

Evaluation du cursus « Marketing » et « Commerce extérieur » 2010-2011

RAPPORT PRELIMINAIRE
adressé à
La Haute Ecole EPHEC - Bruxelles

Comité des experts :
M. Robert A. ZEHNDER, président,
Mme Marianne Poumay, M. Bernhard ADRIAENSENS, M. Michel SYLIN

Ce rapport préliminaire est adressé le 5 mai 2011 à :

- M. GILBERT, Directeur-Président
- Mme MALCORPS, Directrice de la catégorie économique
- Mme LANGOUCHE, Coordinatrice qualité institutionnelle
- Mme DANEELS, Coordinatrice de l'autoévaluation « Marketing »
- M. NOBLESSE, Coordonnateur de l'autoévaluation « Commerce extérieur »

Les autorités académiques ont trois semaines calendrier (jusqu'au 26 mai 2011) pour faire parvenir à la Cellule exécutive les éventuelles observations qui figureront dans le « rapport final de synthèse » qui sera mis en ligne sur le site www.aeges.be en juin 2011.

INTRODUCTION

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2010-2011 à l'évaluation des cursus « Marketing » et « Commerce Extérieur ». Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 14, 15 et 16 février 2011 à la Haute Ecole Pratique de Hautes Etudes Commerciales (EPHEC), pour procéder à l'évaluation de cette formation. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture des rapports d'autoévaluation rédigés par l'entité, et à l'issue de leurs auditions et des observations qu'ils ont pu faire *in situ*.

En prologue, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les responsables académiques de même que les enseignants, le personnel administratif et technique et, *last but not least*, les étudiants, anciens et actuels, qui ont accordé de l'importance et du temps à cette autoévaluation, puis évaluation externe, en participant aux entrevues et en témoignant avec rigueur et éthique de leur expérience.

Les membres du comité ont donc pu travailler dans les meilleures conditions possibles de liberté intellectuelle, et tiennent à souligner qu'ils se sont collectivement et individuellement enrichis au contact des pratiques et des réflexions menées dans cette formation.

L'objectif du présent rapport est :

- 1° de faire un état des lieux, pour le programme évalué, des forces et faiblesses que les experts ont cru pouvoir identifier, et
- 2° de proposer des recommandations, eu égard à ces constatations, pour aider l'entité à construire son propre plan d'amélioration.

Ce rapport est construit en regard des chapitres abordés dans le rapport d'autoévaluation soumis préalablement à la visite, et se faisant en respectant la mission impartie au collège des experts par le décret du 22 février 2008 et par ses arrêtés d'application.

EN SYNTHÈSE

Atouts majeurs

- Vision stratégique et conscience des enjeux d'une approche par compétences (cf. ci-dessous)
- « P de proximité et de pratique »
- Notoriété
- EPHEC : bon tremplin vers des trajectoires multiples (y compris de nouvelles certifications).

Défi majeur

- Veiller à ce que les relations avec les structures du Pôle soient non seulement effectives, mais que les complémentarités soient mises en évidence et développées.
- Bien que l'EPHEC ait un potentiel qualifié d'énorme. Néanmoins, des témoignages multiples attestent de la possibilité de passer d'année en année sans un réel engagement personnel dans les études en se fondant dans une bonne équipe dont certains membres seront plus actifs que d'autres et, dans ce cas, à l'issue, d'être diplômé avec une faible valeur ajoutée par l'école.

Recommandations

- Il serait pertinent de veiller à introduire une dose de travaux individuels afin d'être sûr que chaque étudiant démontre ses aptitudes personnelles
- Mener une réflexion verticale et transversale quant au suivi des projets et à l'engagement de chaque étudiant dans sa formation
- Autant il y a une vision stratégique, autant il conviendrait encore de préciser, en démarche qualité, un plan d'action avec échéancier
- Autant il y a une conscience des enjeux d'une approche par compétences, autant il conviendrait de mettre en œuvre une dynamique concrète
- Renforcer le côté positif de l'image « EPHEC » en profitant, notamment, de la démarche qualité.

CHAP 1er : Le cadre institutionnel et la gestion de la qualité

Présentation de l'institution

EPHEC, l'Ecole Pratique de Hautes Etudes Commerciales comprend le mot « pratique » parce qu'il marque clairement les objectifs et contenus décidés des matières organisées.

L'établissement a été créé en 1969.

Son conseil d'administration agit en tant qu'organe du Pouvoir Organisateur.

