du programme. La rédaction de rapports intermédiaires permet d'informer les répondants des résultats.
- Il existe une communauté d'étudiants qui semble pouvoir s'auto-organiser pour répondre aux divers besoins des étudiants du programme, ce qui favorise le maintien du lien social et ainsi la persévérance dans les études.

Marges de progression par rapport aux objectifs initiaux :

- Les mécanismes formels d'implication des étudiants semblent limités. Ces derniers expriment le sentiment d'un manque d'écoute de la part de la direction et la perception que davantage d'occasions devraient être données pour s'investir dans la prise de décision.
- Les mécanismes d'enquêtes en place semblent assez génériques (par exemple, ils portent sur la vie à l'EPHEC EPS en général) alors qu'ils pourraient cibler davantage la formation et les enseignements.
- Les enseignants et les étudiants ne semblent pas avoir une vision convergente du tutorat. Les étudiants paraissent plus critiques de la démarche, ce qui pourrait expliquer la participation limitée des étudiants à cette initiative.

c) Axe pédagogie

Progrès accomplis :

- Il semble y avoir un souci partagé par les diverses parties prenantes de s'aligner sur les besoins rencontrés sur les lieux de pratique professionnelle. Ceci se traduit par le maintien de liens étroits avec les milieux de l'entreprise et les secteurs professionnels (par exemple, enseignants venant du terrain, stages et possibilités de liaison entre stage et TFE).
- La fonction de coordinateur de section a été rendue pérenne, ce qui permet de soutenir les efforts visant à améliorer la cohérence pédagogique du programme.
- Diverses enquêtes (« baromètres »), particulièrement à l'égard de l'enseignement, ont été mises en place et permettent d'intégrer le point de vue des étudiants dans le pilotage du programme.
- De nombreuses améliorations ont été apportées au TFE et à la démarche d'encadrement de celui-ci (coordination, accompagnement pour déterminer le sujet, suivi, échéances, rapporteurs et séminaires d'auto-encadrement), ce qui favorise la persévérance et améliore l'expérience générale d'apprentissage.
- La réflexion intégrée sur le TFE, le stage et la mise en œuvre du nouveau dossier pédagogique permet d'améliorer la cohérence pédagogique du programme et, ainsi, l'expérience générale d'apprentissage des étudiants.
- De nombreuses améliorations ont été apportées à l'encadrement et au suivi des stages.
- Les fiches de cours mettant en évidence les acquis d'apprentissage constituent un apport évident pour clarifier la « ligne d'enseignement », pour identifier les redondances, pour travailler sur la cohérence pédagogique du programme.
- La démarche de tutorat mise en œuvre pour accompagner les étudiants en difficultés est une excellente initiative (bien que la démarche ne semble pas très visible aux yeux des étudiants).

Marges de progression par rapport aux objectifs initiaux :

- La logique et l'intérêt des outils pédagogiques (par exemple les fiches de cours ou les grilles d'évaluation) ne semblent pas toujours compris ou exploités à leur plein potentiel par les enseignants.
- La pertinence de certains enseignements est remise en question par les étudiants mais la mise en œuvre du nouveau dossier pédagogique offre des perspectives intéressantes de développement.
- Les exigences en langues étrangères sont perçues comme étant trop peu élevées par les étudiants. Un *benchmarking* avec d'autres institutions pourrait être réalisé de manière à confronter le ressenti des étudiants à des mesures objectives.
- L'organisation des sessions d'examens en quadrimestres plutôt qu'en examens continus en fin de modules n'est pas perçue de façon positive par les étudiants. Une mesure des difficultés éprouvées par les étudiants devrait permettre d'évaluer les mesures à éventuellement prendre pour améliorer cette situation.
- Des questionnements (portant notamment sur la nature du stage, sa pertinence, son intégration dans le programme) persistent quant aux objectifs poursuivis à travers le premier stage (d'insertion socioprofessionnelle). Il semble qu'il s'agirait là d'une première occasion pour élaborer un projet réflexif (qui se traduirait par un portfolio) visant la documentation des compétences professionnelles développées par les étudiants.
- Les enseignants déplorent un taux élevé d'absence des étudiants. Ces derniers expliquent qu'il n'est pas toujours nécessaire d'être présent en classe pour atteindre les objectifs du cours. Il pourrait être intéressant de s'interroger sur cette situation car les cours devraient représenter aux yeux des étudiants une réelle plus-value pédagogique.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Les membres du comité d'évaluation de suivi formulent un ensemble de recommandations visant à aider le programme et l'établissement à poursuivre ses efforts d'amélioration continue de ses activités. Ces recommandations ne sont pas présentées en ordre de priorité :