La mission de la Haute Ecole consiste à organiser des formations diplômantes au niveau supérieur économique et technique de type court.

Le cursus Marketing est organisé en deux départements, correspondant chacun à une implantation, soit Woluwé (WOL) et Louvain-la-Neuve (LLN), deux implantations principalement occupées par l'Université Catholique de Louvain (UCL). La stratégie est commune aux deux localisations, coordonnée par les deux chefs de département tout en maintenant une saine émulation.

Le cursus Commerce Extérieur, une émanation de la section Marketing, se réalise sur la seule implantation de Woluwé. Le comité des experts a noté une forte augmentation du nombre d'étudiants en filière Commerce extérieur.

Notice liminaire

Deux rapports d'autoévaluation distincts ont été fournis au comité des experts, qui, se charge toutefois de par sa mission d'intégrer contenus et constatations en ce seul rapport d'évaluation externe.

Le lecteur constatera, à la lecture du présent rapport, que la majeure partie de son contenu se rapporte indistinctement aux deux cursus évalués, les éléments spécifiques au marketing (MK) ou au commerce extérieur (CE) étant largement minoritaires. Ceci n'implique pas nécessairement une convergence des teneurs pédagogiques, mais bien des approches qualité et pédagogiques identiques.

D'autre part, le comité des experts ne s'est rendu que sur la seule implantation de Woluwé.

Gestion de la qualité dans l'entité - Gouvernance

Le comité des experts dégage de son analyse de nombreux points positifs quant à la gouvernance :

- 1 un leadership fort et des visions convergentes entre les différents niveaux hiérarchiques
- 2 une vision stratégique limpide se traduisant en objectifs et en actions spécifiques, (exemples : volonté de rester leader sur son créneau, création d'un groupe de réflexion sur l'e-learning, entretiens de développement, etc.)
- 3 un positionnement stratégique dans le paysage de l'enseignement supérieur
- 4 un Collège de direction avec sa structuration efficace, par un partage en aires d'action, délimitées de manière explicite, et claire identification du domaine pédagogique
- 5 le maintien d'activités pédagogiques dans le chef des responsables académiques.

De manière plus spécifique en termes de démarche qualité :

- 1 en résultante de l'autoévaluation, la création de nouvelles fonctions pour les coordinations pédagogique et qualité
- 2 de nombreuses pistes d'amélioration prévues.

Les experts soulignent toutefois l'absence d'un plan d'action clair, comprenant priorités, calendrier, échéances, etc.

Déroulement de l'évaluation externe

Le comité des experts note parmi les forces reconnues :

- 1 la présentation (au comité des experts) de cette démarche en équipe
- 2 une grande transparence dans les documents mis à disposition des experts.

Toutefois, les experts relèvent à l'inverse :

- 1 une sélection des intervenants étudiants perçue comme biaisée, à savoir trop homogène et pas suffisamment représentative de la population (exemples : fondée sur la réussite notamment - pas de doubleurs, pas d'échecs importants en session de janvier)
- 2 des groupes d'intervenants trop nombreux, rendant difficiles les dialogues entre experts et interviewés, et freinant la participation de ces derniers.

Le comité des experts recommande dès lors :

- 1 de transposer cette transparence documentaire dans la composition des groupes rencontrés en entretiens (surtout pour de futures évaluations)
- 2 d'éviter l'*overkill*, car tenter de trop se vendre, surtout lorsque le produit est au-dessus de la moyenne, risque de nuire à la crédibilité

Evaluation des enseignements par les étudiants (EEE)

Le comité des experts constate :

- 1 la volonté de nombreux enseignants d'affiner l'appréciation de leurs enseignements par des processus de mesure (au-delà de l'obligation légale)
- 2 la participation d'étudiants et d'employeurs à des tables-rondes pour l'autoévaluation.

D'un autre côté, le comité des experts constate qu'il n'y a pas eu de pondération des différents avis formulés.

Dès lors, le comité des experts recommande de préciser le $n = ?$ dans le résultat de ces sondages, pour dégager pareille pondération des avis.

Les experts remarquent également :

- 1 une utilisation ciblée de l'EEE pour la régulation au niveau des équipes de profs donnant un même cours
- 2 le fait que l'EEE n'est pas systématiquement utilisée dans le cadre de l'amélioration des enseignements, puisqu'il n'existe pas de formalisation du suivi accordé à ces enquêtes (notamment un feedback à destination des enseignants concernés, voire des étudiants)
- 3 la coexistence de deux systèmes d'EEE : le système standardisé (considéré comme inutile par certains) et le système plus informel

Pour terminer ce chapitre par un aspect plus prosaïque, mais bien pratique, le comité recommande, pour l'encodage des données, d'utiliser des questionnaires informatisés via e-campus, plutôt que le travail manuel ex-post (exemple d'amélioration rapide).

CHAP 2 : Les programmes d'études

Généralités

Au niveau de l'approche par compétences, le comité des experts constate le démarrage d'une démarche, et un début de formalisation, avec l'existence de plusieurs pièces qui ne demandent qu'à y prendre leur place.

Toutefois le comité note des difficultés enregistrées quant à la gestion de la transversalité (nombreux enseignants) ; ainsi, les réunions de concertation par matière sont nettement plus nombreuses que les réunions transversales, ceci allant à l'encontre d'une approche par compétences.

Dès lors, il conviendrait :

- 1 de poursuivre le travail de mise en relation du référentiel de compétences et d'un référentiel de formation
- 2 d'accentuer encore l'intégration des différentes matières
- 3 d'utiliser le référentiel de compétences comme le fil rouge de la formation, à savoir de l'utiliser comme référence dans l'ensemble des activités d'apprentissage et dans leur évaluation.

Le comité des experts note que l'harmonisation (même cours = même syllabus = même examen) se pratique pleinement.

Cependant, le comité souligne :

- 1 le risque qui en découle est la perte de la diversité des parcours
- 2 la cotation peut de toute façon différer, au vu des nombreux correcteurs.

A noter que dans une perspective de compétences, une standardisation n'est nécessaire que dans la certification finale.

Les experts recommandent donc de bien définir les critères d'évaluation pour réduire tout élément d'appréciation subjectif, ou plutôt encourager une autre forme de subjectivité, par la diversification des parcours individuels.

Le comité constate qu'une place est laissée aux thématiques liées à des initiatives personnelles, telles que le développement durable, mais que cependant, l'institutionnalisation de ces initiatives dans le développement des enseignements fait défaut.

Le comité note que de nombreux travaux de groupe concrets, portant sur des réalités de terrain, sont demandés aux étudiants.

D'un autre côté, les travers de pareils travaux de groupe comprennent les constats suivants :

- 1 le système actuel favorise l'exclusion d'étudiants non-moteurs ou en décrochage
- 2 les étudiants ne bénéficient pas d'un feedback individualisé
- 3 ils s'hyperspécialisent dans des compétences particulières – de par le partage des rôles - et donc se coupent de l'opportunité de développer de nouvelles compétences.

En outre, le comité note que

- 1 le système de charte de groupe mis sur pied reporte sur les étudiants la charge de l'exclusion de l'un de leurs pairs, et
- 2 des problèmes sont pointés par les étudiants : situations de crise au sein des groupes non gérées adéquatement par les enseignants.

Il apparaît dès lors totalement indispensable aux experts :

- 1 d'envisager, en dépit d'une masse étudiante rendant la chose difficile, l'organisation d'un nombre de projets individuels équilibré par rapports aux travaux de groupe ; en effet, il ne faut absolument pas que la taille de l'établissement ou de la section soit préjudiciable à sa population étudiante
- 2 pour les travaux de groupe, d'accentuer le suivi en cours de travail en vue de débusquer les « wagons suiveurs » tout en accompagnant le développement de la compétence de chacun, et de
- 3 développer parallèlement une méthodologie commune de gestion des groupes de travail.

Le comité des experts relève l'absence de cours dédiés à certaines matières spécialisées (franchise, *e-marketing*, etc.). Il propose donc comme pistes possibles :

- 1 de faire appel à davantage de professeurs ayant un ancrage actuel dans un terrain professionnel spécifique lié à ces matières
- 2 d'envisager la création de matières dédiées
- 3 de capitaliser sur les conférences dans ces domaines et d'accentuer, dans ce cadre, une vraie politique de gestion des connaissances ou management par les connaissances (*knowledge management*) entre enseignants.

Le comité des experts relève l'inscription de conférences au sein et dans le cadre des cours.

Cependant, le comité note que ces conférences sont souvent le fruit de relations personnelles entre professeurs et professionnels et non intégrées dans un projet global. De plus, les sujets, pourtant d'actualité, ne sont pas nécessairement les mêmes d'année en année, d'où le manque d'acquis ou de compétences pour les étudiants.

Le comité estime donc que d'utiliser les conférences pour donner accès aux étudiants à des ressources qui ne sont pas maîtrisées par les enseignants de l'école est une chose, institutionnaliser la transposition de ces sujets dans les cours (sans doute assortie d'un choix, pour l'étudiant, entre différentes ressources possibles) est tout aussi indispensable.

Cours de langues étrangères

Le comité des experts note parmi les forces reconnues:

- 1 l'instauration de tables de conversation en langues étrangères
- 2 l'orientation spécifique marketing ou commerce extérieur des cours de langues
- 3 le recours au cadre européen de certification des langues.

Etant donné les doutes (subjectifs) d'étudiants sur la réalité du niveau C1 affiché par l'EPHEC en fin d'études, le comité des experts recommande cependant d'objectiver l'évaluation du niveau des étudiants en regard du cadre européen.

D'autre part, le comité des experts constate que des niveaux hétérogènes sont présents dans une même classe, et que les avantages de cette situation ne sont pas utilisés.

Il importe donc, selon le comité :

- 1 d'organiser des tests diagnostics de niveaux à l'entrée de la formation pour déterminer ensuite, avec l'étudiant, son plan de formation
- 2 de tirer parti de cette situation pour développer des initiatives de partage d'expertise telles que le tutorat au sein d'un groupe-classe

Ayant constaté que le cours de néerlandais supposait des pré-requis, alors que nombre d'étudiants wallons n'ont pas suivi pareil cours dans le secondaire ; les experts proposent de laisser aux étudiants le choix de passer le texte

diagnostic de façon différée (en janvier par exemple), de façon à leur donner l'occasion de se mettre à niveau et de rencontrer les pré-requis.

Cours en langues étrangères

Les experts constatent que l'offre de cours en langues étrangères est en expansion, et qu'un lien s'établit, quand faire se peut, entre la matière et la langue employée.

Le comité des experts note cependant que le cours de marketing international (MK/CE) est proposé à la fois en anglais et en français, mais que seule une minorité des étudiants suivent le cours en anglais.

Afin de favoriser la pratique de la langue étrangère, le comité des experts recommande donc de n'offrir ce cours qu'en anglais, à condition naturellement d'adapter la politique de sélection des enseignants (compétences en anglais notamment).

Matières à choix

Remarque :

Le programme d'évaluation externe pour une formation se répartit sur deux ou trois jours de visite selon l'offre de formation ; les deux formations concernées se désintègrent en cinq « matières à choix » couvrant de 10 à 15 ECTS, ou d'1/3 à la moitié du premier quadrimestre de la troisième année. Le comité des experts regrette franchement, et s'en excuse auprès des acteurs, de n'avoir pu trouver le temps d'examiner en détail ces cinq matières à choix, ne pouvant aborder que celles du commerce extérieur (CE). Il est probable que les commentaires infra s'appliquent identiquement à la section marketing.

Bonne pratique épinglée par le comité des experts (MK/CE): l'intérêt de l'existence de matières à choix est évident, celles-ci répondent à des besoins ressentis par les étudiants, et correspondent à des débouchés précis. Le comité des experts est conscient que les réglementations imposées par la Communauté française en rendent l'exécution inutilement difficile.

Le Comité souligne toutefois, en commerce extérieur, que :

- 1 la création de multiples petits cours (en ECTS) pour bien représenter la spécificité du cours à choix entraîne des difficultés dans l'organisation des sessions d'examen (14 examens en 7 jours)
- 2 l'existence d'une inégalité de répartition de la quantité de travail (notamment des ECTS de travaux personnels) entre les différentes matières.

Le comité suggère donc d'intervenir auprès du pouvoir subsidiant pour augmenter la flexibilité laissée dans la composition de la grille horaire.

Le comité des experts a également relevé comme bonne pratique, en commerce extérieur, l'organisation de séminaires dédiés à l'approche multiculturelle des marchés, réalisés dans les langues de ces marchés (excepté pour l'Asie).

Il a également noté que chaque matière à choix bénéficie d'un projet pratique fédérateur et motivant pour les étudiants.

Stages et TFE

Le comité des experts enregistre les éléments suivants comme forces reconnues:

- 1 le développement de méthodologies différenciées entre les deux cursus qui semblent correspondre aux profils attendus
- 2 une formalisation assez forte du suivi des stages (« retours EPHEC », formulaire de suivi et présence des fiches sur *Claroline*)
- 3 une réflexion initiée sur la pertinence du stage en première année de bachelier
- 4 en **CE**, réflexion suivie de modifications dans la pondération de ce stage et de l'organisation de tables-rondes de débriefing en deuxième année de bachelier.

Il retient également comme bonne pratique en **CE**, la présentation du stage de troisième année de bachelier aux étudiants de deuxième année de bachelier sous la forme d'un *speed dating* (« rencontres expresses »).

Le comité des experts constate cependant :

- 1 le manque d'exploitation des questionnaires relatifs au suivi des stages, pour enrichir et réguler la formation (faire encoder les données par les étudiants pour alléger la charge)
- 2 le manque d'intégration des compétences du référentiel dans les formulaires de suivi des stages, mais aussi dans le formulaire d'évaluation et les fiches de stage
- 3 en **MK**, les stages sont parfois proposés par l'école aux étudiants (peu autonomisant).

Concernant le TFE, le comité des experts relève qu'il existe en **CE**, une présentation en tables rondes du projet de TFE devant les autres étudiants, mais qu'en **MK**, le promoteur de TFE est imposé par l'établissement. A noter que cette imposition comme forcément négative, en tout cas si la distribution des responsabilités se fait en fonction des expertises des enseignants. Cela assure une certaine équité dans les charges de travail des enseignants et permet aussi, par exemple, de ne pas confier tous les étudiants potentiellement problématiques aux mêmes enseignants. L'essentiel est la liberté de choix du sujet (ce qui est le cas) et la bonne définition des procédures (objectifs, critères d'évaluation, suivi, aides, recours).

D'autre part, le comité des experts recommande de clarifier les missions de chaque acteur dans l'accompagnement et le développement des TFE : superviseur, professeur-relais, rapporteur, etc.

Il a en outre enregistré qu'il existait en **CE**, la possibilité de réaliser le TFE seul ou à deux étudiants. Toutefois, les implications de ce choix n'ont pu être analysées par les experts faute de temps.

Evaluation des étudiants

Les experts enregistrent :

- 1 un manque de concordance entre les objectifs, les méthodes et l'évaluation dans certains cours (exemple : test de connaissance basé sur des études de cas)
- 2 des témoignages de différences de traitement des étudiants, notamment en ce qui concerne leur évaluation.

Ils recommandent donc de développer une plus grande transparence dans les critères d'évaluation (prioritairement dans les travaux de groupe).

E-learning

Le comité des experts note que des projets d'e-learning se développent, que certains d'entre eux impliquent un usage interactif de l'e-campus, que quelques professeurs se mobilisent individuellement et que des formations s'organisent.

Il souligne également comme bonne pratique, que la création d'un groupe de réflexion sur la thématique de l'e-learning, ouvert à d'autres établissements, est une excellente formule permettant de concentrer les moyens et d'éviter les pertes d'énergie.

Néanmoins, le comité des experts constate qu'à ce stade, l'e-campus n'est principalement employé que comme plate-forme de dépôt de documents.

Il est important dès lors de professionnaliser le développement de l'e-learning et de l'intégrer dans les politiques de développement institutionnel ou des compétences des enseignants. Pour assurer cette professionnalisation et cette intégration, le groupe de réflexion se doit :

- d'abord, de bien définir les objectifs stratégiques de l'e-learning (rentabilité, efficience pédagogique ?)
- ensuite, de (se) fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs (tant stratégiques que tactiques) et des échéances liées à ces objectifs.

Autres

Les experts relèvent enfin, comme bonne pratique, les contacts ponctuels avec le monde de l'entreprise dès les premiers jours en première année de bachelier.

Ils notent cependant certains problèmes dans la distribution des syllabi.

Ils suggèrent donc, pour résoudre ces problèmes, une analyse de *supply chain* (chaîne d'approvisionnement) à réaliser en travaux pratiques par les étudiants de la section éponyme.

CHAP 3 : Vie étudiante

La Haute Ecole et son Pôle pédagogique

Il apparaît clairement aux experts que :

- 1 **MK (CE)** : les deux implantations fonctionnent indépendamment, sans grande **interconnexion** au niveau des étudiants, même au sein de la section MK qui, pourtant, est présente dans les deux localisations
- 2 de bonnes relations existent avec l'EPHEC EPS - cooccupante des locaux (WOL), certains professeurs officient dans les deux établissements -, mais aucun effort particulier n'est poursuivi pour capitaliser, au niveau des étudiants de la HE, pour les associer à des activités en soirée, mise à part la possibilité de suivre des cours de langues.

De même, les experts constatent qu'un sentiment de frustration des étudiants est évident, par rapport aux dispositifs disponibles sur les campus, mais non accessibles dans la réalité (bibliothèque, locaux d'étude, cafeteria – tous ouverts les week-ends – parking LLN, etc.) malgré l'appartenance au même pôle.

Le comité des experts, sur la base de ces témoignages d'étudiants, se pose de sérieuses questions quant à la réelle accessibilité des services de l'UCL pour les étudiants de l'EPHEC-

Les experts encouragent donc la HE à veiller à ce que les relations avec les structures du Pôle soient non seulement effectives, mais que les complémentarités soient mises en évidence et développées.

Au sein de chaque implantation

Bonne pratique épinglée par les experts : grâce à des contrats de jobs-étudiants, ceux-ci sont impliqués lors de l'inscription en première année de bachelier des futurs étudiants, pour fournir renseignements pratiques et conseils éventuels.

Le comité des experts souligne également comme forces retenues le fait que :

- 1 plusieurs initiatives en matière de promotion de la réussite existent, et l'aide à l'intégration professionnelle est bien présente, allant parfois, selon des témoignages d'anciens, jusqu'à ce que ceux-ci soient contactés par un employeur potentiel en lien étroit avec la HE
- 2 le tutorat des étudiants en difficulté de première année de bachelier, par ceux de deuxième année de bachelier ayant obtenu une évaluation minimum de 14/20 pour la matière concernée, est bien développé, et a reçu en son temps le soutien de la Fondation Roi Baudouin.

Le comité des experts souligne que ces activités mériteraient une plus forte structuration ; il semble en effet que les tuteurs ne reçoivent pas de consignes précises quant à la façon d'aider leurs pairs, de cadrer leur intervention de tuteur.

La prise de présence régulière est considérée par certains étudiants comme utile, car structurante, mais par d'autres, soit comme « maternante » soit comme incongrue.

Cette prise de présence suscite un double questionnement auprès des experts :

- quelle est sa finalité, et
- une consultation des étudiants a-t-elle eu lieu sur la pertinence de ce dispositif ?

Le comité des experts recommande dès lors de développer une réflexion :

- 1 principielle sur la poursuite de ce dispositif, et, le cas échéant,
- 2 sur les modalités claires de poursuite de cette prise de présences en cours des étudiants, de même que

- 3 sur l'autonomisation progressive de l'étudiant au fil du cursus, autonomie figurant pourtant parmi les compétences établies dans le référentiel de compétences.

Les experts notent également comme forces reconnues :

- 1 l'organisation d'une information systématique sur les possibilités de passerelles post-diplômes (vers la Communauté française mais aussi hors Communauté française)
- 2 le pourcentage élevé de passerelles : 50% des diplômés, dixit les anciens étudiants, tout en reliant ce niveau ponctuel à la situation économique, et de l'emploi, pour ces diplômés récents.

Ils suggèrent de développer un questionnement sur le nombre important d'étudiants qui recourent à une passerelle pour compléter leur formation, face au caractère professionnalisant affiché de la formation.

Le comité des experts épingle l'existence d'une association étudiante, le CHE², mais elle n'est ni intégrée, ni « marketée », et est plus associée à la vie festive qu'à la qualité de l'enseignement ou à la résolution des questions préoccupant la gent étudiante, et ce par une participation active à la gestion de la HE.

De même, il convient de signaler le (re)développement récent d'une association d'anciens.

Parallèlement à l'analyse se rapportant au CHE², les experts relèvent le manque de marketing sur cette association d'alumni, perçue comme un club privé sélect, et nullement comme une structure associant le social et l'événementiel festif à un *Networking* (travail en réseau) structuré joignant les plus anciens, les jeunes diplômés et l'institution qui les fédère.

Vu l'intérêt de pareille structure pour les trois types d'acteurs, il convient sans doute pour la HE de soutenir le développement structuré de cette association comme réel outil de mise en réseau.

CHAP 4 : Les Ressources

Note liminaire

Il importe sans doute ici de mettre en exergue le caractère monotype de la HE, comprenant seulement deux catégories peu financées : en grande majorité (près de 90 % de la population étudiante), le secteur économique (coefficient de financement 1,0) et le secteur technique (coefficient 1,1). Pour rester objectif, il convient d'ajouter que la structure EPHEC bénéficie d'une masse critique avantageuse, et du partage de ces locaux entre établissements du jour (HE) et du soir (EPS).

Ressources humaines

La politique de la HE étant de favoriser la rotation des attributions, le comité des experts constate un avantage pour la transversalité et l'intégration des matières et une facilité pour l'enseignement du fait de l'harmonisation (cf. chapitre 2 – mêmes cours, syllabus et examen).

Le comité se demande cependant si la compétence des enseignants est systématiquement assurée. Il recommande dès lors de tirer parti du fait d'attribuer plusieurs cours différents à un professeur en en faisant un outil servant les compétences que l'étudiant doit développer.

Le comité souligne comme étant une force le fait que certains professeurs ont par ailleurs des activités professionnelles à temps partiel, et que les compétences internes sont complétées par le recours à quelques conférenciers et professeurs extérieurs.

Cependant, force est, pour les experts, de constater que :

- 1 **MK**, il y a peu de professeurs extérieurs qui figurent parmi le personnel enseignant permanent - l'analyse étant plus nuancée en **CE**
- 2 **MK/CE** : certains enseignants (il s'agit ici d'une proportion non marginale d'entre eux) sont éloignés du terrain professionnel depuis plusieurs années, et de ce fait, peuvent difficilement se prévaloir d'une expérience récente dans le privé
- 3 les conférenciers semblent peu intégrés.

Il importe donc, selon les experts, de :

- 1 développer des synergies avec les conférenciers
- 2 faire en sorte que leurs conférences soient plus intégrées dans les enseignements
- 3 favoriser le recours à des enseignants extérieurs (experts) pour des matières spécifiques et de pointe.

Abordant l'aspect GRH, les experts constatent que le développement d'une ébauche de GRH pour le personnel administratif et le personnel enseignant (illustration : instauration d'une exigence en matière de langues étrangères au moment du recrutement ; entretiens de développement professionnel pour les enseignants, diffusion d'information quant au fait que la direction est favorable à la formation continue).

Toutefois, les experts suggèrent de développer :

- 1 un système de planification de la gestion des ressources humaines
- 2 les actions en faveur d'une formalisation de la gestion des ressources humaines ; entre autres, la structuration de la formation continue des enseignants, le *knowledge management*.

Le comité des experts souligne qu'il semble y avoir des difficultés d'implication du personnel enseignant dans les projets stratégiques de la HE.

Il reconnaît en revanche, l'organisation de journées annuelles au vert comme une force.

Ressources matérielles

Le comité des experts relève :

- 1 la mise à la disposition des professeurs de bureaux, à partager, certes, mais néanmoins une possibilité trop rare en Communauté française
- 2 la perspective dynamique d'accroissement prochain des locaux.

Les experts soulignent également qu'au demeurant, les ressources matérielles sont généralement satisfaisantes.

Ils notent toutefois l'absence :

- 1 de gestion des services informatiques travaillant en autonomie
- 2 de bibliothèque (surtout vu la difficulté d'accès à celles de l'UCL)
- 3 de labos de langue ou de salles informatiques multifonctions
- 4 de classes et de logettes pourvues de suffisamment de plages d'accès WIFI, accessibles aussi pendant les heures EPS,
- 5 d'intégration de l'informatique dans certains cours (« cours à chiffres » notamment).

Le comité se demande s'il est imaginable d'enseigner aujourd'hui la comptabilité en Communauté française, sans disposer de salles informatiques contenant les logiciels adéquats ?

CHAP 5 : L'entité dans son contexte

Relations extérieures

Parmi les forces reconnues, le comité des experts souligne la mobilité étudiante (Erasmus, etc.) qui est bien développée, avec un équilibre progressif IN et OUT, et bien intégrée.

Néanmoins, ils constatent :

- 1 un sentiment de frustration dans le chef des étudiants non-sélectionnés, plus fort parmi la section **CE** qui estime devoir être privilégiée compte tenu de l'internationalité de la formation
- 2 peu de mobilité enseignante.

Dès lors, les experts recommandent :

- 1 d'accroître la transparence dans les critères de sélection des dossiers, et
- 2 d'établir une pondération parmi ces critères
- 3 un encouragement à la mobilité enseignante.