- Il pourrait être intéressant de développer un **concept pédagogique** propre à la filière (ou à l'établissement) qui mette en évidence les particularités de l'enseignement de promotion sociale (par exemple la sensibilité professionnalisante, la flexibilité des études, l'intégration stage/TFE/expérience professionnelle antérieure ou simultanée).
- A cet effet, une démarche de *benchmarking* ciblé sur les concepts pédagogiques d'autres institutions et sur leur traduction en projet pédagogique concret pourrait être utile.
- Il pourrait aussi être intéressant de formuler une **politique de développement professionnel**, sur le plan pédagogique, à l'égard des enseignants (par ex. identification des compétences à développer, mise en œuvre d'un programme, sensibilisation via accompagnement, coaching, outils, etc.). Ce point avait été identifié dans le plan d'action initial, mais n'a pas, à ce jour, donné lieu à des progrès majeurs.
- Il sera probablement bénéfique à l'établissement, entre autres pour éviter la surcharge des enseignants, de clarifier le cahier des charges de ceux-ci, notamment en quantifiant les charges de travail supposées par les diverses initiatives mises en place.
- Il pourrait aussi être judicieux de développer davantage de mécanismes (tels que des moments de rencontre, des outils d'échange et de mise en commun) permettant de travailler, en équipe, à la **cohérence pédagogique**.
- Il semble qu'il serait possible de mieux visibiliser le **tutorat** et de mieux accompagner les tuteurs dans leur fonction (par exemple par l'entremise d'activités de sensibilisation au rôle du tuteur et aux méthodes de tutorat).
- Dans le cadre du développement des efforts **communication externe** et de publicité, il pourrait être intéressant de faire appel à des « ambassadeurs » (tels que des étudiants diplômés ou des enseignants). Ces personnes sont les mieux à même de présenter les avantages de la formation offerte à l'EPHEC EPS puisqu'ils sont en première ligne des prestations.
- Par ailleurs, il pourrait être utile d'associer les **étudiants** dans la réflexion sur la **visibilité externe** de l'école et ce pour deux raisons. D'abord, il s'agit du domaine professionnel dans lequel ils seront appelés à exercer ; ensuite, parce que leur connaissance et leur compréhension des publics potentiels sont particulièrement fines.
- De façon générale, il serait aussi important d'adapter la **stratégie** aux **moyens disponibles** (et éventuellement, faire de façon différente en fonction des délais/ressources/coûts). Un *benchmarking* auprès d'autres institutions permet parfois de découvrir de nouvelles façons de faire.
- De façon à éviter une participation à deux vitesses des enseignants (entre les enseignants permanents et les chargés de cours), il pourrait être utile d'encourager **l'implication** de l'ensemble des enseignants dans la vie du programme (*via* des communautés virtuelles d'échanges de pratiques, par exemple).
- Aussi, pour palier aux lacunes identifiées par les étudiants quant à leur participation, il pourrait être utile de formaliser les processus **d'implication** des parties prenantes.
- En ce qui a trait au plan d'action actualisé, le comité de suivi propose quelques modifications visant à en améliorer l'utilisation :
 - ajouter une indication de l'impact de chaque mesure, au-delà des résultats attendus, car cela permet de vraiment constater la plus-value de chaque mesure.
 - bien définir les responsabilités dans le plan d'action (par ex. via la matrice RACI) de façon à identifier les responsables et ainsi susciter davantage de participation des diverses parties prenantes.

- revoir le système de priorisation car plusieurs actions portent une mention de priorité maximale (traduite par trois étoiles), ce qui peut compliquer les choses dans des situations où des choix doivent être faits.

CONCLUSION

La nouvelle équipe de direction, appuyée par la coordination qualité, a su insuffler une nouvelle énergie à la section et à l'institution et elle constitue sans conteste un point fort majeur de l'établissement. L'implication du coordinateur pédagogique et de l'ensemble des enseignants en est un autre.

Le comité des experts tient à souligner les nombreuses mesures d'amélioration apportées depuis la visite de 2010-2011. L'impact de ces mesures a été discuté avec les diverses parties prenantes rencontrées lors de l'évaluation de suivi et toutes ont souligné leur caractère positif.

La nécessité d'améliorer la stratégie de communication générale qui viendrait renforcer le bouche à oreille est reconnue par tous et un plan d'actions spécifiques lui sera consacré, c'est important pour la visibilité et le futur de l'EPHEC EPS.

La prise en compte des besoins spécifiques des étudiants de l'enseignement de promotion sociale est réelle et les enquêtes régulières permettent de mesurer si les réponses apportées sont bel et bien efficaces.

Enfin l'axe pédagogique a été développé avec plusieurs initiatives intéressantes.

L'établissement doit poursuivre la mise en place de son plan d'action stratégique en l'adaptant aux moyens disponibles et en identifiant de façon précise les priorités, les responsables et toutes les parties prenantes.

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
direction de l'établissement



Kristien DEPOORTERE
Directrice EPHEC EPS

Nom et signature de la coordonnatrice de la
qualité



Hélène GUILMOT
Coordinatrice Qualité EPHEC EPS

¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne