

Juin 2010



# Rapport d'évaluation interne Commerce extérieur

**EPHEC**

École Pratique des Hautes Études  
Commerciales

## REMERCIEMENTS

*Le coordonnateur qualité COMEX remercie la chef du département Commerce extérieur, ses collègues de la Commission d'évaluation interne COMEX, la direction, la coordinatrice qualité EPHEC, les autres collègues COMEX et de l'EPHEC ainsi que la coordinatrice Marketing qui lui ont tous consacré de leur temps précieux.*

*Le présent rapport est le résultat des nombreuses réunions de travail de la CEI composée de Françoise DE WAELE, Isabelle BOCCARD, Nathalie GODART, Fabienne VAN DEN BERGHE, David LEISTERH et Georges NOBLESSE (les 27/08, 07/09, 06/11 et 03/12/2009, ainsi que les 12/01, 11/02, 18 & 30/03, 01, 19, 22 & 29/04/2010). La coordinatrice qualité de l'EPHEC, Muriel LANGOUCHE, a également assisté à de nombreuses réunions. La participation de chacun a rendu ces séances de travail constructives et enrichissantes.*

**Georges Noblesse**

*Le Collège de Direction tient à remercier vivement le coordonnateur qualité de Commerce extérieur ainsi que tous les acteurs qui ont pris part à l'élaboration de ce rapport d'évaluation interne dans le cadre de l'Audit Qualité : la coordinatrice qualité EPHEC, les membres de la commission d'évaluation interne ainsi que le personnel administratif et enseignant du département. Le travail accompli est de très grande ampleur mais le résultat obtenu est à la hauteur de la tâche et nous incite à planifier notre stratégie à venir en prenant pleinement la mesure de ses recommandations.*

**Le Collège de Direction**

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : le cadre institutionnel et la gouvernance</b>	<b>5</b>
1.1. Présentation de l'institution	5
1.2. Organisation et situation de l'entité évaluée	8
1.3. Description de l'organisation interne de l'entité (rôle et fonctionnement des organes de consultation et de décision)	9
1.4. Modalités de participation des étudiants dans le cadre des organes décisionnels et consultatifs	10
1.5. Partenariats institutionnels	11
1.6. Organisation de la gestion de la qualité dans l'institution et dans l'entité : instances et responsabilités	11
1.7. Appui des services centraux de l'institution au processus de gestion de la qualité	12
<b>Chapitre 2 : structure &amp; finalités du programme COMEX</b>	<b>13</b>
Section 1 : objectifs généraux et spécifiques (indicateur 2.1)	13
Section 2 : programmes (indicateur 2.2)	15
Section 3 : information et suivi pédagogique (indicateur 2.3)	22
<b>Chapitre 3 : les destinataires du baccalauréat en COMEX</b>	<b>26</b>
3.1. Contexte général : population étudiante en CFB, dans l'institution et dans le cursus	26
3.2 .Information qualitative et quantitative quant au recrutement, aux conditions d'accès, aux caractéristiques socio-démographiques des promotions entrantes	26
3.3. Nombre d'étudiants (globaux, de première génération, répétants) par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation	28
3.4. Analyse quantitative des filières d'études : passerelles, réorientations	29
3.5 .Taux de réussite aux examens par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation	29
3.6. Durée moyenne des études	29
3.7. Taux de diplômés	29
3.8. Débouchés des diplômés, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrières,..)	30
3.9. Informations sur le chômage et le sous-emploi	30
3.10. Aide à l'insertion professionnelle fournie par l'établissement	30
3.11. Accueil et intégration des étudiants : nouveaux étudiants, étudiants étrangers, étudiants handicapés, étudiants avec enfants, sportifs de haut niveau	33
3.12. Conditions de vie et d'étude des étudiants : facilités matérielles, qualité de vie	33
<b>Chapitre 4 : les ressources mises à disposition</b>	<b>35</b>
4.1. Personnel et gestion des ressources humaines	35
4.2. Ressources et équipements	41
<b>Chapitre 5 : les relations extérieures</b>	<b>43</b>
5.1. Recherche	43
5.2. Service à la collectivité	44
5.3. Relations nationales et internationales	45
<b>Chapitre 6 : analyse et plan d'action stratégiques</b>	<b>50</b>
6.1. Diagnostic de synthèse	50
6.2. Plan d'amélioration	51
6.3. Plan synthétique des pistes d'améliorations en cours et à venir	55
<b>Conclusion</b>	<b>56</b>

## Introduction



Systématiser une dynamique d'amélioration continue, objectif principal visé par la présente démarche qualité, requiert « *d'évaluer pour évoluer* ».

« *Savoir-faire et faire savoir* » et « *partager pour avancer* » sont les avantages collatéraux indissociables de ce processus.

S'il est riche en enseignements, l'exercice de faire le point sur nos pratiques et de refléter à travers un bref rapport écrit nos dynamiques d'apprentissages est un exercice d'équilibriste.

Décrire et évaluer la qualité des multiples processus en interaction et mettant en jeu de nombreux acteurs en sont les premiers défis. Proposer des pistes d'amélioration réalistes et pérennes en est, ensuite, l'enjeu majeur.

Les deux rapports d'autoévaluation rédigés pour notre Haute Ecole sont à l'image du fonctionnement des deux cursus bénéficiant de cet audit :

- ✘ Les deux rapports sont le fruit de travaux collectifs effectués en commissions d'évaluation interne animées par deux coordonnateurs choisis au sein des cursus évalués.
- ✘ Leurs rédactions se sont inspirées de nombreuses réunions et concertations. Une panoplie d'acteurs a été mobilisée à l'un ou l'autre moment du processus afin de permettre, chaque fois que nécessaire, le croisement de regards différents sur les mêmes réalités.
- ✘ Dans le respect du cadre fixé par l'AEQES, les coordonnateurs ont bénéficié de la confiance de leurs pairs et d'une grande autonomie dans leur travail.
- ✘ Certaines parties des deux rapports sont communes car relatives à des domaines relevant d'une coordination transversale à toute la Catégorie Economique. D'autres parties sont spécifiques à chacun des cursus évalués et rendent compte de leurs singularités.

Concernant la structure des présents rapports, les deux commissions d'évaluation interne ont choisi de respecter un canevas prédéfini : celui de la liste d'indicateurs proposée par le décret du 22 février 2008. Les chapitres 1 sont dédiés au cadre institutionnel et à la gouvernance, les chapitres 2 à la structure et aux finalités des programmes évalués et les chapitre 3 aux destinataires des programmes d'études. Les chapitres 4 décrivent et évaluent les ressources mises à disposition et les chapitres 5 les relations extérieures. Viennent alors les chapitres 6, analysant et proposant un plan d'action stratégique priorisant les solutions envisagées ou en voie d'élaboration pour remédier aux faiblesses et aux risques identifiés grâce à l'analyse des 5 premiers chapitres.

Dans les deux commissions, certaines réunions ont été animées en utilisant le modèle TRIS, Transnationale Institutionele Samenwerking, une méthode d'amélioration de l'enseignement supérieur selon le modèle EFQM. Dans le rapport d'autoévaluation pour le cursus marketing, les appréciations et les pistes d'amélioration proposées par les groupes de travail ont été synthétisées au fur et à mesure des indicateurs concernés et ponctuent l'ensemble du rapport final.

Dans le rapport d'autoévaluation pour le cursus commerce extérieur, les analyses en termes de forces, faiblesses, menaces et opportunités (SWOT) ont été regroupées en annexes à l'issue de chacun des chapitres, les pistes d'amélioration spécifiques à certains indicateurs clés apparaissant cependant dans le corps du travail.

Bien que la plupart de nos actions pédagogiques se développent sur plusieurs années et évoluent en permanence, dans chacun des cursus, le choix a été fait de se focaliser sur une année académique précise, retenue comme année de référence : l'année scolaire 2008-2009.

Nous souhaitons que la lecture de ces rapports vous permette de découvrir ce que représente notre Haute Ecole pour les nombreuses personnes y travaillant au quotidien et les milliers d'étudiants qui en sont diplômés ou espèrent le devenir.

# Chap. 1 : Le cadre institutionnel et la gouvernance.



## 1.1. Présentation de l'institution.

### Nom et adresse de la Haute Ecole

Haute Ecole EPHEC

Institut d'enseignement supérieur économique et technique de type court de Plein Exercice

Avenue K. Adenauer, 3 à 1200 Bruxelles

N° Matricule : 2.339.701

Présentation des catégories économique et technique (voir annexe 1.0)

### 1.1.1. Structure organisationnelle globale de l'institution.

Le Règlement Général de la Haute Ecole EPHEC (en annexe 1.1 celui du 12.11.1996) décrit et définit la composition et les compétences des différents organes de décision de la Haute Ecole.

L'organigramme en décrit les liens structurels. (en annexe 1.2 organigramme du 03/06/2008)

En résumé :

#### ■ Pouvoir Organisateur (P.O.) et Conseil d'Administration (C.A.)

Au P.O., agissant par le C.A., appartiennent la responsabilité générale des activités, les décisions d'orientation, la gestion du patrimoine, du budget général et des investissements, l'innovation, la programmation et l'audit pédagogiques, ainsi que les questions relatives aux acteurs de la communauté (personnel et étudiants), y compris le choix de ses délégués aux différentes instances. Le P.O. délègue de larges compétences à l'organe de gestion. Il peut également le consulter sur certaines questions.

Le P.O. est composé de personnalités représentatives du monde des employeurs et dont la plupart exercent une charge accessoire d'enseignement à l'EPHEC ou ont été associés à son développement. (Voir listes en annexes 1.3 et 1.3 bis)

Le Président du Conseil d'Administration est D.Crucq, qui est en même temps professeur associé dans le baccalauréat en droit de plein exercice et professeur en Promotion Sociale à l'EPHEC et l'Administrateur-délégué est J.G.Lahaye, qui est en même temps Directeur des services généraux.

#### ■ Conseil de gestion (organe de gestion au sens du décret du 5 août 1995 organisant les Hautes Ecoles)

Le Conseil de gestion reçoit, sous la responsabilité du P.O., une large délégation d'autorité pour établir les règles générales qui gouvernent l'organisation intérieure de la Haute Ecole et en contrôler l'exécution.

Le Conseil de gestion est composé de vingt membres (liste en annexe 1.4):

- 11 délégués du P.O.,
- 5 membres élus par les membres du personnel
- 4 membres élus par le Conseil des Etudiants.

#### ■ Collège de direction

En Collège de direction sont déterminés les objectifs mesurables particuliers annuels et trimestriels assignés aux départements, sections et fonctions ainsi que les moyens humains techniques et financiers délégués.

Les membres du Collège de direction :

- proposent aux Directeurs de catégorie la répartition des tâches et activités au sein des équipes qu'ils animent ;
- reçoivent, pour assurer l'exécution des missions confiées à leur équipe, délégation d'autorité du P.O. et lui en rendent compte ;

- collaborent avec le Directeur de catégorie à l'élaboration des politiques pédagogiques et des directives à transmettre, aux choix des moyens appropriés et à la mise en œuvre des contrôles de régularité et d'efficacité à exercer.



Le Collège de direction rassemble le Directeur-Président, les Directeurs de catégories et le Directeur des Services généraux.

#### ■ Directeur-Président : Alain Gilbert

La mission du Directeur-Président est :

- de présider le Collège de direction
- d'être le représentant de la Haute Ecole vis-à-vis de l'extérieur, Communauté française et organismes qu'elle institue, tels que Conseil Général des Hautes Ecoles, etc. selon les modalités et responsabilités qui sont attribuées en propre à sa fonction
- de favoriser les synergies de la Haute Ecole

#### ■ Directeurs de catégorie

*Catégorie économique : Colette Malcorps*

*Catégorie technique : Joël Mosbeux*

Le directeur de catégorie :

- exerce l'autorité sur l'ensemble des membres du personnel et des étudiants
- anime l'ensemble des activités de la catégorie
- préside le Conseil pédagogique et fixe avec ses adjoints la répartition des tâches.
- établit l'horaire des étudiants et des enseignants.
- veille à la sécurité de tous et préside les délibérations ou, le cas échéant, y délègue son remplaçant.

A un niveau exécutif, la Directrice de la Catégorie Economique convoque tous les lundi matin le **Conseil de Direction**, dont font partie le Directeur-Président, le Directeur des Services généraux, les Chefs de département de la Catégorie Economique (voir chap 4/4.1.1.f)) et technique, ainsi que le Directeur de Promotion Sociale.

#### 1.1.2. Objectifs globaux de l'institution.

La **mission principale de la Haute Ecole** consiste à organiser des formations diplômantes au niveau supérieur économique et technique. La Haute Ecole propose également des actions de formation permanente ou continuée non diplômantes, ainsi que des actions de participation à la recherche appliquée et de service à la société en ces domaines.

La Haute Ecole s'insère dans le tissu propre à l'Enseignement Supérieur de type court et à ce titre veut :

- garantir une formation au plus haut niveau, tant général que spécialisé, tant fondamental et conceptuel que pratique, en vue de permettre aux étudiants de jouer un rôle actif dans la vie professionnelle ;
- accompagner les étudiants dans leur rôle de citoyens responsables ;
- promouvoir l'autonomie et l'épanouissement de l'étudiant dans le respect de valeurs humanistes.

La Haute Ecole Ephec insiste particulièrement sur une pédagogie inductive associant étroitement la théorie et la pratique, qui s'adresse à des étudiants davantage motivés par l'action concrète que par une démarche théorique. L'Ephec propose une double proximité. Une proximité à caractère pédagogique, privilégiant un mode d'enseignement et de suivi très proches des préoccupations de ses étudiants. Une proximité à caractère géographique, qui tient compte d'un public souvent local et dont les caractéristiques socioculturelles incitent à une mission d'accompagnement sous forme d'ascenseur lui aussi social et culturel.

La Haute Ecole Ephec se veut ouverte sur le monde. Elle s'inscrit pleinement dans la volonté d'harmonisation de l'offre d'enseignement. Elle favorise la mobilité des acteurs de l'enseignement et tend à façonner des citoyens actifs de la communauté universelle.

C'est dans cet esprit que notre institution favorise les partenariats avec d'autres instituts d'Enseignement supérieur de la Communauté française, de la Communauté flamande et d'instituts universitaires étrangers en Europe et même hors Europe.

La Haute Ecole Ephec veut s'inscrire dignement dans le futur paysage de l'Enseignement supérieur en Communauté française en défendant un binôme qui lui est cher : se rapprocher d'une structure universitaire confessionnelle à large rayonnement international, tout en préservant un large degré d'autonomie et d'identité au service d'un enseignement professionnalisant.

**L'objectif principal** de nos formations est de développer chez nos étudiants la prise d'initiative, la créativité, la rigueur, l'esprit d'équipe, le sens des responsabilités et la faculté d'adaptation nécessaire dans un monde professionnel en évolution constante et un environnement mondialisé à risques.

Le Projet Pédagogique Social et Culturel du 21 août 2008 (**annexe 1.5**) établit les objectifs généraux de la Haute Ecole EPHEC.

Pour concrétiser son PPSC, la Haute Ecole EPHEC a mis en place dès 1998-1999 une série de démarches et réalisations pédagogiques de même que des collaborations avec le monde de l'entreprise.

Dans la structure de l'institution, les organes de participation de la Haute Ecole EPHEC ont été dotés de règles de fonctionnement qui permettent une participation efficace des acteurs étudiants, administratifs et enseignants et des locaux et salles de réunion sont mis à leur disposition.

Au niveau des organes de participation (conseils de gestion, social et pédagogique-voir ci-après 1.3), des convocations - avec un ordre du jour détaillé - sont envoyées aux acteurs concernés. Les procès-verbaux des réunions sont envoyés à tous les membres et accessibles à tout le personnel de l'EPHEC via les valves et les fichiers d'Ephec Info.

Par ailleurs, dans ses options d'encadrement, la Haute Ecole EPHEC assure un suivi individuel des stages, de même qu'une guidance méthodologique appropriée. En outre, dans les différents départements de la catégorie économique, la gestion et l'organisation de la vie quotidienne du département sont assurées par un Chef de Département (voir chap 1 / 1.2). La gestion de tous les stages du département est assurée par plusieurs coordinateurs (voir chap 2 / 2.2.7).

En complément, le Directeur-Président et la Directrice de la Catégorie Economique établissent chaque année des **objectifs précis à moyen (en ce cas : 2008-2011) et court terme (année académique en cours)**, communiqués lors d'une assemblée générale à l'ensemble du personnel en début d'année académique. Ce qui, pour l'année de référence, se traduit comme suit (source : **objectifs\_généraux\_MT\_et\_CT.DOC en annexe 1.6**) :

#### Notre objectif stratégique global à moyen terme:

Renforcer notre leadership en enseignement supérieur type court, dans un environnement en pleine mutation, ce qui implique de :

- développer des accords de collaboration avec des partenaires judicieusement choisis en Communauté française et flamande ;
- pérenniser notre réseau d'échanges Erasmus ;
- renforcer les liens avec l'Ecole EPHEC de Promotion Sociale ;
- investir dans la formation continuée (ouvrir EPHEC Formation à d'autres matières) ;
- adapter en permanence nos formations à l'évolution du monde du travail – entre autres en maintenant et développant des collaborations avec des partenaires privilégiés - et à l'évolution du profil des intrants ;
- augmenter notre visibilité par rapport aux différentes associations professionnelles et aux media ;
- renforcer en interne la culture EPHEC ;
- maintenir le niveau de qualité de nos formations.

#### Cet objectif stratégique est décliné en interne dans trois directions différentes:

- Au niveau **pédagogique** : A moyen terme continuer à réaliser notre promesse 'Le chemin pratique vers la réussite' en concrétisant et approfondissant nos avantages différentiels, à savoir les aspects pratique, professionnalisant et rapproché de nos formations
- Au niveau **gestion du personnel** : A moyen terme faire vivre l'esprit EPHEC (notamment, esprit et travail d'équipe, aspect pratique) et accompagner le personnel tout au long de la carrière (voir chap 2 & 4)

- **Au niveau organisation générale :** Améliorer la communication et la circulation d'informations et la gestion de la qualité de nos formations

- Mettre en place, comme demandé par le Décret de promotion de la réussite, un système d'évaluation systématique des enseignements par les étudiants, d'analyse des résultats et de suivi (dans le cadre du Conseil pédagogique de la HE). Voir chapitre 2 /2.2.9).

Chaque année, les Directeurs de catégorie réalisent un rapport d'activité (annexe 1.7 : Réalisation\_objectifs\_2008\_2009.doc)

#### Défis principaux pour l'année 2009-2010, tels qu'énoncés dans le même document.

##### A. Au niveau pédagogique

- Maintenir intacte notre capacité à remettre en question si nécessaire nos pratiques habituelles
- Utiliser notre longue expérience en aide à la réussite pour construire des programmes de soutien vraiment efficaces, tout en maintenant le niveau de qualité de nos formations
- Organiser des programmes de formation continuée pour les enseignants (aussi aux techniques de coaching)
- Construire les référentiels de compétences pour les différents baccalauréats et centrer davantage l'évaluation sur l'acquisition des compétences
- Mieux structurer nos contacts avec les milieux professionnels.

##### B. Au niveau gestion du personnel

- Maintenir l'esprit EPHEC bien vivant, au-delà des appartenances aux départements, et développer une ambition collective
- Investir davantage dans certains aspects de la gestion des ressources humaines (motivation et évaluation)
- Mieux organiser la circulation des informations.

##### C. Au niveau gestion de la qualité

- Réussir la 1<sup>ère</sup> phase des audits (rapports d'autoévaluation à remettre en juin 2010)

## 1.2. Organisation et situation de l'entité évaluée.

Le cursus commerce extérieur (COMEX) est organisé au sein d'un département localisé sur l'implantation de Woluwé.

Le terme de département correspond à une longue tradition et existe depuis 1985 à l'EPHEC ; il représente une unité homogène constituée autour d'un baccalauréat ou d'une implantation qui regroupe :

- les étudiants qui y sont inscrits
- les enseignants en fonction principale qui y exercent la partie la plus importante de leur charge dans la Haute Ecole
- les professionnels non permanents qui y animent des enseignements spécialisés, des séminaires et conférences ou guident des travaux de fin d'études.
- la cellule administrative qui y est affectée.

Chaque département est dirigé par un chef de département. Le Chef de département est choisi par le P.O. avec le consensus du Conseil de gestion et du Conseil de catégorie.

Le Chef de département anime, coordonne et gère les activités des membres du département. Il dispose sur ses collègues de l'autorité nécessaire à la réalisation des objectifs à prendre en charge par ledit département et organise les nombreuses réunions nécessaires au travail en équipes (voir chap 4 / 4.1.1.f).

La chef de département, Mme F. De Waele :

- anime le département
- motive et dynamise l'équipe des professeurs et des administratifs détachés;



- crée un sentiment d'appartenance au département ;
- assure les flux interdisciplinaires ;
- gère les relations avec l'extérieur ;
- organise les activités exceptionnelles (journée Portes Ouvertes, ...) ;
- assure la promotion du département à l'extérieur.
- coordonne les charges à assurer année par année dans le département : stages, TFE,...;
- coordonne les activités pédagogiques : travaux des différentes équipes, planning des réunions, cohérence entre les différents enseignements, désignation de responsables de cours.
- encadre les enseignants, guide et intègre les nouveaux collègues
- gère :
  - le budget de département;
  - la supervision du suivi administratif : TFE / syllabi / questions d'examen / contacts extérieurs ...;
  - les temps d'activité et les échéances.
- contrôle les moyens et méthodes utilisés, puis évalue les résultats obtenus et en rend compte au Conseil de direction.

Pour accomplir sa mission, la Chef de département COMEX dispose de 6/10 de la charge de maître-assistant, le reste de la charge étant une charge d'enseignement ou autre (et en COMEX : coordination ECTS et cellule « International »).

### 1.3. Description de l'organisation interne de l'entité (rôle et fonctionnement des organes de consultation et de décision).

Le département est représenté au sein des tous les **Conseils de participation** de la Haute Ecole par l'intermédiaire de sa directrice de catégorie, de son chef de département et/ou celle de professeurs ou d'étudiants délégués (voir composition des Conseils de participation en **annexe 1.8**).

83 % des professeurs apprécient le fonctionnement des conseils de participation (**annexe 2.27 B**).

#### ■ Conseil de Gestion (voir plus haut)

#### ■ Conseil de Catégorie (**annexe 1.8**)

Selon le texte légal, le Conseil de Catégorie a pour mission d'émettre des avis de sa propre initiative ou à la demande de l'organe de gestion de la Haute Ecole sur des questions concernant le département.

- Il émet un avis conforme pour les inscriptions tardives (du 1/12 au 1/2).
- Il émet un avis sur les modifications de grilles horaires.
- Il traite les avis des conseils de département.
- Il fixe les coefficients de pondération.
- Il définit annuellement les crédits considérés comme pré-requis pour la réussite à 48 crédits.

Le Conseil de catégorie est composé de:

- 4 délégués du Pouvoir Organisateur,
- 4 membres délégués des enseignants,
- 4 membres délégués des étudiants.

La délégation des enseignants et celle des étudiants comportent un représentant pour chaque section comprise au sein de la catégorie (comptabilité, commerce extérieur, droit et marketing pour la catégorie économique).

#### ■ Conseil pédagogique (**annexe 1.8bis**)

"Le Conseil pédagogique est consulté par l'organe de gestion sur toute question concernant l'utilisation des moyens pédagogiques et l'affectation des ressources humaines" (décret du 5.8.95 art.69 al.5).

Le Conseil pédagogique peut saisir d'initiative le Conseil de gestion et le Collège de direction de toute question pédagogique qui lui paraît opportune.

Le Conseil pédagogique est composé de :

- 5 délégués du Pouvoir Organisateur,
- 5 membres élus par les membres du personnel enseignant,

- 5 membres proposés par le Conseil des étudiants.  
La coordinatrice Qualité de la HE y est invitée permanente

Les thèmes abordés au Conseil pédagogique en 2008-2009 ont été :

- Stage d'initiation professionnelle entre la 1ère et la 2ème année pour les baccalauréats de marketing et de commerce extérieur : état des lieux
- Principes de base pour la mise en route d'une évaluation systématique des enseignements par les étudiants.
- Programme "Cap vers la réussite en 1ère bac à l'EPHEC"
- Légères modifications au Règlement des études pour 2009-2010

#### ■ **Conseil social** (voir annexe 1.8 ter et rapport en annexe 1.9)

Le Conseil social est consulté par l'Organe de gestion et par le Collège de direction sur toute question relative aux conditions matérielles et sociales des étudiants. Il lui revient notamment de gérer, en concertation avec les organes de gestion de la Haute Ecole, les fonds disponibles pour les besoins sociaux des étudiants (décret du 5.8.95 art 69 al. 6)

Le Conseil social peut saisir d'initiative le Conseil de gestion, le Collège de direction et le Directeur de catégorie sur toute question relative aux conditions matérielles des étudiants.

Dans les limites fixées par l'Organe de Gestion ou le Collège de direction, il peut organiser des activités culturelles, sportives ou sociales pour les étudiants de la catégorie ou du département concerné.

Le Conseil social gère les subsides sociaux accordés à la Haute Ecole selon le prescrit des articles 90 et 91 du décret du 5.8.95.

Le Conseil social est composé de :

- 3 membres délégués par le P.O.,
- 3 membres élus parmi le personnel,
- 6 membres proposés par le Conseil des étudiants.

Le département est aussi représenté dans les **Conseils de Concertation** (voir composition des Conseils de Concertation)

#### ■ **Conseil d'Entreprise** (annexe 1.10)

#### ■ **Conseil de Prévention et de Protection au Travail.** (annexe 1.10 bis)

### 1.4. Modalités de participation des étudiants dans le cadre des organes décisionnels et consultatifs.

#### **Membres du Conseil étudiants en 2008-2009** (voir en annexe 1.11)

Un membre du personnel, ayant la fonction d'éducateur, joue le rôle de relais entre la direction et le Conseil étudiants.

Des rencontres régulières sont organisées entre la direction et des membres du conseil des étudiants pour faire le tour des éventuels problèmes et chercher ensemble des solutions.

Le Conseil Etudiants a développé un site [www.che2.org](http://www.che2.org) (voir chap 3/3.12).

## 1.5. Partenariats institutionnels.



Le département COMEX et la Haute Ecole Ephec entretiennent et développent de nombreux partenariats institutionnels. Ils seront décrits dans les chapitres 2 & 5.

Il faut mettre en évidence en particulier l'appartenance de l'EPHEC au pôle Louvain.

## 1.6. Organisation de la gestion de la qualité dans l'institution et dans l'entité : instances et responsabilités.

Depuis sa création, en 1969, l'Ephec s'inscrit en permanence dans une dynamique d'amélioration continue. Les multiples projets mis en œuvre font l'objet de nombreuses réunions en amont. Ils sont ensuite évalués et améliorés en continu par les équipes qui les mènent, ainsi que par leurs supérieurs et collègues.

Depuis 2001, la gestion de la qualité dans l'institution s'est formalisée et est coordonnée par une personne ressource, nommée coordinatrice de la qualité pédagogique dans un premier temps, puis coordinatrice qualité depuis 2003. Depuis 2005, une charge équivalente à 4/10 ETP est entièrement consacrée à la coordination de la qualité.

Elle travaille en étroite collaboration avec les différents Conseils et Organes de la Haute Ecole qu'elle représente à l'extérieur. Elle est membre de la Cellule Contacts Extérieurs et est invitée permanente du Conseil Pédagogique de la Haute Ecole. Elle est régulièrement invitée à participer à diverses réunions pédagogiques au sein de la Catégorie Economique.

La coordinatrice qualité participe activement aux réunions mensuelles du « groupe Qualité » du Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique (SEGEC) et aux diverses conférences, formations et colloques organisés en la matière (voir liste en [annexe 1.12](#)).

Elle a, par exemple, à ce titre coordonné et animé un mini-colloque pour le 25e congrès de l'AIPU (Association Internationale de Pédagogie Universitaire) ayant pour thème : « Le défi de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur. Vers un changement de paradigme ».

Cette communication intitulée « Production et utilisation diversifiée d'un outil de gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur : "Des indicateurs au rapport d'évaluation interne", récit d'une aventure collective en Communauté Française de Belgique. » a permis de présenter l'ouvrage de référence élaboré par le groupe Qualité du SEGEC et ses applications ([annexe 1.13](#), actes du colloque Montpellier)

Les missions de la coordination qualité se déclinent en 3 volets : ([voir en annexe 1.14 mandat 2005/2008](#))

### 1. Volet qualité pédagogique

Contribuer à développer dans les différents départements de l'Ephec, une pédagogie moderne, adaptée au positionnement de l'Ephec et aux exigences actuelles du marché, et motivante pour l'étudiant.

### 2. Volet gestion globale de la qualité

Implémenter une politique « démarche qualité » systématisée dans la HE à l'aide d'outils (modèle d'auto-évaluation,...).

Contribuer à développer un « esprit qualité » auprès de l'ensemble du personnel de la HE. (Présentation Qualité de la coordinatrice au Département le 11/12/08)

Répondre aux demandes de l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité.

### 3. Volet accompagnement du personnel

En application du décret du 14/11/2002, proposer et/ou accompagner tout processus permettant un mieux-être des acteurs.

Dans le cadre de ce mandat, chaque année les projets sont définis en concertation avec le Collège de direction en fonction des objectifs stratégiques prioritaires ([voir en annexe 1.15 les projets 2008/2009](#)).

Depuis 2007, la coordination qualité s'est également consacrée à un projet transverse à tous les départements : une coordination de l'insertion professionnelle (voir chapitre 3.10).

Un comité de pilotage a été mis en place en 2008/2009. (en annexe 1.16 et 1.12 - Projets 0809 + Rapport 0809) + voir ppt comité de pilotage (en annexe 1.17) et réunions du comité les 24/11/2008, 20/01, 20/02, 26/03 et 12/05/09, ainsi que 01/02/2010).

Les membres de la direction et de ce comité de pilotage sont régulièrement invités à participer à de nombreuses conférences et formations en matière de qualité, qu'elles soient organisées par le Segec (par exemple, le 20/03/09 « Qualité et évaluation ») ou non. Citons la participation au 21ème colloque de l'association pour le développement des méthodologies d'évaluation en éducation (ADMEE), ou la participation aux conférences et ateliers du groupe Epsilon (<http://www.epsilon.be/>) ainsi que diverses formations organisées par le Centre Qualité Hainaut - Namur (C.Q.H.N.) (<http://www.cqhn.com/>) ou l'asbl ImpeQes : Initiative de Mise en Partage des Expériences Qualité dans l'enseignement supérieur (<http://www.impeqes.be/>).

Le modèle de gestion de la qualité retenu à l'EPHEC et utilisé dans les commissions d'auto-évaluation est le modèle TRIS, Transnationale Institutionele Samenwerking, méthode d'amélioration de l'enseignement supérieur selon le modèle EFQM. (en annexe 1.18, Tris phase explications et schémas). Chaque coordonnateur a participé à la session de formation de 2 jours permettant de s'y habilitier (en Comex, les 14 & 15 mai 2009 à l'HENAM à Namur).

#### 1.7. Appui des services centraux de l'institution au processus de gestion de la qualité.

Un bureau, ainsi qu'un ordinateur relié à l'intranet et à une imprimante, sont mis à la disposition de la coordinatrice qualité.

Un espace collaboratif lui est réservé sur la plateforme de la Haute Ecole et est accessible à tous les membres du comité de pilotage.

Un compte d'enquêtes en lignes a été ouvert sur SurveyMonkey en 2008 et l'encodage des questionnaires papiers est réparti entre différents membres de l'équipe administrative en fonction de leurs disponibilités.

La coordination de la qualité dispose, en outre, de l'ensemble des services centraux mis à la disposition du personnel de la Haute Ecole :

- Du service presse pour toute reproduction de documents
- De la réservation des salles de réunion sur les deux implantations principales
- Du matériel de projection et d'un flip chart pour animer les réunions
- D'une aide au catering si nécessaire.

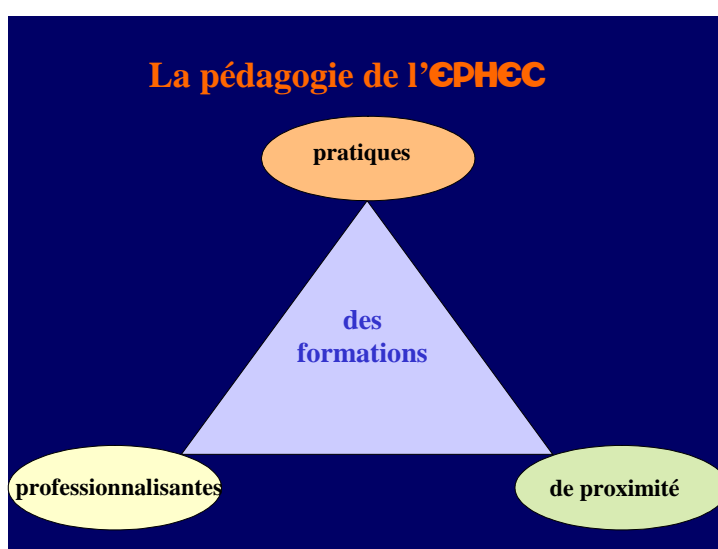
**En conclusion, la CEI a effectué une évaluation partielle sous forme d'une analyse SWOT portant globalement sur les indicateurs de ce chapitre. Vous la trouverez en annexe 1.19.**

### Section 1 : OBJECTIFS GENERAUX ET SPECIFIQUES (indicateur 2.1)

#### § 1. Objectifs généraux et spécifiques (indicateur 2.1.1)

1. Les objectifs de la formation en commerce extérieur s'inscrivent dans le prolongement des objectifs généraux de la HE EPHEC (voir chap 1/1.1.2), c'est-à-dire une formation pratique, de proximité et professionnalisante (voir La pédagogie de l'Ephec : diagnostic et plan d'actions par C. Malcorps, nov. 2007).

Pour répondre aux spécificités de l'enseignement supérieur de type court, l'EPHEC met en œuvre les moyens d'ordre pédagogique suivants :



Ces objectifs généraux du baccalauréat sont décrits dans le règlement des études et des examens 2008/2009, en voici la description :

*« Le bachelier en commerce extérieur est capable de gérer les opérations d'import-export d'une entreprise industrielle, commerciale ou de services. Confronté régulièrement à la réalité du marketing international par les stages, les travaux pratiques, la gestion des tâches et travaux divers, le bachelier s'implique très vite dans l'opérationnel. Il apporte d'autres talents comme ses compétences opérationnelles en 3 langues, la faculté de s'adapter à un environnement multiculturel ou aux évolutions multiples de son environnement de travail ».* (voir [annexe 2.5 bis](#) - p. 4).

Ces objectifs se déclinent pour chaque année et chaque cours de façon cohérente et chronologique. Ils sont développés dans divers documents et fichiers de la HE ([voir annexes 2.0 & 2.1](#)).

Le profil professionnel du « commercial à l'international » devient également une base de travail (par exemple pour définir le référentiel de compétence) lors de travaux à différents niveaux. Au départ, il s'agit d'un profil validé tant par le monde du travail que par des maîtres de stages et des employeurs de bacheliers en COMEX. Ce profil fut ensuite discuté au sein de la HE, puis avec une autre HE partenaire (HELMO – Haute Ecole Libre Mosane). Le profil fut enfin validé par certains enseignants et professeurs associés de la formation des deux HE (EPHEC & HELMO) et finalement au sein du SEGEC (FEDESUC – voir les divers procès-verbaux de réunions du groupe « compétences – plate-forme alliance » et AUDIT QUALITE Comex 2.1) pour arriver en fin d'année 2009/2010 à un référentiel de compétence. Les travaux se poursuivent encore actuellement dans le but de définir ultérieurement un profil de formation avec la participation de plusieurs membres de l'Ephec (voir

également l'intervention de la directrice de catégorie économique au colloque de l'AIPU du 17 au 21 mai 2010 – **annexes 2.2 et 2.3**).

Les objectifs d'autres activités sont également définis dans des supports spécifiques (dossiers stages 1X/3X, Travail de Fin d'Etudes,...). Le dossier TFE ne donnait pas satisfaction ; il fait l'objet d'une refonte en 2009/2010.

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✗ Réécrire le PPSC dans un style plus fluide et avec une structure plus accessible
- ✗ Unifier dans les différents supports les objectifs du baccalauréat
- ✗ Améliorer l'accessibilité - pour les professeurs - à certains documents généraux ci-dessus évoqués (p.ex. le rapport d'activités de la HE, la note du 6 octobre 2008 « Objectifs à moyen (2008/2011) et court terme (2008/2009) »)
- ✗ De façon générale (et, en particulier, à propos des objectifs à court et moyen terme) faire apparaître davantage les réalisations concrètes par année, ce qui serait facilité par l'établissement d'objectifs smart (spécifiques, mesurables, atteignables, avec un responsable, et dans le temps/délai) et rendrait la communication plus aisée
- ✗ Assurer un meilleur suivi de différents objectifs généraux (objectifs mt & ct : par exemple, au niveau de la gestion du personnel
- ✗ Définir les termes spécifiques dans le règlement des études (étudiants 1ère génération -p.48, dispense et report – p.8 avec renvoi à l'art 37 du règlement des études).

## 2. Ces objectifs sont

- évalués par rapport à la mission (voir chap 1/indicateur 1.1.2) , et régulièrement par rapport aux objectifs globaux de la HE et aux objectifs généraux du baccalauréat (**voir annexe 2.4**)
- évalués, occasionnellement, par des professeurs lors de réorganisations de contenus de cours (tables rondes avec des gens extérieurs – 3XA et 3XB)
- source d'évolution et d'amélioration par la comparaison et l'analyse des objectifs et des résultats : les grilles et contenus de cours et de formation ont été revus et adaptés.

De plus, au moins chaque année, les fiches d'objectifs de cours sont revues par les enseignants de la matière concernée lors de réunions collectives et, ensuite, relues ou traduites en anglais par la chef de département avant impression et diffusion. A cette occasion se décide aussi notamment l'actualisation des syllabus et supports de cours (voir aussi indicateur 2.2.3).

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✗ Mieux définir les priorités d'amélioration à mettre en place pour l'année suivante et mieux assurer le suivi des résultats: à cet égard regrouper toutes les actions nouvelles – notamment d'amélioration – dans un seul document ou tableau donnera l'occasion d'avoir une vue d'ensemble sur tous ces projets et d'en établir les priorités. Cela y donnera aussi plus de visibilité auprès des membres du département.
- ✗ Intensifier la réflexion des professeurs sur le contenu de leurs cours par rapport aux matières de leurs collègues et l'utilité de certaines matières à aborder (par exemple, le concordat ou la continuité des entreprises, le fonds de commerce,...).
- ✗ Se pose l'accessibilité à certains documents généraux ci-dessus évoqués pour les professeurs (le rapport STAGES 2008/2009).
- ✗ La question de l'apprentissage d'une troisième langue étrangère rencontre un intérêt.

## 3. Les objectifs de cours COMEX sont communiqués et diffusés en français (les fiches d'objectifs de cours existent aussi en anglais) (indicateur 2.1.2)

- aux étudiants
  - lors du premier mois de cours de chaque année du baccalauréat par le titulaire de classe, qui est notamment l'interlocuteur privilégié des étudiants et le relais avec les autres enseignants et le chef de département ; le titulaire assure également la circulation de l'information (**annexe 2.6**)
  - au début de chaque cours par le professeur.
- et aux membres du personnel

Tous les moyens modernes sont actuellement utilisés (internet (site EPHEC : e-campus : Valve et infos COMEX), plate-forme électronique du département, fascicules en format papier).

De plus, tous ces points font l'objet d'information, de commentaires et de discussion en réunions de département (voir p.-v. de réunion).

Ensuite, au cours de l'année académique, en vue de la préparation aux examens de janvier, la chef de département remet à chaque étudiant de première année le profil professionnel, après l'avoir commenté dans chaque classe. En outre, ces objectifs sont rappelés aux étudiants de troisième année lors de la préparation des stages et des choix des TFE.

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Tous les efforts accomplis à tous les niveaux dans la HE eu sein de COMEX poursuivent les mêmes objectifs : définir, diffuser et expliciter les objectifs généraux et spécifiques, ainsi que les évaluer par rapport à la réalité (activités d'enseignement et desiderata des partenaires)
- ✘ 95 % des diplômés interrogés ont lu les fiches d'objectifs de cours (voir enquête 2008 des diplômés 2007- **annexe 2.4 bis**)
- ✘ Il ressort de l'enquête 2008 diplômés 2007 que 96 % des diplômés participants estiment que la formation les a bien préparés au marché du travail. Cette conclusion démontre la cohérence de l'ensemble des activités d'enseignement au cours des 3 années.
- ✘ L'enquête auprès des professeurs démontre que 89 % des professeurs estiment bonne l'information et la communication interne envers les étudiants et de façon moins homogène envers eux-mêmes (voir enquête des professeurs 2008- **annexes 2.4 ter et 2.27 B**). 94 % des professeurs trouvent les objectifs de formation clairs et les programmes de formation adaptés aux exigences du monde du travail (**annexe 2.27 B**).
- ✘ Créer un canal et un mode de communication plus efficaces envers les professeurs : voir la plate-forme e-campus accessible depuis octobre 2009 (Valves-Info )
- ✘ Uniformiser les messages dans les différents supports utilisés (site internet, brochures, triptyques,..)
- ✘ Impliquer davantage les professeurs concernés sur base volontaire lors de rencontres structurées
- ✘ La brochure ECTS pour le baccalauréat – qui reprend les fiches d'objectifs de cours - devrait être mise à disposition dès la rentrée.

## Section 2 : PROGRAMME (S) (indicateur 2.2)

### § 1. Procédure de conception du programme (indicateur 2.2.1)

**Les contraintes légales des axes de formation, de même que les objectifs généraux du baccalauréat** ont été pris en compte tant lors de la création du cursus COMEX (voir grille horaire du baccalauréat en commerce extérieur – annexe 0 du règlement des études & examens et pondérations), que lors de chaque adaptation (voir également le fichier « Ephem Info » qui reprend les grilles horaires -officielle (ministère) et ECTS- (**voir annexes 2.5 à 2.5 ter**).

Il en est ainsi également pour les pré-requis définis (**voir annexe 2.5 quater**) pour chaque année après discussion en conseil de catégorie. Les étudiants en sont informés par affichage officiel aux valves avant le 15 octobre de chaque année.

Les choix pédagogiques sont définis par la direction et validés par le conseil pédagogique et le conseil de catégorie (voir différents rapports — chap 1/1.3). La grille COMEX a été revue en 2008/09 (**annexe 2.5 quinquies**).

Interviennent à cet égard de nombreuses enquêtes et des documents : le baromètre annuel d'activités des diplômés, le rapport annuel des stages, le profil professionnel sont ainsi à la base des choix pédagogiques (voir 2008/2009 : réduction de certains cours).

C'est annuellement que les grilles horaires et les fiches d'objectifs de cours sont revues.

Avec le concours de la chef de département, les responsables de cours (voir annexes 2.6 & 2.6bis) et les professeurs (permanents, associés et experts) sont les premiers à demander et à définir les modalités d'adaptation de cours. Y participent également des anciens étudiants ou maîtres de stages (par exemple, formation informatique en 1X, 3 nouvelles options créées en 3 X en septembre 2006, cours techniques donnés en anglais en 3 X (transversalité), nouveau syllabus en « introduction au droit », ...). Voir aussi la réunion du 23 juin 2009 sur les cours d'économie à l'EPHEC (voir annexe 2.6 ter).

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Les questions du dépassement de la grille minimale horaire et de son adaptation future (5 % de dépassement en 2008/2009 au lieu de 10 % en 2007/2008) sont des sujets sensibles qui font l'objet de réflexions au sein de la commission Ephec 2010 qui relève du conseil de Gestion.

## 2. Articulation & lien, en fonction des programmes, entre la recherche / le monde professionnel et l'enseignement (indicateur 2.2.2)

Au sein du département COMEX il n'y a pas d'activité de recherche fondamentale. Par contre, au sein de la HE, il y a de la recherche appliquée : le modèle du « Trèfle Chanceux » a été développé et mis en application dans tous les baccalauréats (voir indicateur 3.10).

De nombreuses activités sont axées sur le côté professionnalisant de la formation et, de ce fait, menées en rapport avec le monde professionnel et souvent avec la participation de nombreux intervenants externes et de professeurs d'autres départements (voir annexe 2.7 A). Dans ce dernier cas, il en ressort plus de transversalité au sein des matières enseignées. Sont spécialement concernés :

- le projet PIX et stage 1X (voir annexe 2.7 B)
- TP 2X,
- cours à option 3 X,
- TFE (voir annexe 2.7 C & D)
- stage 3X.

Les projets TP 2X portent souvent sur des études réalisées au profit d'entreprises (par exemple, 17 projets en 2X / A & D). Ainsi, aussi, pendant la Semaine STEP (du 26 janvier au 30 janvier 2009) [Stages, TFE, Emploi, Passerelles], les conférences suivantes ont été organisées (annexes 2.23 et 2.23 b : semaine step programme.doc) : « Quels avantages (...et inconvénients) à la crise ? » par Mme de Groote, Global Manager Fortis ou « Comment se positionner dans le monde du travail ? » par Mr Cobut, Regional manager Benelux, VOLT. Et ceci, en parallèle avec des après-midis réservés à l'insertion professionnelle (voir point 3.10)

Des membres du département sont professeurs dans d'autres institutions (ICHEC) ou dans d'autres baccalauréats au sein de l'Ephec. Certains interviennent également dans le monde professionnel (direction d'entreprise, secteur de la consultance, monde politique et judiciaire) ou assistent à des événements professionnels (rentrées académiques, salons -Franchise, Entreprendre, Easy fair, Logistique, SIEC (présentation du projet Simulation de création d'entreprises au congrès du SIEC en Irlande en juillet 2008).

Il existe des contacts avec Bruxelles-Export (stages à l'étranger) et avec l'AWEX (TP 2X, bourses d'études pour des stages à l'étranger) (voir chap 3 & 5) et l'Agence bruxelloise pour les entreprises (ABE : stages, propositions de conférences).

Plusieurs canaux de communication institutionnalisés avec le monde professionnel existent : la CCE et la cellule stages-emploi de la HE, la bourse à l'emploi (Journée Emploi Formation – (voir annexe 2.7 E) et la semaine STEP (voir chap 3 & 5). Une enquête sur l'importance et l'utilisation des 4 langues enseignées à l'EPHEC a aussi été réalisée auprès d'entreprises.



**Auto-évaluation et pistes d'amélioration :**

- ✗ Les offres d'emploi destinées aux diplômés peuvent être mieux gérées. Ainsi, depuis 2009/2010, les diplômés trouvent les offres d'emploi sur e-campus.
- ✗ Un lieu et moment de rencontre entre les partenaires de l'Ephec (maîtres de stages, conférenciers, ING...) et les membres de la HE augmenteront les synergies entre les 2 parties, par exemple en les invitant à chaque rentrée académique

**3. Articulation du programme en termes de connaissances et de compétences (indicateur 2.2.3)**

La volonté au sein du département est de maintenir une cohérence entre, d'une part, les objectifs du programme et les contenus des cours et, d'autre part, entre les contenus eux-mêmes. Il existe d'ailleurs une séquence chronologique sur les 3 années du baccalauréat COMEX avec les mêmes objectifs (fiches d'objectifs de cours identiques) et les mêmes syllabi au sein d'une année, ainsi que les mêmes examens écrits (pour les examens oraux avec la même philosophie) pour toutes les classes d'une même année. Tous ces aspects font l'objet des réunions de département, de celles des équipes par matière (par exemple, réunion du 23/06/09 consacrée aux cours d'économie à l'EPHEC - voir annexe 2.6 ter -; réunion langues du 22/01/09) et par année (par exemple, réunions pédagogiques de janvier après les examens de janvier (réunion des 22 & 23/01/09), réunion pédagogique 2 X « droit des affaires » de janvier 2009, réunion pédagogique 3 X « international supply chain » du 21 janvier 2009 ) et, au besoin, par filière au sein des 3 années du baccalauréat.

L'accent est également mis sur l'adéquation du programme langues avec le cadre européen commun de références pour les langues (CECR). Au cours de l'année 2008-2009, l'équipe langues du Département Commerce Extérieur a développé l'aspect *évaluation* de ses cours en fonction du CECR. En effet, l'année académique précédente avait été marquée par l'insertion progressive dudit Cadre européen dans les cours de langues. Il convenait dès lors de s'assurer qu'à la lecture des descripteurs du CECR pour chaque compétence et par niveau, une évaluation appropriée avait été mise sur pied. Ce fut chose faite via, entre autres, une refonte parfois substantielle de certains cours, ainsi qu'une adaptation de certaines grilles d'évaluation (principalement pour la compétence "expression orale").

**Auto-évaluation et pistes d'amélioration :**

- ✗ Les enquêtes auprès des professeurs (mai 2009) et des diplômés 2007 démontrent que
  - 95 % des diplômés ont lu les fiches d'objectifs de cours
- ✗ Plus de 90 % des diplômés trouvent que les cours dispensés correspondent à la description faite sur les fiches d'objectifs.
- ✗ 88 % des diplômés participants apprécient la formation reçue en 1 X, 83 % en 2 X et 87 % en 3 X.
- ✗ 81 % des professeurs apprécient les projets 1 X, 86 % les projets 2 X et 100 % les projets 3 X (annexes 2.4 bis, 2.4 ter et 2.27 B).
- ✗ La coordination et le travail en équipe sont un point fort du département
- ✗ L'articulation entre les cours et années donne satisfaction aux étudiants et aux professeurs
- ✗ Une gestion davantage transversale des cours entre professeurs permettra de mieux savoir ce qui est enseigné dans d'autres cours connexes
- ✗ Aller voir les bonnes pratiques existant dans les autres départements de la HE serait source d'enrichissement pour les responsables de cours.

**4. Approches pédagogiques et « apprentissage autonome et permanent » (AAP) (indicateur 2.2.4)**

Vu la pédagogie de proximité, l'enseignement se donne en auditoire, en classe ou demi-classe, en groupe ou en individuel (voir chap 3/3.3).

Différentes approches pédagogiques sont pratiquées en mettant l'accent sur l'AAP, l'utilisation d'e-campus et le travail en groupe : approche par projets, méthode inductive d'apprentissage, découverte, communication orale, gestion du temps, immersion linguistique, e-learning.

Lors de travaux intégrés :

- soirée 1X « Saveurs du monde »
- TP de simulation en 1X
- stage d'observation 1X et sa défense en 2X
- TP commerce international en 2X et COMEX AWARDS
- cours à choix en 3 X
- TFE & stage en 3X et leur défense
- échanges ERASMUS / ERABEL
- séminaire de création d'entreprise en 3 X
- exercices proposés sur la plate-forme e-campus
- accueil d'étudiants néerlandophones, activités de négociations et organisation de foires commerciales
- séminaire d'insertion professionnelle
- simulation d'entretiens d'embauche

Lors des exposés magistraux, l'accent est mis sur la pédagogie active et inductive (ancrer les apprentissages dans du concret), les exemples et les exercices à pratiquer en classe (par exemple, « introduction au droit », immersion linguistique, recherche d'information sur internet avec TECHNOFUTUR – formation à distance -, ...).

Outre les savoirs et savoir-faire, les formations développent de plus en plus les savoir-être (créativité, autonomie, flexibilité, capacité d'adaptation,...). Ainsi, à titre d'exemple, le département COMEX organise un séminaire de rentrée en marketing (1X), communication (1X) et insertion professionnelle (3X – voir réunion de coordination « d'insertion professionnelle COMEX » du 29/05/09).

En 3 X, des études de cas sont également réalisées (recrutement, recherche de solutions, amélioration d'une prestation de service outsourcée, interprétation de comptes annuels).

Certains professeurs ont été formés à l'AAP (formations au coaching, dans le cadre de « Cap vers la réussite », Université du Printemps organisée par l'IPM de l'UCL).

En outre, la HE EPHEC a mis en place le programme CAP VERS LA REUSSITE avec de nombreuses modalités (voir indicateur 2.3.6)

Enfin, les matériels et outils suivants sont mis à disposition sur le site de Woluwé aux heures d'ouverture de la HE : salles d'ordinateurs, accès internet qui permet l'e-learning, accès WI-FI dans certains locaux, l'accès à e-campus (la mise à disposition de notes de cours et d'exercices à réaliser, puis de corrigés), la recherche sur internet.

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Tous les aspects de cet indicateur sont particulièrement bien ancrés au sein du département COMEX. Ainsi, les entreprises estiment les jeunes bacheliers opérationnels et débrouillards (voir chap 6 b / points forts).

#### 5. Evaluation des étudiants (indicateur 2.2.5)

Des évaluations certificatives sont organisées à la Toussaint, en janvier, juin et septembre selon les modalités et pondérations affichées et communiquées. De plus, des évaluations formatives (qui donnent une cotation) sont organisées à divers moments définis (voir annexe 2.8) et peuvent constituer une part de cotation permanente (voir fiches d'objectifs de cours - voir annexes 2.9 A à C). Les fiches d'objectifs de cours, les tableaux de pondération de chaque année, le PPSC, les règlements des études & examens et celui des TFE, ainsi que le dossier stages 1X & 3X en donnent les principes (voir aussi le calendrier académique, aussi disponible sur e-campus - voir annexes ci-dessus et 2.10, de même que le calendrier des épreuves (voir annexe 2.10 bis) / planning interrogations et examens / horaire oraux).

Selon les modalités annoncées et reprises dans des tableaux de pondération - inclus dans les fiches de cours et affiché aux valves -, les évaluations sont réalisées :

- individuellement lors des examens traditionnels devant le professeur
- individuellement lors des stages 1X/3X & TFE devant un jury de professeurs et de professionnels
- ou par paire (éventuellement le TFE)
- ou en groupe (simulation 1X, TP commerce international 2X, travaux en 3X).

Ces évaluations consistent en épreuves orales ou écrites (en one shot ou en évaluation continue, dispensatoire ou non - la valeur de chaque question étant communiquée lors des examens écrits. L'examen écrit peut comporter des questions - de connaissance, de compréhension ou d'application — soit ouvertes, soit rarement un QCM, soit des affirmations vraies/fausses.

Lors de feedback donnés après certains examens partiels, des corrections sont effectuées en classe ou individuellement.

Les premières évaluations par compétences se réalisent : langues, stages 3X – voir aussi le carnet de bord - **annexe 2.11** - et travaux pratiques.

Généralement, les professeurs informent les étudiants des modalités d'évaluation pendant les cours et procèdent à des révisions, en fin de semestre, tout en les informant sur les objectifs à atteindre...

Chaque cours est sanctionné par une évaluation par le professeur ou un jury. Après toute épreuve chaque étudiant peut toujours obtenir, de la part d'un enseignant, un feed-back de ses prestations (sur base d'un horaire déterminé).

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Envisager des évaluations formatives selon des modalités à définir (par exemple, correction de l'évaluation par le voisin) dans le cadre de certains cours ou dans celui du programme « Cap vers la réussite ».

#### 6. Objectifs pédagogiques & projets, rapports et TFE (indicateur 2.2.6)

Tous ces projets pédagogiques ont pour objectif la mise en pratique et l'intégration des matières enseignées. L'articulation avec les autres dispositifs de formation est un point majeur dans ce cadre.

Voir listes des TFE des 3 dernières années en **annexes 2.28 & 2.28 B**.

Les objectifs des différents projets et rapports de stages et autres sont décrits dans les fiches d'objectifs de cours et les règlements des études & examens et des TFE ou dans des documents spécifiques (stages 1X – voir **annexe 2.11 quater**, stages 3X, TP 2X, TFE - voir **annexe 2.11 quinquies**). De plus, la cellule stages a établi en juin 2009 un rapport d'activités. L'importance en nombre d'ECTS, les critères d'évaluation et les pondérations y sont décrits, de même que le déroulement et les modalités de contacts entre les personnes concernées. Il y a un système opérationnel de planification de ces activités (gros travaux) au cours de l'année, mais sans vision globale.

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Les méthodes d'évaluation sont cohérentes par rapport aux objectifs déterminés
- ✘ Le déroulement et les modalités de contacts entre les personnes concernées fonctionnent de façon adéquate
- ✘ L'enquête 2008 diplômés 2007 établit la grande satisfaction des diplômés par rapport à tous les aspects pratiques de leur formation (stage 3X (88%), stage à l'étranger (94%), TFE (89%), TP 2X (78%), simulation en 1X (92%) et échange Erasmus (100%) – **annexe 2.4 bis**
- ✘ Les divers supports évoluent constamment : le dossier TFE sera remanié en 2009/2010
- ✘ Il pourrait être utile de prévoir un planning annuel de toutes les échéances des activités au cours d'une année, et ce par année de formation.

## 7. Objectifs pédagogiques & stages ou séjours à l'étranger (indicateur 2.2.7)

La démarche inhérente aux stages, que ce soit en première ou en troisième, est intimement liée au processus d'insertion professionnelle décrit au chapitre 3 (Voir chap 3 / 3.10 et 5 / 5.3.1 – mobilité des étudiants)

Les objectifs, grilles de pondération et critères d'évaluation des stages ou séjours à l'étranger sont décrits dans les brochures, règlements de stages {stages d'observation 1X (15 jours ouvrables) et stages d'immersion / insertion professionnelle 3X (15 semaines – voir annexe 2.11 - Règlement des stages (3X) avec le code de bonnes pratiques, l'encadrement prévu (coordinateurs du département et coordinatrice de la cellule stage-emploi) et planning : Epec info/vie des départements/Comex/stages et TFE/fascicule}. Pour les modalités : voir annexe 2.11 b. et la note aux membres du jury (voir annexe 2.11 c).

Voir aussi la présentation des stages sur internet, la 1<sup>ère</sup> étape de recherche d'un stage, le fascicule de janvier et le départ en stage (voir annexes 2.25 à 2.25 C).

Vu la spécificité du cursus les aspects européens et internationaux sont incontournables, d'autant plus que la HE bénéficie de la Charte universitaire Erasmus de la Commission européenne.

Les stages à l'étranger peuvent se voir attribuer des bourses de l'AWEX (3 bourses), ainsi que celles du fonds de la mobilité et d'Erasmus Stages (10 bourses allouées à des étudiants COMEX). Le soutien de BRUXELLES-EXPORT (4 stages dans des postes d'attachés commerciaux à l'étranger) est également acquis au département.

En 2008/09, 39 étudiants Comex 3X ont effectué un séjour ERASMUS à l'étranger (annexe 2.12 et chap 5 / 5.3.1). L'EPHEC a accueilli au total 39 étudiants Erasmus IN. Des notes d'information, ainsi qu'un guide international, sont également remises aux étudiants Erasmus IN.

37 étudiants COMEX ont accompli leur stage hors de Belgique (voir annexe 5.12)

De plus, 10 étudiants de 2 X (sur un total de 42) ont participé à des semaines internationales (voir annexe 2.13 avec les destinations – voir aussi chap 5 / 5.3.1). D'autres étudiants de 2X se sont rendus à l'étranger dans le cadre de leur TP.

### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✗ Le dynamisme de la CCE apparaît à divers niveaux comme la recherche régulière de nouveaux partenaires (en 2009/10 : Finlande, Norvège, Pologne et Slovaquie)
- ✗ La préparation et le suivi des stages font l'objet d'une attention toute particulière
- ✗ 94 % des professeurs apprécient les stages 3 X, 81 % les stages 3 X à l'étranger et 83 % les échanges Erasmus (annexe 2.27 B)
- ✗ La mobilité des enseignants devrait être davantage encouragée
- ✗ Il y a un questionnement dans le département à propos des stages en 1 X. Il est, par exemple, difficile pour les enseignants de vérifier le bon déroulement du stage 1X, se déroulant pendant la période de vacances, et d'évaluer ce stage sur base d'une seule défense orale. Une analyse est d'ailleurs en cours pendant l'année 2009/10 et le dossier a été transmis au Conseil pédagogique qui prendra position.
- ✗ La description des obligations des étudiants devrait être plus claire selon leur statut de mobilité (Erasmus IN/OUT/Erabel/ stage à l'étranger/stage Erasmus). P. ex. rapport en fin de stage SAUF pour les séjours académiques.
- ✗ Clarifier davantage les tâches des intervenants de la CCE

## 8. Pour les universités : doctorat : sans objet (indicateur 2.2.8)

## 9. Mesure de la qualité (indicateur 2.2.9)

Le département Comex et la HE ont procédé en 2008/2009 à 4 enquêtes générales (diplômés 2007 (voir annexes 2.27 & 2.4 bis, professeurs et EEE – voir rapports - et celle des maîtres de stages se retrouve dans le Rapport stages – annexe 2.13 bis). Une enquête sur les stages 1X fut réalisée en février 2010 (annexe 2.13 ter). Des rapports d'activités sont également réalisés (par exemple, « Cap vers la réussite » - (voir annexes 2.24).

L'évaluation des enseignements par les étudiants se fait :

- ☑ sur base volontaire et individuelle ou collective (langues / stages 1 X) à partir d'une grille d'évaluation des enseignements ou non (aussi sur l'utilisation de la plateforme d'e-learning ELLA pour l'enseignement des langues, opération « job interview » en 3X avec Manpower)
- ☑ comme le prévoit le décret sur la promotion de la réussite, de façon obligatoire, sur base d'un questionnaire commun à tous les cours évalués au niveau de la HE au 2<sup>ème</sup> trimestre 2008, en Comex (pas en 3X vu que l'enquête eu lieu au cours du 2<sup>ème</sup> semestre), pour les cours :
  - 1X: marketing, économie générale et anglais
  - 2X marketing avancé, gestion commerciale et budgétaire et anglais technique. Les conclusions ont été tirées et présentées à tous les enseignants le 20 octobre 2009 (voir charte de fonctionnement pour un dispositif global d'évaluation des enseignements par les étudiants — EEE — et grille pour l'évaluation des enseignements par les étudiants et résultats globaux : **annexes 2.14, 15 & 16** et voir chap 4/4.1.5) : ainsi 82 % des étudiants estiment que les cours sujets à évaluation leur ont permis d'accroître leurs connaissances et leur seront utiles au niveau professionnel.
- ☑ Sur base d'une enquête réalisée par les professeurs de 3X au sujet de leurs cours (voir chap 2 / 2.1.1) ou des stages 3 X (**annexe 2.13 quater**).

L'évaluation par les maîtres de stage 3X est organisée à la fin du 1er mois et en fin de stage sur les connaissances professionnelles des étudiants, leur adaptabilité et leur comportement (**annexe 2.13 bis**). Il n'y a pas d'évaluation formelle par les employeurs autres que les maîtres de stage, mais bien de façon informelle, par exemple lors de jurys TFE.

L'évaluation par les employeurs a été également réalisée lors d'études : **voir annexes 2.17, 18 & 19** : résultats de l'European Student Barometer 2009 - Business Edition © **trendence** 2009 ; l'étude de Manpower Professional en février 2008 sur "Les jeunes face à leur premier emploi" et des dirigeants de RH ont classé l'EPHEC en bonne position (**voir annexe 2.19** - article Trends / Tendances).

L'évaluation par les professeurs est assurée notamment lors des réunions générales de département –voir chap 4 / 4.1.4.a – notamment « Réussites / défis COMEX 06/2009 » > (**voir annexe 4.9 bis**).

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Il ressort de l'enquête 2008 diplômés 2007 que 96 % des diplômés participants estiment que la formation les a bien préparés au marché du travail. Cette conclusion démontre la cohérence de l'ensemble des activités d'enseignement au cours des 3 années. Et en particulier, la correspondance entre les cours et les objectifs, les stages, les échanges Erasmus et la 3<sup>ème</sup> année – **annexe 2.4 bis**
- ✘ A propos des indicateurs, les taux de fidélité des maîtres de stage et d'embauche sur les lieux de stage ne sont pas connus.

#### 10. Incidence des évaluations de la qualité (indicateur 2.2.10)

Ces évaluations ponctuelles ont généré, par exemple, les modifications suivantes :

- remaniement des options 3 X (**voir annexe 2.19 bis**)
- ajustements cours par cours
- modification du règlement TFE en 2009/2010
- démarche plus structurée de la semaine STEP (**voir annexe 2.27**)
- formation e-learning en informatique 1X (« Introduction à la filière informatique 1X » - **voir annexe 2.19 ter**).

Ce qui démontre la réactivité du département.

### 1. Information des étudiants sur les conditions d'accès (indicateur 2.3.1)

Les futurs étudiants sont informés des conditions d'accès au cursus COMEX via le Salon des Etudiants / SIEP (Salon d'information sur les études et professions, tenu avec la participation d'étudiants représentant l'Ephec (les 23 & 24/11/07 / 28 & 29/11/08 à Bruxelles et les 15 & 16/02/08 et 6 & 7/02/09 à Namur), lors de la journée Portes ouvertes du 12/03/08 / 25/03/09 (voir annexe 2.20 B) ou la matinée des parents du 24/05/08 / 16/03/09, via la brochure 2008/09 de la HE (voir annexe 2.20), le triptyque du département (voir annexe 2.1) et le site internet de la HE (www.ephec.be).

Les professeurs participent également à des séances d'information organisées par le CIO (Centre d'information et d'orientation) de l'UCL dans des écoles secondaires.

Certaines écoles secondaires proposent, à leurs étudiants, une visite de la HE et la présence à certains cours, dits ouverts. Des élèves peuvent également le demander à titre individuel ou rencontrer la chef de département lors d'un rendez-vous.

Des publicités ont été réalisées à la radio, dans certains journaux ou le journal gratuit Metro (voir plan Media 2007/2008, mais sans publicité radio depuis septembre 2008 - voir annexe 2.29).

A ces différents moments et endroits, et spécialement lors de la JPO (voir power point JPO Comex : Ephec info/départements/Comex/), les étudiants ont accès aux informations utiles : présentation & valeurs de la HE, positionnement pédagogique («Le chemin pratique vers la réussite»), débouchés professionnels, cadre de vie, conditions d'inscription et d'accès, objectifs et organisation de la formation, horaires & crédits ECTS, activités proposées, orientations, services offerts ( presse, service sports, aide à la réussite, conseil des étudiants ....), les passerelles IN (admissions directes ou «articles spéciaux»), les possibilités de logement (brochure du conseil social)

Lors de leur inscription, les étudiants sont accueillis :

- par des étudiants qui les aident à remplir leur dossier et répondent à leurs questions
- par les gestionnaires administratifs qui vérifient les dossiers et les conditions d'accès
- par des administratifs qui encodent les données et réceptionnent les paiements.

Les étudiants reçoivent toutes les informations utiles (au sujet des syllabus, du programme « Cap vers la réussite ») et divers documents (PPSC, règlement des études, dossier du conseil social, infos sur le sport, diverses attestations, le document de rentrée « reprise des cours », plan du site, calendrier académique, bon pour le pack livre).

Le site reprend également les questions fréquemment posées. Est aussi donnée la réponse à des questions spécifiques (parking, difficulté du néerlandais, regroupement dans une même classe qu'un ami).

Le jour de la rentrée et au cours du 1<sup>er</sup> mois, la directrice de catégorie, la chef de département, les titulaires et professeurs complètent ces informations (règlement des études,...) par celles concernant toute leur vie d'étudiant : tutorat, parrainage, remédiation, service presse et audio-visuel, conseil des étudiants (www.che2.org), activités sportives (voir rapport sport 08/09 sur e-campus et chap 3 / 3.12, permanences médicales (voir le power point de rentrée «accueil des étudiants — rentrée 2008 : Ephec info/vie de l'école/rentrée).

Les raisons du choix de la HE et de la formation ne sont pas formellement demandées, mais sont connues (caractère pratique de l'enseignement dispensé, débouchés, renommée de la HE et du baccalauréat).

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✗ Les échos des étudiants concernant les Journées Portes Ouvertes sont favorables et mettent l'accent sur l'implication d'autres étudiants et d'anciens.
- ✗ La pertinence des informations données et la satisfaction des étudiants ne sont pas formellement évaluées.
- ✗ Organiser une séance de cours (même simulée) pour les candidats-étudiants
- ✗ Organiser, pour les étudiants, une visite des lieux lors de la rentrée et leur donner un plan des lieux
- ✗ Prévoir une meilleure arborescence du site (accès à la rubrique « inscriptions »)

- ✘ Expliquer les sigles utilisés (X/Comex, S/sous-sol, R/rez-de-chaussée,...)
- ✘ Créer une liste avec les services et leur localisation (accueil, GDE, secrétaires de département, conseil social, audiovisuel, presse, local livres R30, infirmerie, CHE2, sports,..)
- ✘ Remise du planning annuel avec les échéances de toutes les activités prévues (par exemple pour les 1X, les échéances fixées pour le stage, ...)

## 2. Cours préparatoires à la 1<sup>ère</sup> année (indicateur 2.3.2)

La HE n'organise pas de cours préparatoires pendant l'été précédent la rentrée.

## 3. Information des étudiants sur les différentes étapes & les choix (indicateur 2.3.3)

Tout au long du cursus les étudiants sont informés sur les différentes activités d'enseignement. Divers documents reprennent les informations utiles. En outre, de nombreuses séances d'informations sont organisées en vue d'expliquer les différents parcours et autres activités pédagogiques qui s'offrent à eux (par exemple, durant le second semestre de 2 X, trois séances portant sur : les possibilités d'Erasmus / Erasmus Belgica, le stage de la 3X et sa préparation et les trois options offertes en 3X, les études après l'EPHEC et informations sur les passerelles en 3X (27/01/09) et la Journée emploi formation (voir chap 3 / 3.10 - 19/05/09). En début de première année, les étudiants reçoivent le dossier «Cap vers la réussite» (voir annexe 2.21) et les informations voulues tout au long de l'année, ainsi que divers numéros de la brochure «Cap sur...» (voir indicateur 2.3.1).

Les témoignages d'anciens sont une source motivante pour les étudiants (JPO, rentrée, présentation en 2X des cours à option de 3X).

Les étudiants sont également informés sur les bourses d'études, les modes de financement (Conseil social, financement et organisation du stage 3X,...), ainsi que les offres d'emploi (voir chap 3 / 3.10 – cellule stages).

Après avoir ciblé le problème, la chargée des affaires sociales informe et oriente les étudiants en difficulté vers différents services (modules en langues, Centre d'enseignement supérieur de promotion et formation continuée en Brabant wallon (CPF), Service d'information sur les études et professions (SIEP), permanences médicales,...

Chaque année, en collaboration avec le département Marketing, le département COMEX organise la Semaine STEP (Stage, TFE, Entreprises et Passerelles - du 26 au 30/01/09) avec ateliers, conférences et séances d'information pour les 3X (voir Ephec info/vie des départements/Comex/...). Diverses notes sont également remises aux étudiants sur "Les études après l'Ephec" (passerelles UCL/Ichec/Banaba/Communauté flamande) et "Etudier et bouger après l'Ephec" (note de janvier 2009) – voir Ephec info/vie des départements/Comex – chap 3 / 3.10)

### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ Les échos estudiantins sont plutôt favorables. Le suivi apporté à chacune des séances d'information ci-dessus évoquées est par ailleurs assuré de manière à leur laisser une certaine indépendance.
- ✘ Rendre e-campus beaucoup plus rapidement accessible en début d'année académique pour les étudiants et les Erasmus in
- ✘ Programmer, au cours de la même semaine en 2 X, toutes les informations relatives à la 3 X
- ✘ Réfléchir à la participation d'anciens étudiants lors de la présentation des options offertes en 3X

## 4. Mesure de la charge effective de travail (indicateur 2.3.4)

Cette mesure est basée sur les crédits ECTS (1crédit ECTS équivaut à +/- 25 heures de travail – voir annexe 2.5)

L'EPHEC se base sur des périodes de cours de 75 minutes plutôt que sur des heures à proprement parler et ce, pour avoir suffisamment de temps pour développer l'aspect pratique.

**Auto-évaluation et pistes d'amélioration :**

- ✘ Evaluation globalement positive par le corps professoral.
- ✘ Meilleure coordination entre enseignants afin de mieux répartir la charge de travail des étudiants en cours d'année
- ✘ La révision prévue, à terme, des grilles spécifiques pourrait donner lieu à une remise à plat des crédits dévolus à chaque cours.

**5. Information sur l'évaluation des connaissances des étudiants (indicateur 2.3.5)**

Dans le respect des exigences légales, le PPSC, les différents règlements (études, stages, 1X et 3X, TFE) et les fiches d'objectifs de cours définissent les modalités, critères et grilles de pondération des différentes activités d'enseignement.

Non seulement, tous les documents sont remis aux étudiants et sont disponibles sur e-campus; ils sont également explicités et commentés en classe par les titulaires et professeurs concernés.

**Auto-évaluation et pistes d'amélioration :**

- ✘ L'évaluation de la CEI estime que l'information donnée est suffisante

**6. Promotion de la réussite (indicateur 2.3.6)**

Le PPSC (**annexe 1.5**) reprend les différents moyens mis en oeuvre (point 5, page 12), y compris la mise à disposition d'une personne-ressource pour les problèmes sociaux. S'y ajoutent le regroupement en classes (ou demi-classes en langues, informatique et travaux pratiques) animées par un titulaire, la prise régulière des présences et les sanctions prévues (art. 21 & 22 du règlement des études - **annexe 2.5 bis**), des permanences au profit d'étudiants en difficulté (Conseil social et Service d'aide à la réussite / SAR), l'utilisation de notes de cours et syllabi pour toutes les matières, des séances de méthodologie et d'autres de correction des interrogations et examens partiels, ainsi que le développement de la maîtrise du français.

Le SAR a également rédigé un fascicule reprenant certaines modalités du « Cap vers la réussite » (voir Ephec Info – **voir aussi annexe 2.21**). Le règlement des études & examens (art. 31 – aide à la réussite) définit les modalités du tutorat, avec une convention de volontariat signée avec le tuteur.

Les objectifs à moyen & court terme mettent l'accent sur les axes du programme « Cap vers la réussite en 1ère bac », tout en prévoyant un bilan intermédiaire en janvier (voir chap 1 / 1.1.2).

Le SAR organise de nombreuses activités en 1X dans ce cadre (voir présentation au congrès de l'AIPU le 25 mars 2009 - **aussi annexes 2.26 & 2.24 - rapport**) :

- tutorat par des étudiants — près de 1000 h d'accompagnement pour 186 étudiants HE demandeurs en 2008/09
- tutorat d'été par des étudiants — 48 h d'accompagnement pour la HE en 2008/09 - ,
- parrainage culturel des étudiants primo-arrivants ou éloignés de leur famille, par des étudiants de 2è ou 3è année (30 binomes),
- monitorats par des professeurs (exercices de remédiation en statistiques, en comptabilité et en marketing : organisés en 2008/09 et démarrage pendant l'année 2009/2010 sur base volontaire)
- remédiation par des professeurs depuis 2008/2009 en français — 45 inscrits et 4 participants réguliers, 8 épisodiques et 10 contacts électroniques au niveau de la HE en 2008/09 — voir chap 3 / 3.11)
- conseils et séances de méthodologie (farde « Ensemble sur le chemin de la réussite », charte d'engagement proposée aux étudiants de 1ère en échec après la session de janvier, préparation au blocus, starting bloqué),
- séances de révision
- rendez-vous avec titulaires 3 fois par an.



Les besoins des étudiants sont évalués par les étudiants eux-mêmes. Ces nombreux programmes sont bien entendu facultatifs.

En 2007/2008, la HE EPHEC a été subsidiée par la Fondation Roi Baudouin dans le cadre de son organisation du tutorat (voir aussi le rapport sur « Le tutorat entre pairs dans l'enseignement supérieur » (par I. Ingelrest, coordinatrice du SAR).

Les professeurs se forment à l'accueil des étudiants en interne (par exemple, la boîte à outils pour les entretiens individuels, l'assertivité) ou en assistant à la journée au vert du département ou à des conférences (formation UCL / IPM (Institut de pédagogie universitaire et des médias).

#### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ La mise en application des modalités relatives à cet indicateur «information & suivi pédagogique» démontre le bon niveau de fonctionnement de la HE sur les divers points, et en particulier la promotion de la réussite : le fonctionnement de ces activités répond aux besoins des étudiants et évolue constamment
- ✘ Une enquête a été menée auprès des tuteurs et tutorés en 2008/09 et un suivi des taux de participation de 1ère année aux diverses activités est assuré.
- ✘ Une réflexion plus globale est en cours à propos de la définition des critères de performance de la promotion de la réussite, ce qui permettra de fixer ensuite des objectifs et de déterminer ultérieurement s'ils sont atteints.
- ✘ La participation des étudiants au tutorat est en hausse : les chiffres de 2007/08 (500 h) ont pratiquement doublé en 2008/09. Globalement pour la HE, 83 tuteurs ont coaché 186 étudiants pour 402 demandes de tutorat qui représentaient 950 heures, y compris le tutorat d'été lancé en 2008/09.
- ✘ Le degré de satisfaction des étudiants et des tuteurs semble bon vu les échos et témoignages.
- ✘ Le degré de satisfaction des professeurs n'a pas été mesuré.
- ✘ Vu l'évaluation régulière faite à propos de la promotion de la réussite, il apparaît que le parrainage culturel n'a pas donné les résultats voulus et sera abandonné à partir de l'année 2009/2010. Par contre, deux autres mesures seront lancées en 2009/2010 : remise d'un ouvrage « Apprendre à apprendre » (via des subsides octroyés par la Fondation Roi Baudouin, tous les étudiants de 1ère de l'EPHEC recevront l'ouvrage d'Alain GIORDAN et Jérôme SALTET, Apprendre à apprendre, Libro 831, avril 2009) et lancement de tables de conversation avec les tuteurs langues.
- ✘ L'existence du rapport d'activité 2008/09 « Cap vers la réussite en 1ère bac » est positive et constitue une base de la réflexion à mener en vue de l'amélioration.
- ✘ Elargir les mesures du cap de la réussite au profit des étudiants de 2ème année
- ✘ Réaliser régulièrement une enquête de satisfaction auprès des parties prenantes
- ✘ Evaluation de la remédiation organisée par des professeurs dans les matières reconnues comme difficiles en 1X (stat, math, compta) à faire fin 2009-2010
- ✘ Disposer de critères de performance des mesures de promotion de la réussite (par exemple, taux de réussite en fonction des mesures – tutorat/monitorat,...)

**En conclusion, la CEI a effectué une évaluation partielle sous forme d'une analyse SWOT portant globalement sur les indicateurs de ce chapitre. Vous la trouverez en annexe 2.22**

### 3.1. Contexte général : population étudiante en CFB, dans l'institution et dans le cursus.

**Remarque générale :** les données chiffrées transmises en mars 2010 par l'AEQES ne correspondent pas toujours à celles de la HE, alors que la base de données SATURN est alimentée par lesdits chiffres. Nous utiliserons par conséquent nos propres données.

Après examen attentif des données tant disponibles au sein de notre institution que reçues de l'AEQES via la banque de données SATURN, nous pouvons dégager les indicateurs suivants (voir annexe 3.1).

#### A.

Les HE représentent 39,37 % du total général de l'enseignement supérieur en Communauté française (les universités : 38,59 % - le reste est constitué des Instituts supérieurs d'architecture, des Ecoles supérieures d'art et de la Promotion sociale). Le Type Court représente quant à lui 83,57 % du total des HE. L'EPHEC représente 5 % du total de la population des HE.

#### B.

En ce qui concerne la répartition par sexe dans les HE, la gent masculine y est sous-représentée puisqu'elle ne représente que 41,13 % des étudiants fréquentant lesdites HE et 38,43 % en type court. Par contre, à l'EPHEC, on compte environ 2/3 d'hommes (voir annexe 3.1).

Dans le baccalauréat en Commerce extérieur (Communauté française, soit 2,49 % du type court), on note que 64,87 % des étudiants sont de sexe masculin, soit nettement plus nombreux que dans le total du type court.

Les bacheliers en COMEX EPHEC, qui s'élèvent à environ 44,38 % du nombre total de bacheliers en COMEX et à 21,91 % du nombre total de bacheliers EPHEC, comptent 64,54 % d'hommes (voir annexes 3.1 et 3.2).

#### C.

L'évolution de la population étudiante en baccalauréat COMEX à l'EPHEC (+ 30,87 % en 6 ans) est légèrement supérieure à celle de la population globale en baccalauréat en COMEX qui a crû de 28,25 % (voir annexe 3.1).

### 3.2. Information qualitative et quantitative quant au recrutement, aux conditions d'accès, aux caractéristiques socio-démographiques des promotions entrantes.

#### 3.1.a. Recrutement.

Après examen attentif des données tant disponibles au sein de notre institution que reçues de l'AEQES via la banque de données SATURN, nous pouvons dégager les indicateurs suivants (voir annexes 3.1 à 3 bis):

A l'EPHEC, 86,62% des étudiants COMEX proviennent de la Communauté française ou germanophone. Ce qui est comparable au total CF (85,99%).

Répartition par **type d'enseignement secondaire** (voir aussi annexes 3.2 et 3.2 bis):

Année	GE	TT	TQ	PR	AR	AU	Total	%GE	%TT	%TQ	%PR	%AR	%AU
<b>COMEX 1</b>	207	23	52	3	1	32	318	<b>65,1%</b>	7,2%	<b>16,4%</b>	0,9%	0,3%	10,1%
<b>2</b>	179	2	25	1		8	215	<b>83,3%</b>	0,9%	<b>11,6%</b>	0,5%		3,7%
<b>3</b>	107	5	12			5	129	<b>82,9%</b>	3,9%	<b>9,3%</b>			3,9%
Moyenne COMEX EPH								<b>74,5%</b>	<b>4,5%</b>	<b>13,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>6,8%</b>
<b>Moyenne CF</b>								<b>58,27%</b>	7,90%	<b>12,97%</b>	0,75%		

GE Général  
 TT Technique de transition  
 TQ Technique de qualification  
 PR Professionnel  
 AR Artistique  
 AU Autres

En COMEX EPHEC il y a davantage d'étudiants issus des techniques de qualification et d'autres.

Nombre d'années passées dans l'enseignement supérieur **avant l'entrée à l'EPHEC** :

Année	0	1	2	3	4	5	6+	Total	%0	%1	%2	%3	%4	%5	%6+
<b>1</b>	121	122	52	17	3	1	1	<b>317</b>	<b>38,2%</b>	38,5%	16,4%	5,4%	0,9%	0,3%	0,3%
<b>2</b>		39	72	57	37	5	1	<b>211</b>		18,5%	<b>34,1%</b>	<b>27,0%</b>	17,5%	2,4%	0,5%
<b>3</b>			28	41	26	26	1	<b>122</b>			<b>23,0%</b>	<b>33,6%</b>	21,3%	21,3%	0,8%

On notera que les étudiants en baccalauréat EPHEC / COMEX sont sensiblement plus vieux que la moyenne des baccalauréats en COMEX en Communauté française (voir annexes 3.2 et 3.2 bis).

Année de naissance	Total COMEX CF	COMEX EPHEC
<b>1990</b>	14,46%	11,00%
<b>1989</b>	25,48%	23,08%
<b>1988</b>	27,72%	31,10%
<b>1987</b>	16,24%	18,39%

Erasmus IN et OUT : voir chapitre 5 / indicateur 5.3.1.

### 3.2.b. Conditions d'accès.

La Haute Ecole respecte les règles fixées par le décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles.

### 3.2.c. Caractéristiques socio-démographiques.

Répartition par **sexe** (voir annexe 3.1):

Année	H	F	Total	% H	% F
<b>1</b>	211	107	<b>318</b>	<b>66,4%</b>	33,6%
<b>2</b>	134	81	<b>215</b>	<b>62,3%</b>	37,7%
<b>3</b>	81	48	<b>129</b>	<b>62,8%</b>	37,2%

+ voir CHAP 3 / 3.1.B.

Répartition par type de nationalité (voir annexes 3.2 et 3.2 bis) :

Année	Belges	% Belges	UE	% UE	Hors UE	% hors UE	Total
Comex1	251	78,90%	37	11,60%	30	9,40%	318
2	183	85,10%	19	8,80%	13	6%	215
3	118	91,50%	8	6,20%	3	2,30%	129
<b>TOTAL EPHEC</b>	<b>552</b>		<b>64</b>		<b>46</b>		<b>662</b>
<b>%TOTAL EPHEC</b>		<b>83,38%</b>		<b>9,67%</b>		<b>6,95%</b>	
<b>TOTAL CF</b>		<b>85,69%</b>		<b>7,45%</b>		<b>6,86%</b>	

Le pourcentage de Belges dans le baccalauréat en COMEX s'élève donc à 83 % , celui de représentants de l'Union européenne à près de 10 % et celui des ressortissants de pays hors Union européenne à près de 7 %.

En comparant ces chiffres avec ceux du total des bacheliers en COMEX en Communauté française, on peut souligner que le caractère international des étudiants est légèrement plus marqué, surtout UE.

Peu de différence par contre lorsqu'on regarde le nombre d'étudiants ayant leur domicile légal en Belgique : 98,21% dans les baccalauréats COMEX de la Communauté française et 96,99% à l'EPHEC (voir annexes 3.2 et 3.2 bis).

Etudiants boursiers :

Pour l'ensemble de la Haute Ecole, voici les chiffres disponibles :

En 2008-2009, la HE EPHEC dans sa globalité accueillait 18,68 % d'étudiants boursiers, occupant le 4<sup>e</sup> rang sur 25 HE en cette matière (la 1<sup>re</sup>, HE Ferrer, accueillant 24,78 % d'étudiants boursiers et la dernière, HEPHO, 6,52%.

Pour le baccalauréat en COMEX, le nombre d'étudiants boursiers s'élève à 24,80 % (165 boursiers sur un total de 665 étudiants) et est en constante évolution croissante, pour 8,35 % au total des baccalauréats COMEX de la Communauté française (voir annexes 3.2 et 3.2 bis).

**3.3. Nombre d'étudiants COMEX (globaux, de première génération, répétants) par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation (voir aussi annexes 3.3 et 3.3 bis).**

Année		Réguliers finançables								Réguliers non finançables								TOTAL
		Belges		UE		Hors UE		Total finançables		Belges		UE		Hors UE		Total non finançables		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
1 X	a*	167	84	27	9	12	10	206	103	2		1		3	5	6	5	320
2 X	a	112	67	15	3	3	6	130	76	3	2	1	0	1	3	5	5	216
3 X	a	73	45	5	3	3	0	81	48									129
<b>Total</b>		<b>352</b>	<b>196</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>417</b>	<b>227</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>665</b>

La répartition entre étudiants de 1<sup>re</sup> génération, de bisseurs et d'autres (?) s'opère comme suit :

	Total COMEX CF	COMEX EPHEC
1 <sup>re</sup> génération	50,13%	38,20%
Bisseurs / 1 X	19,92%	16,28%
Bisseurs / 2 X	18,98%	16,51%
Bisseurs / 3 X	5,23%	5,43%

Nombre de classes et de groupes (certains cours nécessitant plus de proximité comme les cours de langues, d'informatique ou de TP sont dispensés en ½ classes) – voir aussi chap 2 / 2.2.4 et chap 4 / 4.1.1.a).

	1 <sup>re</sup> année		2 <sup>e</sup> année		3 <sup>e</sup> année		Totaux	
	Classes	Groupes	Classes	Groupes	Classes	Groupes	Classes	Groupes
COMEX	6	12	4	8	3	5	13	25

Nombre moyen d'étudiants par groupe :

	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	Moyenne
COMEX	27	27	26	27

### 3.4. Analyse quantitative des filières d'études : passerelles, réorientations ...

Passerelles	Admissions directes
10	9

### 3.5. Taux de réussite aux examens par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation.

Comparaison des taux de réussite de 1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> session									
	1 <sup>re</sup> session			2 <sup>e</sup> session			1 <sup>re</sup> & 2 <sup>e</sup> sessions		
	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2008-2009	2007-2008	2006-2007
1 X	21%	27%	22,7%	46,9%	49,4%	25%	54,7%	56,5%	42%
2 X	15%	20%	32,7%	52,9%	66,1%	57,5%	57,5%	68,7%	71,4%
3 X	30%	52%	47,1%	68,3%	67,2%	63,5%	79,8%	81,2%	80,7%

Le taux bas de réussite en 1<sup>ère</sup> session interpelle le corps enseignant et est heureusement amélioré par les meilleurs résultats en 2<sup>ème</sup> session.

### 3.6. Durée moyenne des études.

La durée moyenne des études est 3,44 années. Il faut noter que certains étudiants arrivent directement en 2<sup>e</sup> année, ce qui tire la durée moyenne des études à la baisse.

### 3.7. Taux de diplômés.

Suivant l'enquête menée durant le 1<sup>er</sup> semestre 2009 auprès des diplômés 2008, on peut établir les statistiques suivantes (voir annexe 3.4):

Sur un total de 118 diplômés en COMEX, 67 ont répondu à l'enquête. Sur ces 67 répondants, 37,3% ont un emploi auxquels on peut ajouter ceux qui ont un emploi et suivent en même temps une formation complémentaire, soit 11,9 %, ce qui donne un taux d'emploi de 49,2 % dans les mois qui suivent la réussite du baccalauréat.

A ce taux d'emploi, il faut encore ajouter les 37,3 % de diplômés qui suivent une formation complémentaire uniquement avec, pour corollaire, un taux d'occupation de 86,5%.

Seuls 11,9 % des diplômés sont demandeurs d'emploi uniquement tandis que 1,5 % le sont tout en suivant une formation complémentaire.

Le taux d'emploi de 49,2 % (2008/09) est largement inférieur à celui de marketing (62.8%), alors que le taux d'occupation est similaire (86,8% et 86,5%) dû à un taux nettement plus élevé de bacheliers poursuivant uniquement une formation complémentaire après COMEX (24 % en marketing).

Cette tendance ressort des chiffres depuis 2005 - vu l'augmentation parallèle du pourcentage de bacheliers poursuivant uniquement une formation complémentaire -, le taux d'occupation restant stable (83,3% en 2005, 94,5 % en 2006, 88 % en 2007).

A titre indicatif en ce qui concerne les diplômés 2009 [le délai entre l'enquête et la réussite du baccalauréat est beaucoup plus court puisque les enquêtes ont été réalisées ici lors de la remise honorifique des diplômes le 5 octobre 2009], le taux d'emploi atteint 18,8 % pour les bacheliers, tandis que 50 % d'entre eux suivent une formation complémentaire sans avoir d'emploi.

A partir de la statistique AEQES (voir annexe 3.3)), il y avait, en 2006/07, 322 étudiants inscrits en 1X, dont 118 (chiffres EPHEC - (voir annexe 3.4) furent diplômés en 2008/09, y compris les bisseurs 2X et 3X.



### 3.8. Débouchés des diplômés, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrière ...).

Dans l'annexe au questionnaire destiné aux diplômés susmentionnés, on remarque que la plupart des diplômés ont obtenu un CDI.

Type de contrat	Effectifs	%
CDD	7	20%
CDI	26	<b>74%</b>
Indépendant	2	6%
Total	35	

En 2006 fut réalisée une enquête interne sur les formations EPHEC auprès des gradués des promotions 2000, 2001 et 2002 (annexe). Nous pouvons en dégager les résultats suivants :

- Secteurs d'activité où l'on retrouve le plus de gradués en COMEX : les services, suivis par le commerce en général et les banques et assurances
- Les gradués en COMEX se sont dirigés en majorité vers de grandes entreprises.
- Les 2 fonctions les plus occupées sont "commercial" et "employé"

### 3.9. Informations sur le chômage et le sous-emploi.

Voir 3.7.

### 3.10 Aide à l'insertion professionnelle fournie par l'établissement.

Afin de renforcer la préparation de ses diplômés à la recherche active d'emploi, à l'acculturation au marché du travail et à la vie professionnelle qui les attend, l'EPHEC a optimisé le parcours des étudiants et la gestion des stages terminaux. Depuis 1990, tous les étudiants terminent en effet leur cursus par un stage d'insertion professionnelle de 15 semaines continues en entreprise.

Ayant pour objectif principal d'augmenter l'employabilité des ses bacheliers, la stratégie d'insertion socio-professionnelle Ephec s'est renforcée depuis 2005 et a pris comme point d'entrée, la gestion des stages terminaux.

Au niveau institutionnel, les objectifs étaient de :

- Systématiser notre pratique professionnalisante (maillage vertical et horizontal)
- Ajouter un enjeu d'employabilité aux objectifs de formation (approche orientante)
- Renforcer notre positionnement de baccalauréat professionnalisant.

Au niveau des équipes pédagogiques, les objectifs étaient de :

- Adopter un référentiel commun en matière d'insertion professionnelle
- Renforcer les synergies interdisciplinaires et l'échange de bonnes pratiques

Au niveau des étudiants, les objectifs étaient de :

- Les sensibiliser aux opportunités d'apprentissage du stage professionnel
- Amorcer la double acculturation au premier emploi et/ou au marché du travail
- Les outiller et les rendre acteurs de la transition Ecole/Emploi que leur propose la Haute Ecole
- Les initier aux enjeux futurs de leur gestion de carrière.

Dès octobre 2005, plusieurs contacts ont été pris par la coordination qualité de la Haute Ecole avec des organismes d'insertion socioprofessionnelle, tant en France qu'en Belgique et au Québec, afin d'établir un panel des modèles et outils utilisés dans ce secteur. Les modèles principaux furent exposés et discutés en conseil pédagogique et en conseil de coordination de la direction.

Rapport d'évaluation interne COMEX\_ **Les destinataires du Baccalauréat en COMEX**

S'inscrivant particulièrement bien dans une dynamique individu-étude-travail, le modèle de référence retenu fut le modèle canadien du Trèfle Chanceux (J. Limoges, 1987, 1997 – voir annexe 3.5).

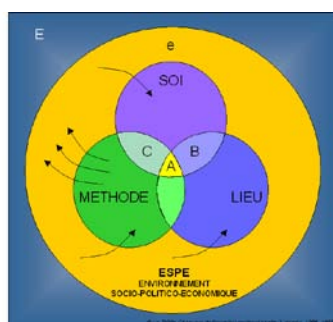


Figure 1 : Le modèle du Trèfle Chanceux

Ce modèle propose une représentation globale de l’insertion professionnelle sur 4 dimensions en multiples et constantes interactions :

- L’Environnement Socio Politico Economique (ESPE)
- La dimension SOI
- La dimension LIEU
- La dimension METHODE

La maîtrise de ces 4 dimensions et de leurs interactions par un individu lui permet d’atteindre la position A : la plus haute position d’employabilité.

Comme exposé dans les actes du 24<sup>e</sup> congrès de l’AIPU (Montréal, 2007), - annexe 3.14 - la vérification de la compatibilité du modèle choisi avec l’enseignement dispensé à l’EPHEC nous a permis de conclure que le modèle du Trèfle Chanceux rencontre la réalité de la Haute Ecole et y est transférable. Nous constatons que chacune des dimensions et intersections du modèle Trèfle Chanceux peut être parcourue par chaque étudiant EPHEC au cours de son cursus de 3 ans. Le cursus pédagogique se voit alors renforcé de ce que nous avons appelé le **parcours professionnalisant EPHEC**.

En reprenant les codes couleurs du modèle de Limoges, et en parcourant le cursus de 3 ans du futur bachelier, voici sa représentation schématique pour l’ensemble des baccalauréats de la Catégorie Economique :

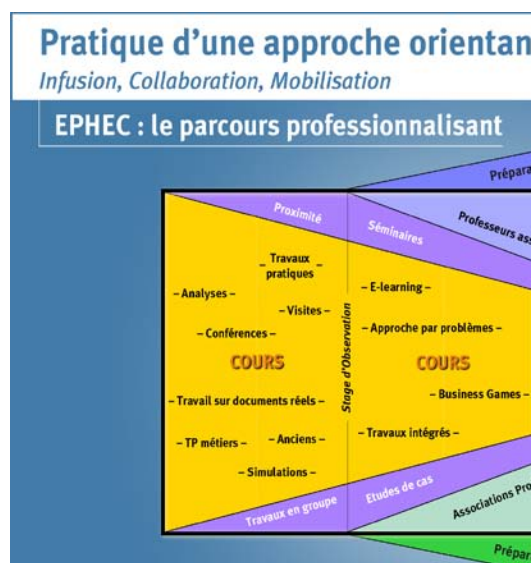


Figure 2 : Le parcours professionnalisant

Si chaque baccalauréat maintient sa spécificité pédagogique, tous s'inscrivent dans une même logique générale de référence en matière d'insertion socioprofessionnelle. Chaque étudiant, quel que soit son cursus, atteint ainsi la position d'employabilité A, position lui ouvrant toutes les portes de l'emploi lui correspondant. Un processus de diffusion du modèle au sein de la Haute Ecole a alors été mis en place tel que décrit dans les actes du 25e congrès de l'AIPU (Montpellier, 2008) voir [annexe 3.11](#)

Au niveau institutionnel, la réflexion stratégique d'insertion est aujourd'hui coordonnée par une cellule stage/emploi élargie en cellule « insertion », intégrée à la cellule contacts extérieurs de la Haute Ecole. Le parcours professionnalisant systématise le processus et permet de visualiser le parcours des étudiants par rapport à l'objectif visé. Adopté comme ligne de fond et présenté à tous, il est aujourd'hui partie prenante du projet pédagogique de la Haute Ecole EPHEC.

Au niveau des équipes pédagogiques, la formation à un référentiel commun facilite l'échange de bonnes pratiques. Dans chaque cursus, les équipes se mobilisent. Les projets fleurissent et le succès des expériences pilotes confirme l'applicabilité des outils d'insertion dans le contexte Haute Ecole.

Au niveau des étudiants, le processus de recherche de stage est mis en route dès le milieu de la 2<sup>ème</sup> année et est associé aux choix d'orientation et de sujet de T F E. Plusieurs activités d'insertion professionnelle sont organisées tout au long des 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années d'étude en collaboration avec de nombreux intervenants extérieurs à la Haute Ecole (notamment en janvier, la semaine STEP –voir chap 2 / 2.2.2)

En cours de stage, les étudiants remplissent un dossier d'accompagnement et se retrouvent une fois pas mois à l'EPHEC, en petits groupes, afin d'échanger à propos de leurs expériences en présence de leur professeur maître de stage. En fin de stage, ils rédigent un rapport de stage étoffé et le présentent à un jury interdisciplinaire. Relevons que l'expérience de stage est devenue aujourd'hui, aux yeux de la grande majorité des étudiants, une réelle opportunité de développement et de transition vers l'emploi ([voir annexe 3.12](#) - travail des 2 coordinateurs stages COMEX – voir aussi chap 2 / 2.2.7).

Pour couronner son parcours professionnalisant, l'Ephec organise une « Journée Emploi Formation » (JEF - [voir annexe 2.7 E](#)). En matinée, elle propose à tous les étudiants de 3<sup>ème</sup> Bac divers ateliers animés par des professionnels de l'insertion (simulations d'entretiens d'embauche, conseils de rédaction de C.V,...). L'après-midi, elle leur offre la possibilité de rencontrer les entreprises qui recrutent et de s'informer sur les passerelles vers les Masters.

Un accompagnement des diplômés dans la recherche d'emploi est aussi effectué par un membre du personnel, psychologue, coordinatrice de la Cellule stages & emploi selon le *modus operandi* repris ci-dessous ([voir annexe 3.6](#)). Voir aussi chap 2 / 2.2.6 & 2.2.7.

Les entreprises/institutions qui souhaitent engager nos (futurs) diplômés sont invitées (Information donnée notamment par notre site : [http://www.ephec.be/html/emplois\\_jour.cfm](http://www.ephec.be/html/emplois_jour.cfm) ou en réponse à une demande à la cellule Stages ou à l'EPHEC) à adresser leur offre d'emploi par mail à la cellule stages. Les offres ainsi reçues directement par la Cellule Emploi ou via un autre membre du personnel de l'EPHEC sont mises en ligne sur notre site ecampus à destination des diplômés concernés. Actuellement, ont accès à ces offres, les diplômés des deux dernières années ainsi que les étudiants de troisième année. Les offres sont répertoriées suivant les diplômés concernés : comptabilité, droit, T.I. et marketing-commerce extérieur. Pour faciliter les recherches, dans la mesure du possible, la responsable de la Cellule Emploi définit chaque offre par sa fonction, la localisation et le nom de l'entreprise. Par exemple : Business Development Manager - Zaventem [IDENTIC] envoyées par mail aux diplômés plus anciens qui en ont fait la demande.

De plus, sur le site ecampus, elle met en ligne les sites où nos diplômés - les gestionnaires de ces sites ayant contacté ou été contactés par elle-même - ont accès à des offres les concernant et peuvent postuler en ligne. Le site ecampus propose également une liste des jobdays, journées de recrutement dont la Cellule Emploi a connaissance.

Il est à noter que le processus ci-dessus rend très peu compte des contacts nombreux, souvent téléphoniques, avec les diplômés et les entreprises, ces dernières ayant pour certaines établi une relation de confiance avec l'EPHEC (jobs, stages, emploi).



L'Ephec évalue continuellement sa stratégie d'insertion socio-professionnelle et l'adapte si nécessaire, notamment à l'occasion de la crise économique actuelle (voir annexe 3.4 – note du 23 novembre 2009 sur « **Emploi de nos diplômés : état des lieux et modes d'activation actuels et futurs** »)



### 3.11. Accueil et intégration des étudiants : nouveaux étudiants, étudiants étrangers, étudiants handicapés, étudiants avec enfants, sportifs de haut niveau ...

**Nouveaux étudiants** : voir chap 2 / 2.3.

**Etudiants étrangers** : ERASMUS IN : leur accueil est assuré par la CCE (notamment, une journée spéciale d'intégration au début du semestre en rapport avec le projet. Et un module de cours et activités sur le thème « Belgium and Brussels at the heart of Europe » leur est destiné . Le guide ECTS rédigé en anglais leur est également remis.

**Autres étudiants étrangers** et étudiants dont la langue maternelle n'est pas le français : cours de maîtrise de la langue française dispensés, tous baccalauréats confondus. Nombre d'étudiants suivant ce cours en 2008-2009 : inscriptions en début d'année (± 35 étudiants + une dizaine qui se sont ajoutés en cours d'année) ; présences régulières : 4, épisodiques + 8, contacts électroniques (exercices, questions) = une dizaine. (Source : rapport d'activité 2008-2009 de "cap vers la réussite" - voir aussi annexe 2.21, 2.24 & 2.26).

**Etudiants handicapés** : le maximum est fait pour les étudiants à mobilité réduite aient accès à presque tous les locaux étant donné qu'ils disposent d'une clef de l'ascenseur, réservé au personnel.

**Etudiants avec enfants** : l'information n'est pas systématisée à ce sujet et, chaque année, des étudiants-parents suivent des cours.

**Etudiants sportifs de haut niveau** :

"Le Sportif reconnu de Haut Niveau ou Espoir Sportif peut répartir une année d'études sur deux années académiques et obtenir éventuellement des reports d'examens. Il doit en faire la demande au moment de son inscription à sa haute école ou son université.

Par ailleurs, chaque établissement est libre d'octroyer d'autres avantages." (Statut Communauté française).

En 2008-09, L'EPHEC a compté 5 sportifs de haut niveau (COMEX : 1 étudiant/ annexe 3.7) [http://www.infosport.be/info-hautniveau/afficher\\_fiche.php?id=54&id\\_fiche=90](http://www.infosport.be/info-hautniveau/afficher_fiche.php?id=54&id_fiche=90)

L'EPHEC essaie dans la mesure du possible d'aménager les horaires d'examen des étudiants concernés pour conjuguer leurs obligations sportives et académiques (déplacement de session si stage à l'étranger). De même, les absences pour raison sportive impérieuse ne sont pas comptabilisées.

### 3.12. Conditions de vie et d'étude des étudiants : facilités matérielles, qualité de vie ...

"Le **Conseil des Etudiants** constitue la représentation officielle des étudiants dans les organes de la HE (Décret HE 1995). Les membres du Conseil sont élus annuellement par l'ensemble des étudiants de la Haute Ecole. Ils participent pleinement à la vie de notre institution puisqu'ils s'intègrent aux divers niveaux d'avis et de décision prévus par le décret Haute Ecole : ils représentent tous les étudiants de la Haute Ecole ; il défendent et promeuvent leurs intérêts tant sur le plan pédagogique que dans le domaine de la gestion de l'institution.

Le Conseil des Etudiants de la Haute Ecole EPHEC porte le nom CHE<sup>2</sup>, asbl, et assure une série d'autres tâches dans les domaines culturels, sportifs et purement créatifs." (extrait de : [http://www.ephec.be/html/conseil\\_etudiant\\_jour.cfm](http://www.ephec.be/html/conseil_etudiant_jour.cfm)) – (voir aussi : <http://che2.org> – annexe 3.).

Le CHE<sup>2</sup> possède un budget alloué par le Conseil social, sur base du décret de 1995 sur les HE qui définit la part de la dotation du conseil social allouée à la représentation étudiante de la HE.

Il bénéficie en outre d'un local dans les 2 implantations de l'EPHEC.

Beaucoup d'aspects liés à la vie étudiante sont gérés par l'éducateur sportif qui, en sa qualité de membre du personnel administratif, s'occupe notamment du développement du **programme sportif** de la HE (Voir détail des activités – **annexe 3.8** et rapport SPORT complet 2008-2009 – **annexe 3.9**). 17 % des étudiants de l'EPHEC, LLN et WOL confondus, pratiquent une activité physique via l'EPHEC



**Locaux spécifiques** destinés aux étudiants :

- logettes 2<sup>e</sup> étage WOL pour travailler en groupe ou étudier.
- 1 local informatique ouvert en permanence avec accès Internet.
- Wi-Fi dans de nombreux locaux.
- cafétéria avec boissons et vente de sandwiches principalement.
- certains locaux accessibles pendant le temps de midi
- "bancs" et tables disposés sur la mezzanine à Woluwé.
- places de parking mais en nombre insuffisant. De plus, difficulté de trouver des places non limitées dans le temps (disque) à Woluwé.

**En conclusion, la CEI a effectué une évaluation partielle sous forme d'une analyse SWOT portant globalement sur les indicateurs de ce chapitre. Vous la trouverez en **annexe 3.10****

## Chap.4 : Les ressources mises à disposition



### 4.1. Personnel et gestion des ressources humaines.

#### 4.1.1 Données qualitatives et quantitatives

##### a) Cadre du personnel

###### - pour l'ensemble de la Haute Ecole EPHEC

Au 13/01/2009, la rémunération du personnel toutes catégories confondues (maîtres-assistants TC, chargés de cours et chefs de travaux, professeurs et chefs de bureau d'études, directeurs de catégorie et directeur-président, personnel administratif, personnel auxiliaire d'éducation, professeurs invités ou contractuels) représentait pour l'ensemble de la HE EPHEC 91.30 % de l'Allocation Globale. En effet, en plus du côté pratique et professionnalisant de ses formations, l'EPHEC a toujours voulu assurer une pédagogie de proximité en organisant les cours en classes d'une cinquantaine d'étudiants, elles-mêmes divisées en deux pour les cours de langues, d'informatique et de travaux pratiques (voir chap 2 / 2.2.4 et chap 3 / 3.3).

Au total, au 08/01/2009, la HE EPHEC comptait 139.41 ETP de charges enseignantes (hors direction), ce qui, pour un total de 3041 étudiants (catégorie économique, ISAT et TI), conduit à un taux d'encadrement moyen pour l'ensemble de la Haute Ecole de 1 ETP enseignant pour 21.8 étudiants. Si on enlève les 10.4 ETP consacrés aux tâches non enseignantes (diverses coordinations, responsabilité de départements, cellule contacts extérieurs,...) on arrive à un taux d'encadrement moyen de 1 ETP enseignant pour 23.6 étudiants. Ce qui représente probablement la plus haute charge d'encadrement par enseignant pour toute la Communauté française.

Au niveau administratif, la HE EPHEC employait au 09/01/2009 31 personnes, pour un total de 27 ETP, dans ses différents services : accueil, presse, gestion des dossiers étudiants, audiovisuel, informatique, comptabilité, service du personnel et assistantat de direction.

Comme expliqué dans le Chapitre 1 (voir 1.2), la Haute Ecole EPHEC est divisée en départements, assimilés à des mini-écoles et regroupant l'ensemble des étudiants, enseignants et personnel administratif d'une formation sur une implantation.

###### - pour le département commerce extérieur au 17 décembre 2008 (voir liste des professeurs en **annexes 4.1, 4.1 bis et 4.1 ter**):

<b>Personnel enseignant</b>	Nombre de personnes	Nombre d'ETP	ETP consacrés aux cours en comex	ETP consacrés aux cours dans d'autres dépts	ETP de charges non enseignantes
Enseignants affectés au dépt	29	25,90	23,30	1,10	1,50
Enseignants d'autres dépts	13	2,10	2,10		
Enseignants associés	11	1,85	1,85		
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>29,85</b>	<b>27,25</b>		

Les charges non enseignantes sont consacrées à de la coordination stages, langues, à la cellule internationale et à la fonction de chef de département. Comme il y a 665 étudiants dans le département COMEX toutes années confondues, cela conduit à un taux d'encadrement moyen de 1 ETP pour 22,27 étudiants si on prend en compte tous les ETP et un taux d'encadrement moyen de 1 ETP pour 24,40 étudiants si on ne prend en compte que les ETP consacrés aux cours en COMEX.

<b>Personnel administratif</b>	Nombre de personnes	Nombre d'ETP
	2	1,50

b) Répartition des enseignants par type de cours

Types de cours	Permanents	Autres dépts	Associés	Total
Matières techniques et commerciales	15	6	8	29
Langues	13	5		18
Droit	1	1	3	5
Philosophie		1		1
Total	29	13	11	53

Tous les enseignants, sauf un expert qui intervient comme professeur associé, possèdent les titres requis par rapport aux cours conférés. Il est à noter néanmoins qu'une collaboration étroite est développée entre les enseignants, notamment dans le cadre des travaux pratiques de commerce extérieur en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années et dans le cadre des cours à choix de 3<sup>ème</sup> année (commerce international, gestion d'entreprises à l'international et supply chain à l'international), ce qui conduit des enseignants de langues à s'impliquer dans des cours techniques (par exemple des cours de Négociation achat/vente) et des enseignants de matières techniques ou commerciales à donner tout ou partie de leur cours dans une langue étrangère (par exemple les cours d'Economie européenne ou d'Offres internationales ou encore les cours dans la spécialisation Supply chain à l'international qui sont donnés en anglais).

c) Rangs de fonction

Tous les enseignants permanents du département sont maîtres-assistants type court.

d) Nombre d'enseignants disposant de titres pédagogiques

<i>Personnel enseignant</i>	Nombre de personnes	Nombre d'enseignants possédant un titre pédagogique	%
Enseignants affectés au dépt	29	26	90%
Enseignants d'autres dépts	13	10	77 %
Enseignants associés	11	1	0.1 %
Total	53	37	70 %

e) Proportion du personnel à temps plein ou temps partiel/ statutaire ou contractuel

Le nombre total d'enseignants dans le département (53) et la variété de leurs statuts (statutaire ou non, temps plein ou partiel, affecté ou non au département) est un challenge à relever en termes de gestion du personnel (voir annexe 4.1 ter). On constate que seulement 20 parmi ces 53 enseignants sont à temps plein dans le département et qu'il serait judicieux d'en affecter davantage puisque 2.10 ETP proviennent d'autres départements.

f) Collaboration avec les autres baccalauréats de la HE

Comme déjà évoqué ci-dessus, certains enseignants affectés à d'autres départements viennent apporter leur expertise au département commerce extérieur en y donnant quelques cours et en participant aux réunions de coordination de cours (et le contraire est vrai également puisque 6 enseignants de commerce extérieur donnent aussi une partie de leurs cours dans d'autres départements – voir chap 1 / 1.2 et chap 4 / 4.1.4.a)).

La structure en départements permet d'adapter les programmes et les approches pédagogiques aux spécificités de chaque formation, mais les contacts sont nombreux entre chefs de départements de la catégorie économique, pour coordonner les actions et favoriser les échanges sur les pratiques pédagogiques. Tous les lundis matin, la Directrice de la catégorie économique convoque une réunion du Conseil de direction de l'EPHEC, dont font partie le Directeur-Président, le Directeur des Services généraux, les chefs de département de la catégorie économique, et aussi le Directeur de promotion sociale de l'EPHEC, pour stimuler les interactions entre les cours de plein exercice et de promotion sociale (voir chap 1 / 1.1.1.in fine).

La collaboration entre les départements existe aussi au travers des actions d'insertion professionnelle (comme l'organisation des stages ou de la Journée Emploi et Formations- voir chap 3 / 3.10), de la mobilité Erasmus ou encore conduit à la mise sur pied de conférences communes à différents départements.

Enfin, une fois par mois, une réunion de pilotage pédagogique (RPP) est organisée par la directrice de la catégorie économique, qui réunit les différents chefs de département et la coordinatrice qualité de la Haute Ecole. L'objectif est d'analyser de manière transversale un outil pédagogique (Travail de Fin d'Etudes, insertion professionnelle en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années,...), de comparer les pratiques dans une optique de 'benchmarking'.

#### 4.1.2. Structure par âge et par sexe

Pour l'ensemble de la HE, dans les professeurs permanents, on trouve à peu près 1/3 d'hommes et 2/3 de femmes, alors que la proportion est tout à fait différente au niveau des associés (4/5 d'hommes et 1/5 de femmes). Au total, on arrive à une répartition équitable entre les deux sexes.

Dans le département commerce extérieur, on retrouve exactement les mêmes proportions, comme le montre le tableau ci-dessous :

	Hommes	Femmes	Total
Permanents	10	19	29
Associés	9	2	11
Total	19	21	40

La pyramide des âges globale pour l'ensemble de la HE (en date de février 2007) a l'allure d'une courbe de Gauss classique, avec néanmoins un âge moyen plus élevé pour les professeurs associés (voir annexe 4.2). Il est vraisemblable que celle du département commerce extérieur présente globalement la même structure. Lors des recrutements, deux profils-types sont privilégiés car tous deux intéressants pour notre Haute Ecole : des candidats jeunes, sortis depuis peu des études, qui envisagent une carrière dans l'enseignement, et des candidats avec un certain nombre d'années d'expérience utile en entreprises.

#### 4.1.3. Politique de recrutement pour le personnel enseignant

##### a) Prévisions

Il n'est pas facile de faire des prévisions fiables sur les besoins en personnel enseignant pour l'année académique suivante ou à moyen terme.

En effet, vu l'organisation de notre Haute Ecole en départements, eux-mêmes composés d'un certain nombre de classes et de groupes, les besoins en personnel enseignant sont directement liés au nombre de classes/groupes constitués en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années. Or ceux-ci découlent directement :

- pour la 1<sup>ère</sup> année, du nombre d'inscrits et du nombre d'étudiants bisseurs (en lien avec le taux de réussite dans cette année)

- pour les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années, du taux de réussite dans l'année précédente, du nombre d'étudiants bisseurs (en lien avec le taux de réussite dans ces années), du nombre d'étudiants passerelle ou admission directe (en augmentation ces dernières années), du nombre d'étudiants inscrits dans les différents cours à choix de 3<sup>ème</sup> année et du bilan du nombre d'étudiants Erasmus in/out.

Un modèle (voir annexe 4.3) a été développé pour tenir compte de tous ces éléments et tous les ans, au mois de mars, une prévision du nombre de classes/groupes est réalisée, qui servira de cadre de référence pour établir les besoins en personnel dans les différents départements. En fin d'année, les prévisions sont revues une première fois en fonction des taux de réussite dans les différentes années et une deuxième adaptation est faite si nécessaire en fonction des inscriptions.

Il faut aussi tenir compte des variations de charge et/ou des interruptions partielles de carrière demandées par les enseignants à la fin de l'année académique précédente, modifications nécessitant alors de procéder à des remplacements internes ou externes.



## b) Recherche de candidats

Comme de nombreuses candidatures spontanées sont envoyées en cours d'année à la HE (parfois par l'intermédiaire d'autres enseignants), il n'y a pas de publication d'offres d'emploi dans la presse. Seule exception : les enseignants en langues pour lesquels on constate une pénurie sur le marché; dans ce cas, il arrive que le coordinateur langues publie une offre d'emploi sur le site du Forem ou sur les sites d'établissements d'enseignement supérieur offrant ce type de formations. Les candidatures sont rassemblées par la Directrice de Catégorie et regroupées par cours à conférer dans une réserve de recrutement. Il y est fait appel en fonction des besoins.

## c) Critères d'engagement

Ils sont les suivants pour les professeurs permanents : possession des titres requis, expérience utile en entreprise ou dans la formation, capacité de travailler en équipe, potentiel de développement, personnalité équilibrée, capacité de réaction face à une situation non prévue,... S'y ajoute récemment un nouveau critère pour les enseignants de cours techniques : la possibilité de donner le cours en néerlandais ou en anglais.

Pour les professeurs associés, c'est la compétence technique dans leur domaine de spécialisation qui est surtout recherchée, en même temps que la volonté de partager cette expertise avec de jeunes professionnels. La volonté de la direction est à l'avenir de les conscientiser dès le départ aux enjeux pédagogiques et de les faire intervenir davantage dans les tâches liées à l'enseignement.

## d) Procédure de recrutement

Le candidat est reçu par la Directrice de Catégorie, accompagnée du chef de département concerné s'il s'agit d'un enseignant de matières commerciales et du coordinateur langues s'il s'agit d'un candidat en langues. Il existe pour cet entretien de sélection un guide d'entretien reprenant les éléments marquants du CV, les objectifs et motivations du candidat, les éléments-clé de sa personnalité et les cours qu'il serait susceptible de donner (voir annexe 4.4).

Si l'entrevue est positive, le candidat est alors reçu par l'Administrateur-délégué avec qui il signe le cas échéant son contrat préparé par le service du personnel.

## e) Descriptif de fonction

Le contrat de travail (voir annexe 4.5) précise les types de prestations à fournir et leurs modalités d'exécution.

Le détail apparaîtra sur les fiches individuelles annuelles de prestations (voir annexe 4.6).

Les projets d'attribution sont réalisés vers le mois de mai par les chefs de département, sur base des projets en termes de nombre de groupes et de classes, des propositions énoncées dans les documents individuels 'Rapport d'Activités et Desiderata d'Attributions' et de discussions avec les enseignants ou les équipes d'enseignants, puis consolidées par la directrice de catégorie.

Par ailleurs, le Règlement de travail (voir annexe 4.7) finalisé en juin 2008 reprend dans son article 11 un descriptif de l'ensemble des tâches d'enseignement (intégrées dans la charge horaire en termes de cours) et celles liées à l'enseignement.

A côté des tâches d'enseignement et liées à l'enseignement, des tâches non enseignantes ont été définies : coordination stages, coordination qualité, coordination Erasmus et coordination langues ; elles sont attribuées tous les 3 ans suite à un appel à candidatures.

Un descriptif des fonctions de chef de département et de direction est inclus dans le Règlement Général de la Haute Ecole et est annexé à l'organigramme dans le Règlement de travail (voir annexes 1.1 & 4.7).

## f) Procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux enseignants

Les nouveaux enseignants sont reçus dans les premiers jours par le service du personnel qui leur explique comment constituer leur dossier administratif et par l'assistante de la Directrice de Catégorie, qui leur montre le vademecum de la Haute Ecole repris dans le répertoire EPHEC\Info (voir annexe 4.8). Ils sont pris en charge par leur chef de département, qui leur montre leur bureau et les met aussi en contact avec les différents coordinateurs des cours qu'ils devront assurer.

Depuis l'année 2008, au mois d'octobre ou de novembre, un dîner-sandwiches est organisé, qui rassemble les nouveaux engagés, leurs chefs de département, la coordinatrice qualité et la direction. La discussion porte sur les éventuelles difficultés d'intégration ou de compréhension du fonctionnement de l'Ecole.



g) Nouveaux engagés en 2008-2009

Il n'y a pas eu en 2008-2009 d'engagements d'enseignants permanents en commerce extérieur, mais bien d'un enseignant associé. Néanmoins, plusieurs enseignants ont modifié leur pourcentage de charge.

#### 4.1.4 Gestion du personnel enseignant

a) Organisation en départements

La fonction de chef de département (actuellement F.De Waele) revêt un rôle important à l'EPHEC et permet d'exercer un management de proximité. Environ une fois par mois, la chef de département organise une réunion générale de son département où sont abordés des thèmes divers, comme une réflexion sur les pratiques, l'organisation d'activités spéciales ou la présentation par des membres de l'équipe de certains projets. C'est aussi le lieu pour des échanges d'information top-bottom ou bottom-up ou de réflexion sur les améliorations à envisager « Réussites / défis COMEX 06/2009 » (voir rapports des réunions des 11/09, 16/10, 06/11 et 11/12/08, ainsi que des 22/01, 05/02, 05/03, 02/04, 07/05 et 25/06/09) (voir annexe 4.9 -à adapter & annexe 4.9 bis).

b) Formation pédagogique et formation continue

La HE EPHEC attache une grande importance à la formation continue des enseignants. Dans le contrat signé à l'engagement, il est stipulé que la fonction comprend de 150 à 200 heures de formation interdisciplinaire par an. Les modalités et formations suivies en 2008/09 sont décrites dans les annexes 4.10 à 12.

c) Politique d'évaluation

Une politique d'évaluation systématique existe pour les nouveaux engagés :

- Deux évaluations sont réalisées par la chef de département (et aussi par le coordinateur langues s'il s'agit d'un enseignant en langues) la première année (une au premier semestre et l'autre au deuxième), consistant chaque fois en un entretien faisant suite à une visite en classe (voir fiche de visite et documents d'évaluation en annexe 4.14 à 16) ; une attention particulière est attribuée à la capacité de travail en équipes et au potentiel de développement et des objectifs d'amélioration sont fixés de commun accord.
- Une évaluation lors de la deuxième année est réalisée sur le même modèle.
- Un document de synthèse est élaboré par la chef de département et la directrice de catégorie, qui proposera alors le cas échéant un engagement à durée indéterminée au PO.
- Pour les enseignants déjà engagés à durée indéterminée, il n'y a pas d'évaluation systématique (c'est prévu en 2009-2010) ; néanmoins, en 2004, la chef de département a reçu individuellement tous les enseignants du département pour faire le point sur leurs perspectives de développement professionnel à court et moyen terme.

d) Politique de promotion

Comme déjà signalé plus haut, en termes de rotation de fonctions, les enseignants peuvent postuler pour l'obtention de la responsabilité de tâches non enseignantes (essentiellement de coordination). Il existe peu de possibilités de promotion au sens strict :

- les fonctions de directeur de catégorie et de directeur-président (C.Malcorps pour la catégorie économique et A.Gilbert comme directeur-président jusqu'en novembre 2011) selon la procédure définie décrétalement ;

- les fonctions de chef de département (voir descriptif au chapitre 1 / indicateur 1.2 – actuellement F. De Waele pour le département commerce extérieur) pour lesquelles il est fait appel à candidatures et qui sont attribuées par le CA avec le consensus du conseil de gestion ; la fonction de chef de département est insérée dans l'organigramme et revêt un caractère hiérarchique.

#### e) Politique de nomination

La volonté de la HE est de stabiliser autant que faire se peut les membres de son personnel afin de pouvoir travailler dans une perspective de collaboration à moyen et long terme, ce qui conduit à nommer un nombre de personnes très proche du nombre maximal autorisé.

Au 1<sup>er</sup> février 2009, le pourcentage d'enseignants nommés pour l'ensemble de la Haute Ecole est de 67.8%. Dans le département commerce extérieur, 18 enseignants sur 29 sont nommés, soit un % de 62% (ce plus petit chiffre s'explique par la croissance récente du nombre d'étudiants dans le département).

Cela correspond à 16.6 ETP nommés, pour 14.9 seulement ETP prestés (4 enseignants ayant pris une interruption partielle de carrière).

#### f) Evaluation des charges

Les charges sont définies dans le Règlement du Travail (voir 4.1.3.e.)

Au second semestre de l'année académique 2008-2009, à l'initiative de la conseillère en prévention et de la personne de confiance pour les faits d'harcèlement sexuel et moral et avec l'accord de la direction, une enquête sur les risques psychosociaux et organisationnels au travail a été réalisée auprès de tous les membres du personnel de l'asbl EPHEC (plein exercice et promotion sociale) qui y exerçaient une charge d'au moins 1/3 temps (Voir document en **annexe 4.17- résultats**).

Trois domaines générateurs de stress au travail ont été mis en évidence :

- la communication interne
- la gestion des ressources humaines (évaluation et feedback)
- l'organisation et la transparence.

Sur base des recommandations proposées suite à cette enquête, la direction s'est engagée à proposer des pistes de solution dès novembre 2010.

#### g) Gestion des absences du personnel

Les remplacements sont pris en charge pour la directrice de catégorie ; diverses solutions sont analysées en fonction de la durée prévue de l'absence : engagement de personnel remplaçant, cours pris en charge –sur base volontaire ou moyennant rémunération – par un autre enseignant du même cours, rassemblement de deux groupes, remise de travail à faire à domicile,...

#### h) Personnel administratif

Le département commerce extérieur peut s'appuyer sur le support des services généraux de la Haute Ecole (accueil, presse, informatique, audiovisuel, comptabilité, service du personnel,...) et bénéficie aussi du support direct de 1.5 ETP en la personne d'une gestionnaire des dossiers étudiants à temps plein et d'une secrétaire de département à mi-temps. Il existe un descriptif de tâches « gestionnaire des dossiers étudiants » non actualisé. Il n'y a pas de description de fonction de la secrétaire de département. Le recrutement du personnel administratif est assuré par le Directeur des Services généraux, sur base de candidatures spontanées ou d'offres d'emploi, avec l'aide le cas échéant du service concerné.

#### **4.1.5. Incidence des évaluations de la qualité des enseignements sur la politique du personnel**

Au second semestre de l'année académique 2008-2009, un système d'évaluation des enseignements par les étudiants a été mis sur pied sur base d'une charte de fonctionnement élaborée par le Conseil Pédagogique avec l'accord du Conseil d'Entreprise (voir chapitre 2/indicateur 2.2.9 & 10 et **annexe 2.16**). Cette charte prévoyant la publication des résultats cours par cours et tous enseignants confondus, il ne peut y avoir de répercussion directe sur les attributions des enseignants ; par contre c'est bien sûr l'occasion de réfléchir en



équipes sur les résultats et de faire des propositions d'amélioration pédagogique pour l'année suivante et le cas échéant de prévoir des formations complémentaires.

## 4.2. Ressources et équipements.

### 4.2.1 Budgets de fonctionnement et d'investissement

L'Allocation Globale de la HE EPHEC était de 10.569.359,72 € en 2009 pour un total de 2902 étudiants finançables au 1<sup>er</sup> février 2009, soit en moyenne 3642 € par étudiant finançable, soit l'allocation par étudiant la plus basse pour toute la Communauté française. Les bilans, comptes de résultats et budgets sont présentés, analysés et expliqués chaque année aux représentants du personnel au Conseil d'entreprise lors des informations annuelles et ensuite aux délégués du personnel et des étudiants lors d'une séance du Conseil de Gestion.

### 4.2.2 Infrastructure générale : locaux de cours, infrastructure, laboratoires, bureaux (voir annexe 4.18) : Équipement

Procédure de sécurité

Politique d'entretien

Politique d'achat du matériel

Personnes ressources en cas de problèmes

Activités sportives

### 4.2.3 Outils pédagogiques

- Supports d'information

Le programme général du baccalauréat en commerce extérieur est explicité dans la brochure EPHEC et sur le site Internet et présenté aux étudiants en début d'année académique par le chef de département et/ou les titulaires. De manière plus explicite, les fiches de cours reprenant objectifs, méthodologie, supports et mode d'évaluation sont distribuées aux étudiants et accessibles sur le site Internet. Pour un nombre croissant de cours, ces éléments sont également repris sur e-campus et accompagnés d'autres informations utiles comme l'agenda ou le descriptif de travaux pratiques à réaliser.

Des brochures stages, TP et TFE sont également actualisées chaque année et distribuées aux étudiants (voir aussi chap.2 / section 3).

- Syllabus, documents et livres

La politique de l'EPHEC a toujours été de pouvoir fournir aux étudiants des syllabus 'maison' comme aide à leur apprentissage ; ils font l'objet actuellement d'un abonnement libre complémentaire aux frais d'inscription (voir liste des syllabus en annexe 4.19). Ces syllabus sont actualisés chaque année par les équipes d'enseignants, qui font parfois le choix de les compléter par des fascicules ou de les remplacer par des ouvrages particulièrement adaptés aux objectifs du cours. Les syllabus sont fournis au début de chaque semestre par le service presse de l'EPHEC, qui, en outre, prépare à la demande des enseignants une série de documents additionnels distribués gratuitement en cours d'année académique (une procédure de demande de photocopies a été mise sur pied depuis plusieurs années).

Les livres font l'objet d'achats groupés suite à une demande de prix auprès de plusieurs fournisseurs, ce qui permet aux étudiants de bénéficier de tarifs réduits de 20 ou 30% par rapport aux tarifs obtenus individuellement. Il est à noter que le prix demandé aux étudiants est le prix coûtant pour l'EPHEC.

#### 4.2.4 Adéquation des ressources et équipements en rapport avec les besoins

Globalement le corps professoral apprécie d'avoir des bureaux et des ordinateurs à sa disposition. Mais, l'évolution des besoins des professeurs et des étudiants révèle des attentes non rencontrées (voir chap 6: analyse SWOT : forces et faiblesses).

##### Auto-évaluation et pistes d'amélioration :

- ✘ 100 % des professeurs déclarent une appartenance relativement élevée au département COMEX
- ✘ 71 % des professeurs estiment que le management tient compte de leur charge de travail
- ✘ 68 % des professeurs déclarent que le management encourage leur autonomie.
- ✘ 94 % des professeurs apprécient le bâtiment et la gestion des syllabi et 89 % le matériel pédagogique.  
(annexe 2.27B)

En conclusion, la CEI a effectué une évaluation partielle sous forme d'une analyse SWOT portant globalement sur les indicateurs de ce chapitre. Vous la trouverez en [annexe 4.20](#)

### 5.1. Recherche.

#### 5.1.1. Politique de la recherche dans l'entité, principaux thèmes de recherche, retombées pour l'enseignement.

L'Ephec dispensant un enseignement de type court professionnalisant n'a pas vocation à faire de la recherche. Cependant, notre école se veut proactive dans plusieurs domaines de type transversal, et qui incluent donc, par conséquent, la formation en Commerce extérieur. Il s'agit de :

- l'insertion des étudiants dans les milieux professionnels : depuis plusieurs années, à l'initiative de la coordinatrice qualité pour la Haute Ecole, un travail de coordination est en cours pour les activités pédagogiques préparatoires à l'insertion professionnelle, s'appuyant sur l'utilisation du modèle du Trèfle Chanceux développé à l'Université de Sherbrooke (voir chap 3 / 3.10) ;
- l'aide à la réussite en 1<sup>ère</sup> bac : suite à l'obtention d'un subside de la Fondation Roi Baudouin en 2007, une réflexion continue est en cours sur l'efficacité du programme 'Cap vers la Réussite en 1<sup>ère</sup> bac à l'EPHEC', incluant enquêtes auprès des étudiants et discussions avec les enseignants (voir chap 2 / 2.3.6) ;
- l'approche par compétences : la directrice de catégorie économique participe au groupe de travail 'compétences' mis sur pied par la Fédésuc, qui a conduit à l'élaboration d'un référentiel métier et d'un référentiel de compétences pour le baccalauréat en Commerce extérieur commun à toutes les Hautes Ecoles du réseau libre subventionné (voir chap 2 / 2.1.1.1 et chap 5 / 5.1.2 – annexe 2.2 et 2.3).

De plus, au travers de projets mobilisateurs comme celui du TP 2X à l'international, il est possible de rencontrer certains besoins d'entreprises au travers d'études de marchés ou encore au travers des stages de 3X, ainsi que de prospecter de nouveaux marchés pour des entreprises et de proposer des adaptations d'outils marketing.

#### 5.1.2. Participation à des conférences

Dans le cadre des trois domaines mentionnés ci-dessus :

- Insertion professionnelle : Participation en mai 2008 au colloque de l'AIPU à Montpellier + exposés de M.Langouche (voir annexes 5.1 et 5.2 et chap 3 / 3.10) ;
- Dans le cadre du colloque « Bruxelles 2010 : Nos institutions construisent les partenariats européens de demain », deux intervenants étrangers (irlandais et écossais) furent invités par la responsable du département Comex pour présenter des possibilités de doubles diplômes lors de séances plénières qu'elle introduisait ou d'ateliers qu'elle animait.
- Aide à la Réussite (voir chap 2 – indicateur 2.3.6)
- Approche par compétences : 3 enseignants Comex ont participé à de nombreuses réunions organisées en 2008-2009 (notamment les 13/02, 11/03, 03 & 29/04, 27/05 et 03/06/2009). Participation de 2 enseignants Comex à la journée compétences organisée à Namur le 3/6/2009 par le SEGEC.

La Haute Ecole EPHEC est aussi responsable de la branche belge de la SIEC (Société Internationale pour l'Enseignement Commercial) et 2 membres, dont un professeur en Commerce extérieur, ont participé à la Conférence annuelle de l'Association à Colchester en août 2009. A la suite de cette conférence, ce professeur COMEX a été chargé du développement des relations internationales avec les Etats Unis.

Plusieurs enseignants ont participé à des conférences dans leur discipline (voir annexe 4.10).

#### 5.1.3. Les contrats de recherche, partenaires et bailleurs de fonds

Pendant l'année 2008-2009, le baccalauréat en Commerce extérieur a pu profiter des subsides extérieurs suivants :

- Fonds Prince Philippe : TFE en partenariat entre des étudiants de Comex, de droit et de Plantijn Hogeschool, sur la gestion des déchets
- Prise en charge d'un voyage en Algérie par l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) 2008 (annexe 5.3)
- Bourses AWEX : 3 en 2008/9
- Soutien de Bruxelles-Export : 4 stages d'attachés commerciaux à l'étranger
- Subvention de la CF pour un projet de promotion de la réussite en 1<sup>ère</sup> bac.

## 5.2. Service à la collectivité.



### 5.2.1. Politique de service à la société

La Haute Ecole entretient de nombreux contacts avec des organisations éducatives, sociales, culturelles et économiques. Ces contacts assurent à la formation un meilleur ancrage et permettent une meilleure connaissance réciproque.

- Services éducatifs et formatifs
  - ✗ Informations sur la formation : voir chap. 2 / 2.3)  
L'Ephec tend à faire connaître sa formation en Commerce extérieur au plus grand nombre d'étudiants par différents moyens tels que la participation à des salons type SIEP (Bruxelles et Namur), ainsi que lors de certaines manifestations comme lors du colloque Bruxelles fin janvier 2009 (notamment avec certains partenaires français, irlandais et écossais)(explication de bonnes pratiques et recherches de synergies - (voir annexe 5.10). Nous participons également à des rencontres avec des étudiants de l'enseignement secondaire (CIO).
  - ✗ Publication d'ouvrages ou d'articles dans des revues  
Présentation de l'expérience Ephec au symposium international de l'université de Sherbrooke (Canada), août 2008 [Annexe 5.2](#)  
Publication dans les Actes du Colloque international « Employabilité et Insertion Professionnelle des Diplômés de l'Enseignement Supérieur » Biskra (Algérie), novembre 2008 [Annexe 5.3](#)
  - ✗ Formations continues assurées par trois enseignants COMEX :  
ICHEC : (cours « Dynamics of international Markets » en Master et cours « Négociation d'offres et prix » à Ichech Entreprises)  
Bruxelles Formation (management et gestion de la qualité)  
L'Union Belge des Annonceurs : conférence « Renouveau de la communication par les toutes boîtes »
- Services matériels  
Locations et prêt de locaux, essentiellement au profit du secteur non marchand :  
Le SEGEC, Secrétariat général de l'Enseignement catholique, l'ADIC (association des dirigeants et cadres chrétiens), la CNECB (Conférence Nationale des Experts Comptables Brevetés), la LIGUE MARITIME BELGE, les partis politiques démocratiques, EPHEC Formations, L'association des soins infirmiers, l'Organisation de collectes de sang en collaboration avec le centre de transfusion,...
- Autres services
  - ✗ Tous les ans le Conseil Social de la HE organise sur chacune des deux implantations un petit déjeuner Oxfam. En 2009, l'EPHEC a versé 488€ « aux amis de sœur Emmanuelle » (à 3 € le petit déjeuner – également vente de produits au personnel) et cette année, le petit déjeuner a rapporté un bénéfice de 704€ au bénéfice de « SOS villages d'enfants » (le prix du petit déjeuner était fixé à 4€). En termes de nombre de participants, on peut compter entre 250 et 300 personnes sur l'ensemble des implantations (ISAT compris en 2010).
  - ✗ "Christmas Box" à Noël pour les SDF. Il s'agit d'un projet de l'asbl Les Samaritains <http://www.les-samaritains.org>. L'EPHEC propose au personnel d'y participer en apportant une boîte à chaussures remplie de vivres non périssables accompagnée d'une carte de vœux et emballée comme un cadeau. Les boîtes sont remises le 31 décembre aux sans-abri dans les gares et à certaines associations qui leur viennent en aide.
  - ✗ La commission « éco-consommation » est une émanation du CPPT. Par ce conseil, le groupe éco-consommation a donc toute sa légitimité ainsi que le soutien de la direction. La Conseillère en prévention assure le soutien logistique. La principale voie de communication est en effet le mailing : rapide et permet de 'toucher' les 3 implantations. En [annexe 5.4.](#), extrait du PV du CPPT (29.8.2008).  
  
79 % des professeurs évaluent positivement les mesures prises en faveur de la protection de l'environnement ([voir annexe 2.4 ter](#)).

## 5.2.2. Expertises, vulgarisation scientifique, dispositifs d'éducation et de formation tout au long de la vie ...

Il est à noter que la plupart des cours font l'objet de syllabi édités en interne et mis à jour très régulièrement. De nombreux exercices originaux sont également mis à disposition des étudiants sur la plateforme internet « e-campus ».

De nombreuses activités sont organisées par le département en collaboration avec le monde des entreprises, notamment une journée « emploi formation », des séminaires d'insertion professionnelle supervisés par un centre de compétences (Technofutur) et de nombreuses visites d'entreprises tout au long du cursus (voir chap 2).

Chaque année les étudiants de 2<sup>ème</sup> année dans le cadre de leurs travaux pratiques doivent effectuer un TP de gestion à l'international qui les met en contact avec diverses entreprises à l'étranger, ou avec des entreprises belges souhaitant exporter.

Le département entretient également des relations soutenues avec l'association des anciens étudiants en termes d'activités culturelles et de networking.

## 5.3. Relations nationales et internationales.

### Introduction

La Haute Ecole Ephec a choisi de centraliser toutes les actions menées dans le cadre des relations nationales et internationales. Il n'y a donc pas de politique adaptée spécifiquement au département Commerce extérieur, même si ce dernier est depuis toujours un acteur privilégié (tant en nombre d'étudiants qu'en mobilisation du personnel) de la mobilité au sein de notre institution. A cet égard, la chef de département COMEX est coordinatrice de la cellule « International » et coordinatrice ECTS.

Pour ce faire, l'Ephec s'est dotée d'une **Cellule Contacts Extérieurs** (voir annexe 5.5) qui prend en charge toutes les relations que la Haute Ecole entretient avec le monde extérieur et cela à trois niveaux :

- les partenaires académiques en Flandre et en Europe avec lesquels l'Ephec développe le processus de Bologne et la mobilité qui en découle.
- les entreprises en Belgique ou à l'étranger dans lesquelles nos étudiants (ou nos bacheliers) peuvent effectuer un stage d'insertion professionnelle (1026 offres de stages en 2008/09 pour toute la HE) ou trouver un emploi (300 offres d'emploi en 2008/09 pour toute la HE).
- les structures : associations professionnelles, structures légales, regroupements académiques avec lesquelles l'Ephec veut entretenir les meilleures relations (voir annexe 5.6)

Toutes les tâches de la Cellule s'inscrivent pleinement dans la démarche qualité et dans l'approche par compétences de l'Ephec. Elles tissent un lien entre notre pédagogie et l'univers européen.

Au travers du département COMEX, l'EPHEC a pu démarrer un processus de développement d'accords avec des institutions académiques situées hors de l'Europe (en 2008/09, d'abord en concluant des partenariats avec le Brésil et la Russie, puis en entamant les premières démarches avec les USA, la Chine et l'Australie en 2009/10).

### 5.3.1. Mobilité des étudiants : participation aux programmes d'échanges, stages, ...

(voir aussi chap 2 / 2.2.7)

L'Ephec est bien consciente des objectifs européens fixés à 10% pour la mobilité étudiante en 2010 et à 20% pour 2015. En 2008-2009, les réalisations en mobilité étudiante OUT atteignent ces objectifs pour les catégories économique et technique confondues. Calculées sur la population des étudiants de dernière année d'étude à l'Ephec, elles se déclinent comme suit<sup>1</sup> ; 15% en Erasmus académique, 9% en stage à l'étranger, 1% double diplôme (Erabel et Ecosse). La tendance va en augmentant.

<sup>1</sup> Mobilité Erasmus académique out 103/641 (troisième année)

Mobilité Stage à l'étranger 56/641 (troisième année)

8 Etudiants en année complète qui ont obtenu 2 diplômes en 3 ans

### Nos partenaires académiques

Le nombre de partenaires Erasmus, Erabel et hors Erasmus est passé de 15 en 2000-2001 à 27 en 2004-2005 et 63 en 2008-2009 (dont 7 néerlandophones et 56 étrangers - Erasmus et hors Erasmus).

Partenaires *ERABEL* actuels : (Inspiré par le succès indéniable du Programme Erasmus, le programme Erasmus Belgica a été créé à l'initiative de la Fondation Prince Philippe en 2004. Ce dernier veut donner aux étudiants de l'enseignement supérieur la possibilité de suivre une partie de leur cursus au sein d'une institution d'une autre Communauté de Belgique. L'immersion linguistique et culturelle permet aux étudiants de s'ouvrir à un autre cadre de vie et à une mentalité différente.) Hogeschool-Universiteit Brussel, Katholieke Hogeschool Mechelen, Katholieke Hogeschool Leuven, Katholieke Hogeschool Kempen (à Geel), Artevelde Hogeschool (à Gand), Hogeschool Gent, Plantijn Hogeschool (à Anvers - voir annexe 5.11) et Katholieke Hogeschool Sint-Lieven (à Alost). Partenaires *européens* actuels : voir carte en annexe 5.6.

### Les flux d'étudiants « in » et « out »

Le nombre d'étudiants « out » a suivi une évolution similaire en passant de 33 en 2000-2001 (dont 16 étudiants en Comex) à 49 en 2004-2005 (dont 29 en Comex) et à 103 (choisis parmi 135 candidats à la mobilité) en 2008-2009 (dont 39 en Comex, dont 3 ERABEL).

1 étudiant de COMEX a effectué un stage Erasmus SMP (student mobility placement) sur un total de 5.

37 étudiants COMEX ont accompli leur stage hors de Belgique (voir annexe 5.12)

Le nombre d'étudiants « in » est passé de 7 en 2000-2001 à 13 en 2004-2005 et 46 en 2008-2009 (dont 3 ERABEL).

Du 29 mars au 3 avril 2009, 42 étudiants (MKG & Comex) de la HE Ephec ont participé à la mobilité « International Week » dans une institution partenaire et, inversement, la HE Ephec a accueilli 59 étudiants d'une autre institution.

Nous pouvons constater un certain rééquilibrage de l'équation « in-out » fruit d'une stratégie volontariste de la Haute Ecole depuis quelques années (voir annexe 5.7)

### Actions menées pour inciter nos étudiants à la mobilité académique

Les étudiants de 2X sont informés des possibilités des échanges Erasmus académiques en troisième année par divers canaux : soirée d'information générale le 26 février 2008 / 07 mai 2009 (avec témoignages d'anciens et d'étudiants IN), diverses brochures et triptyques, des albums avec infos et photos, consultation des rapports de stages et de séjours académiques, charte ERASMUS, note d'infos destinée aux étudiants de 2<sup>ème</sup>, infos pratiques pour la sélection (mai 2008), mémento administratif et conventions étudiants, les valves de la cellule, le site internet, e-campus et bien entendu le bouche à oreille.

Les étudiants de 2X sont informés de la possibilité de participer à une semaine internationale au 2<sup>ème</sup> semestre de leur deuxième année par une séance d'information organisée lors du premier semestre.

### Actions menées pour inciter nos étudiants à la mobilité stage

Les étudiants sont informés de la mobilité stage par la cellule stage et de la possibilité de bénéficier de fonds et de bourses spéciales par la publication d'un numéro de « Cap Sur » sous la direction de la responsable du Conseil Social. Pour la première fois en 2008-2009, une bourse Erasmus a été octroyée à des étudiants qui ont réalisé leur stage de formation en entreprise à l'étranger. D'autres (10 étudiants COMEX en 2008/09) ont bénéficié d'un financement spécial du Fonds de la Mobilité de la Communauté française.

### Une mobilisation de tous

Une mobilisation de tous est nécessaire car il s'agit d'un effort interdépartemental et transversal qui implique de la part de tous une réflexion globale et orientée vers tous les acteurs : étudiants, enseignants, administratifs, direction et même entreprises.

Les statistiques à l'heure actuelle ne reprennent pas tous les étudiants Comex qui lors de leurs 3 années d'études sont impliqués dans une activité de mobilité internationale :

- stage d'observation à l'étranger à l'issue de la première année
- participation à une semaine internationale en deuxième année (10 étudiants Comex sur les 42 étudiants participants en 2008-2009).
- voyages pour une enquête sur le terrain dans le cadre du travail pratique de commerce international en deuxième année (voir description du TP dans un autre chapitre)
- activités extra-muros (négociations, exercices par téléphone) avec notre école partenaire KHMechelen (tous les étudiants de 2X et de 3X)

- Stage de 15 semaines d'insertion professionnelle en troisième année (37 étudiants de Comex)
- Séjour académique d'un semestre « type Erasmus » dans une institution partenaire Erasmus, Erabel ou d'échange bilatéral (39 étudiants sur 121 en 2008-2009) en troisième année
- Séjour académique d'une année complète menant à un double diplôme en troisième année (3 étudiants en Commerce extérieur).



Beaucoup de professeurs sont impliqués dans cette mobilité OUT : organisation des activités, sélection des étudiants, interviews, suivis des relations avec l'institution partenaire, participation à des jurys, lectures de rapports,... Ils peuvent :

- Soit être « coordinateurs pays ou institution partenaire » (20 professeurs en 2008 dont 8 sont spécifiquement issus du département Commerce extérieur)
- soit être maîtres de stage en entreprise d'un étudiant en stage à l'étranger,
- soit participer à une semaine internationale avec les étudiants (3 professeurs Comex ont accompagné des étudiants en 2008-2009 : 2 professeurs COMEX à Copenhague et la chef de département à Heilbronn, Allemagne)
- soit superviser des travaux d'étudiants en lien avec des TP à l'international
- soit organiser des activités ou semaines spéciales avec des institutions partenaires (négociations, exercices par téléphone, ...).

Le département Comex n'organise pas de semaine internationale.

Comme toute cette mobilité OUT va de pair avec une mobilité IN pour permettre à L'Ephec de négocier des partenariats et accords bilatéraux, tous les acteurs de l'école sont impliqués par l'accueil d'étudiants IN. Des cours techniques en anglais sont dispensés dans le département Commerce extérieur (Economie européenne en 2X ; Economie internationale, Environnement politique international et Techniques d'achat dans les cours du tronc commun dans certaines classes de 3X, les cours de l'option « Supply Chain à l'international », le cours de Marchés émergents de l'option « Commerce international » et le séminaire de Création d'entreprise dans l'option « Gestion d'entreprise à l'international. Ces efforts ont été consentis car nos étudiants (qui ne sont pas en mobilité) en tirent directement des avantages et peuvent améliorer leur niveau d'anglais (voir chap 2).

L'Ephec a décidé de ne pas enfermer les étudiants Erasmus In dans un module unique de formation et un programme spécial est proposé à chaque étudiant IN.

Les fiches d'objectifs de cours ont été traduites en anglais et sont mises à jour en anglais pour les cours pris par les Erasmus IN (voir chap 2).

Une attention très grande est portée sur la connaissance de l'anglais et la capacité de donner cours en anglais lors du recrutement de nouveaux membres du personnel (voir chap 4 / 4.1.3.c).

Ces efforts ont permis l'envol de la mobilité IN.

Les étudiants Erasmus IN choisissent l'Ephec car ils peuvent suivre des cours en anglais et se risquent également à suivre des cours en français. Tous les professeurs sont donc susceptibles d'avoir des étudiants Erasmus IN dans leur classe et se sensibilisent de plus en plus à cette mobilité.

Chaque année un rapport est rédigé à destination de l'Agence AFE (voir annexe 5.13, 5.13 B & 5.13 C).

**5.3.2. Mobilité des personnels académiques et scientifiques :** accords d'échanges d'enseignants et de chercheurs étrangers, participation à des conférences et colloques

Le programme Erasmus permet aussi à des enseignants et des administratifs de vivre une expérience de mobilité et de confronter leurs pratiques et savoir-faire à d'autres environnements et modes organisationnels. Plusieurs enseignants participent activement aux différentes semaines internationales organisées par nos partenaires (voir ci-dessus 5.3.1 : 3 enseignants COMEX). Quelques autres ont déjà enseigné des modules de cours dans des institutions. Nous avons également accueilli 12 enseignants et administratifs en 2008/09 (voir annexe 5.8).

La Cellule Communication extérieure communique aux enseignants via les réunions de département les différentes possibilités de mobilité à l'étranger. Depuis l'organisation en mai 2009 par la Cellule d'une information sur les différents niveaux de son travail et notamment sur les réalisations de la Cellule Internationale, qui en constitue le premier niveau (voir fichier sur e-campus -voir Stella) les professeurs sont maintenant également au courant qu'ils peuvent postuler pour bénéficier d'une mobilité OUT ou aller faire une formation ou un stage en entreprise. Aucune mobilité de type (formation) n'a été réalisée en 2008-2009. Il est à noter que les fonds Erasmus sont loin de couvrir les frais engendrés par ces déplacements. L'Ephec prend intégralement en charge les suppléments de frais.

En ce qui concerne la mobilité du personnel administratif, les 2 secrétaires de la Cellule (dont l'une est également secrétaire du département Comex) se sont rendues à Vienne courant 2009 en vue d'échanger leurs « bonnes pratiques » avec leurs collègues de l'école partenaire. L'Ephec en a tiré quelques enseignements quant à l'organisation de l'accueil des étudiants Erasmus « in » et au développement de nouvelles fonctionnalités du système informatique de gestion des données.

Cette mobilité reste assez faible non pas tant par le manque d'intérêt que par la difficulté de rendre compatible ce type de mobilité avec l'organisation horaire très classique dispensée à l'Ephec (les cours non donnés sont difficilement récupérables).

### 5.3.3. Relations avec les partenaires divers (collaborations, relations bilatérales, coopération Nord-Sud, entreprises, organismes divers privés et publics ...)

L'Ephec s'inscrit dans la perspective européenne grâce à une stratégie définie par la direction depuis plus de quinze ans :

- Participation à des réseaux : (Businet [Network for the Development of Business Education Programme], Eracon [Erasmus Coordinators Conference], ACA [Academic Cooperation Association], EFCCE [European Foundation for Commercial Communications Education], Carolus Magnus (association européenne destinée à harmoniser les études et faciliter les collaborations), à des conférences internationales, aux réunions des relations internationales du Segec, aux réunions organisées par la Communauté française.
- Collaboration à l'organisation de conférences (ex. EFCCE, Colloque de janvier 2009 avec l'enseignement catholique français (voir annexe 5.10), réunion Siec / ISBE [International Society for Business Education] avec la présidente et des représentants d'autres institutions de Belgique francophone

Chaque année, notre zone de « chalandise académique » s'étend un peu plus sur la carte de l'Europe.

A la faveur de contacts privilégiés, des conventions bilatérales nous unissent aussi à des instituts d'enseignement hors Europe (Brésil, Canada et Russie).

La relation EPHEC-entreprises est bidirectionnelle :

D'un côté, les entreprises nous permettent d'assurer le lien avec la réalité du terrain grâce :

- la proposition de lieux de stage (en fin de 1ère en commerce extérieur et au second semestre de la 3ème année pour tous les bacheliers) : 1026 stages pour toute la HE en 2008/9
- des offres d'emploi (éventuellement à la fin du stage) : 300 pour toute la HE en 2008/9
- des conférenciers sur des sujets d'actualité
- des sujets de TP 2X (collaboration étroite entre X groupes d'étudiants et X entreprises)
- des visites d'entreprises,
- la participation de professionnels aux jurys de défense des travaux de fin d'études
- la collaboration précieuse des professeurs associés, qui font profiter les étudiants de leur expertise et de leur pratique quotidienne de certains aspects du métier, en témoignant de l'utilité concrète de celles-ci
- L'évaluation régulière du contenu de nos formations par des gens de la profession.

En même temps les entreprises sont prêtes à nouer des relations avec nous car cela leur permet :

- de profiter pendant 15 semaines de la collaboration de stagiaires opérationnels
- d'éventuellement engager certains d'entre eux à la fin du stage, en ayant pu au préalable tester leurs compétences
- lors de conférences de présenter leur entreprise à de futurs jeunes commerciaux
- de voir réalisées à la demande des études ou des cas pratiques sur leur entreprise
- d'éventuellement utiliser les locaux de l'EPHEC à des fins professionnelles

Pour se faire connaître des milieux professionnels, l'EPHEC noue, par l'intermédiaire de certains enseignants ou membres de la direction, des relations privilégiées avec une série d'associations professionnelles. (Voir annexe 5.6)

- **Partenaires académiques** : l'EPHEC entretient des relations privilégiées avec les Hautes Ecoles du réseau libre et très naturellement avec celles de la région bruxelloise et du Brabant wallon : le groupe Ichech, Gallilée et Vinci. Cette relation se concrétise sous la forme d'une « Coupole » qui réunit régulièrement les



partenaires pour coordonner leurs stratégies en vue de la mise en place du futur paysage de l'enseignement supérieur. Les relations s'étendent à tout le réseau au sein de la Fédésuc (Fédération de l'Enseignement Supérieur Catholique) et de l'ensemble de toutes les Hautes Ecoles au sein du CGHE (Conseil Général des Hautes Ecoles).

Les Hautes Ecoles du réseau libre et le groupe des quatre Universités catholiques se retrouvent au sein du Pôle Louvain (44.000 étudiants). Enfin, l'EPHEC entretient de multiples relations avec des partenaires académiques amis à l'étranger et cela dans toute une série de réseaux (Voir annexe 5.6)

- **Partenaires non académiques** : l'EPHEC pratique intensément le « réseautage » en étant présente dans de multiples associations nationales ou internationales, qui sont bien souvent le point de départ naturel à de nouvelles collaborations ou échanges. (voir annexe 5.6).

**En conclusion, la CEI a effectué une évaluation partielle sous forme d'une analyse SWOT portant globalement sur les indicateurs de ce chapitre. Vous la trouverez en annexe 5.9**

## Chap.6 : analyse et plan d'action stratégiques

### 6.1. Diagnostic de synthèse.

Les analyses swot complètes (swot finale CEI, employeurs, étudiants) se trouvent en **annexes 6.1 à 6.3**

Points forts	Points faibles
<p><i>Formation professionnalisante :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Interactivité</b> avec le monde <b>professionnel</b>.</li> <li>✗ Processus <b>professionnalisant</b>.</li> <li>✗ <b>Synergie</b> entre des professeurs issus d'horizons complémentaires.</li> <li>✗ <b>Proximité</b> professeurs-étudiants.</li> <li>✗ <b>Multiculturalité</b> : élément central du positionnement du département.</li> </ul> <p><i>Formation pratique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Développement de la <b>créativité</b>, de l'esprit <b>d'entreprendre</b>.</li> <li>✗ Pédagogie <b>pratique</b> orientée <b>projets</b>.</li> <li>✗ Accent porté sur les <b>compétences orales</b> et sur le fait de prendre la parole en public.</li> <li>✗ Structure pour les <b>stages</b> de 3<sup>e</sup>.</li> <li>✗ Cours à <b>choix</b> en 3<sup>e</sup>.</li> <li>✗ Connaissance des caractéristiques du profil de la <b>génération Y</b>, le corps professoral <b>s'adapte</b> aux besoins de cette nouvelle génération.</li> </ul> <p><i>Contacts extérieurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Adaptation</b> constante à l'environnement.</li> <li>✗ <b>Réseautage</b>.</li> <li>✗ Ouverture <b>internationale</b>.</li> <li>✗ Ephec = image positive forte auprès des <b>employeurs</b> de nos étudiants.</li> </ul> <p><i>Organisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Organisation en <b>départements</b>.</li> <li>✗ Les professeurs travaillent en <b>équipes</b>.</li> <li>✗ <b>Localisation</b> (site de Louvain en Woluwe + LLN).</li> </ul>	<p><i>Ressources humaines :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Adaptation continue à l'environnement conduit à <b>l'épuisement</b> des « forces vives ».</li> <li>✗ Vu la <b>taille</b> du département (en nombre d'étudiants), l'organisation s'avère difficile.</li> <li>✗ La <b>gestion des ressources humaines</b> ne se fait pas à long terme.</li> </ul> <p><i>Pédagogie :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Manque de travaux <b>individuels</b> pour les étudiants.</li> <li>✗ Trop peu de <b>réflexion verticale</b> quant à l'articulation des cours.</li> <li>✗ Manque de <b>moyens</b> (en temps et en argent) pour la <b>formation</b> continuée des professeurs.</li> </ul> <p><i>Organisation générale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Manque de régularité dans la <b>présence des étudiants</b> aux <b>Conseils</b>.</li> <li>✗ Manque d'<b>implication des professeurs</b> dans les <b>Conseils</b>.</li> <li>✗ Faiblesses dans la <b>communication interne</b>.</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Demande du <b>monde professionnel</b> de <b>collaborer</b> avec notre Haute Ecole, y compris internationalement.</li> <li>✗ Crise économique qui favorise le <b>choix</b> d'une <b>formation pratique</b> et <b>pas trop longue</b> pour les étudiants.</li> <li>✗ <b>Croissance démographique à Bruxelles</b> au sein d'un groupe social spécifique, demandeur de ce type de formation.</li> <li>✗ <b>Nouveaux moyens technologiques</b> offrant un panel étendu de possibilités d'enseignement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Incertitude vis-à-vis des <b>choix politiques</b> quant à l'enseignement supérieur.</li> <li>✗ <b>Gratuité</b> sans cesse étendue de l'accès à l'enseignement supérieur, ce qui nous prive d'une partie de nos ressources financières.</li> <li>✗ <b>Sous-financement</b> de la catégorie économique.</li> <li>✗ <b>Crise économique</b> qui limite les moyens des entreprises, d'où difficultés accrues pour trouver des externes prenant congé et venant gracieusement à l'EPHEC pour des conférences, des jurys, TFE, Stages, etc.</li> <li>✗ <b>Crise économique</b> qui accentue la difficulté de trouver de l'emploi pour nos diplômés, qui se tournent de ce fait vers des formations</li> </ul>

× **Forte attraction des jeunes pour ce type de formation ouverte sur les marchés extérieurs.**

complémentaires.

× **Génération « Y »** : difficile à gérer.

× **Mutation du rôle d'enseignant** : l'enseignant doit passer du rôle de transmetteur de connaissances à celui de développeur de compétences.

× **Lourdeur administrative** de la Communauté française.

## 6.2. Plan d'amélioration

### Note liminaire

Ce plan d'amélioration est commun aux deux formations : Marketing et Commerce extérieur. Il répond en cela à une volonté stratégique de notre Haute Ecole de mener une politique commune tant sur le plan pédagogique que dans le cadre de la gestion des ressources humaines ou dans le suivi des relations avec les partenaires académiques ou professionnels. Par ailleurs ces formations présentent de nombreux points communs même si elles ont aussi des spécificités notamment en termes de positionnement et d'image que la note ci-dessous prendra évidemment en compte.

### Introduction

Les solutions envisagées ou en voie d'élaboration pour remédier aux faiblesses et aux risques identifiés dans les « swots » des deux rapports seraient lacunaires si elles ne s'appuyaient pas également sur les opportunités et les forces listées dans ces « swots ». Le plan ci-après proposera donc quatre parties :

- Les pistes liées aux opportunités et aux forces
- Les pistes liées aux menaces et faiblesses se rapportant à l'aspect ressources humaines
- Les pistes liées aux menaces et faiblesses se rapportant à l'aspect pédagogique
- Les pistes liées aux menaces et faiblesses se rapportant à l'aspect organisationnel de l'institution

### Pistes d'amélioration liées aux opportunités et aux forces

Nous souhaitons plus que jamais développer le P pratique ou professionnalisant du mot « EPHEC ». La Cellule Contacts Extérieurs et son niveau 2 consacré à l'intégration des étudiants dans le monde professionnel a récemment vu ses tâches redéfinies à cet effet. Un accent particulier a été mis sur le suivi des stages ainsi que sur les contacts avec les entreprises dans le cadre de l'intégration professionnelle.

Nous voulons susciter et favoriser mieux encore les liens avec les entreprises ainsi qu'une pédagogie pratique en synergie avec les milieux professionnels même si nous sommes conscients que cette voie est exigeante au niveau de l'investissement du corps enseignant et qu'elle n'est donc possible qu'avec l'adhésion totale de celui-ci.

Ce lien avec le monde des employeurs est un facilitateur de l'enseignement par compétences en tant qu'élément constitutif de la cohérence entre formation et réalité professionnelle.

L'EPHEC n'est pas peu fière d'avoir un public très à l'image du paysage sociodémographique de ses lieux d'implantation. A Bruxelles par exemple nous bénéficions d'une très large diversité multiculturelle. Nous veillons et veillerons à accueillir dans les meilleures conditions tous les types d'étudiants et à jouer ainsi un rôle non négligeable d'ascenseur social et d'intégration au sein de la société civile. Cette culture d'accueil est voulue et assumée ; elle permettra en outre d'assurer un avenir à notre institution vu le large développement démographique prévu sur Bruxelles et surtout en ce qui concerne le profil de population auquel nous faisons allusion ci-avant.

Le département Commerce extérieur a basé sur cet aspect multiculturel son positionnement principal. Le département Marketing de Woluwé prend en compte cette caractéristique mais centre son positionnement sur l'ouverture à toutes les formes de marketing en accordant une large place à l'orientation sociale et sociétale. Le département Marketing de Louvain-la-Neuve continue d'offrir de larges opportunités à un public qui trouve

dans l'enseignement économique de type court un type de pédagogie moins abstrait qu'à l'université ; il profite largement de son bassin de vie en Brabant wallon et des opportunités qu'offre la région, notamment dans son large tissu d'entreprises.

Dans tous les cas, le passage par le type court peut constituer un tremplin vers des masters universitaires.

La grande ouverture d'esprit qui caractérise notre école doit nous aider à prendre en compte la « génération Y » et ce à l'instar des entreprises qui prennent conscience de la nécessité d'offrir des conditions d'emploi en relation avec cette situation nouvelle : cela demande un effort de tous les instants et à tous les niveaux de notre Haute Ecole, entre autres en assurant une forte proximité vis-à-vis des étudiants.

L'EPHEC a d'ores et déjà choisi de prendre en compte la croissance démographique dans notre capitale en décidant de construire une annexe au bâtiment de Woluwé et cela pour une superficie de 1500 m<sup>2</sup>.

L'EPHEC a de longue date choisi de promouvoir les échanges ERASMUS. Cela représente une large mobilisation. Disposant de moyens limités, notre Haute Ecole a choisi pour le moyen terme de favoriser les partenariats existants en ce qui concerne les Erasmus « out » tout en ne négligeant pas d'éventuelles belles opportunités ; nous tenterons également d'augmenter le nombre d'Erasmus « in » de manière à mieux encore équilibrer l'équation « in-out » ; de nouveaux moyens seront mis à disposition en termes humains (voir plus loin) ainsi qu'en termes d'infrastructure sous la forme d'un nouveau service intégré dans le futur bâtiment dont question ci-avant.

Tous ces éléments positifs ne peuvent que renforcer l'image de la Haute Ecole EPHEC à l'heure du renouveau du paysage de l'Enseignement Supérieur et dans lequel nous ferons très probablement partie d'un Pôle universitaire. Il faut savoir que nous faisons déjà partie du Pôle Louvain et que nous préfigurons en quelque sorte la structure probable des futurs pôles par notre présence physique sur des sites universitaires et par la présence dans nos instances supérieures de divers membres du Pôle Louvain et/ou de l'Académie Louvain.

### Pistes d'amélioration liées aux menaces et faiblesses se rapportant à l'aspect ressources humaines

D'emblée la Direction décide d'adapter le texte relatif à la mission principale de la Haute Ecole (voir point 1.1.2.) en ajoutant au 1<sup>er</sup> paragraphe la phrase suivante :

« Pour ce faire la Haute Ecole s'appuie sur une communauté de personnes constituée de ses personnels enseignant et administratif qui sont la force vive de toute action menée et dont elle veille à assurer l'épanouissement individuel et collectif. »

Cet ajout est un symbole de l'importance qu'a le personnel de l'EPHEC dans sa mission globale.

#### Concernant le personnel enseignant

L'EPHEC dispose de moyens humains restreints puisqu'elle dispose du taux d'encadrement par étudiant le plus bas de toutes les Hautes Ecoles du fait du coefficient faible attribué aux formations économiques.

Malgré cela, notre institution a choisi de développer une pédagogie très en phase avec la réalité économique. Cette juxtaposition de facteurs constitue un élément d'épuisement de certaines forces vives et à cet égard une meilleure politique de gestion des ressources humaines a été élaborée dès l'an passé et est toujours en cours de mise en application. Les lignes de forces de cette nouvelle politique qui ont été présentées lors de l'Assemblée du personnel du 20 octobre 2009 (annexes 6.4 et 6.5) se ventilent de la manière suivante :

- Pour assurer une meilleure prise en compte des desiderata des enseignants, il est décidé d'organiser au moins une fois tous les deux ans un EPDP (entretien périodique de développement personnel). Celui-ci sera assuré par les chefs de département. Le document « bilan d'activités – desiderata d'attributions » a été retravaillé et prend maintenant en compte des éléments de réussite, de difficultés ainsi que les projets de développement de l'enseignant. L'EPHEC est consciente de la nécessité d'accorder une large place aux feedbacks des actions menées, tant positifs que négatifs.
- De manière à développer les compétences et accompagner les membres du personnel dans leur parcours, la Direction doit gérer la formation de manière plus stratégique : favoriser l'émergence des besoins de formation, établir des plans de formation y compris en management, organiser le partage des connaissances entre collègues, prévoir s'il échet des plans d'accompagnement pour certains membres du personnel.
- En vue de soutenir la motivation des membres du personnel, l'accent doit être mis sur la nécessité d'être à l'écoute et d'expliquer les décisions prises. A cet effet, la Direction s'appuiera sur le relais naturel que constituent les conseils de concertation et de participation, sur les nouveaux outils de communication interne (voir ci-après) et sur l'instauration d'un point récurrent lors des réunions de départements.

- Une large réflexion sur la charge de travail et sur une nouvelle organisation pédagogique a été entamée durant l'année académique 2009-2010. Pour l'heure cette dernière s'orienterait vers certains regroupements lorsqu'ils ne nuisent pas à la pédagogie qui caractérise notre institution et vers l'utilisation de moyens techniques modernes tels que e-campus tendant à réduire légèrement le présentiel et à favoriser l'investissement personnel de l'étudiant. Cette réflexion est menée au sein du conseil de gestion qui a mis sur pied une commission ainsi qu'au sein du conseil d'entreprise en ce qu'elle concerne les conditions de travail du personnel enseignant. Cette nouvelle organisation sera également traitée lors du point suivant consacré à l'aspect pédagogique.



#### *Concernant le personnel administratif*

La problématique liée au personnel administratif est d'une autre nature que celle du personnel enseignant puisqu'elle n'est pas directement liée à la pédagogie. On retrouve pourtant pas mal d'éléments qui ont amené la Direction à prendre un train de mesures assez similaires à celles vues ci-avant. Ces éléments tournent autour d'un sentiment de surcharge, de manque de finalisation des actions à mener, d'un manque d'écoute et d'un manque de feed-back.

- L'EPHEC a recruté une responsable des ressources humaines des services généraux. Cette personne a une place clairement définie dans l'organigramme de notre institution avec autorité sur le personnel administratif. Elle est chargée de faire un état des lieux et a déjà entamé un cycle d'EPDP. Des mesures concrètes ont déjà été prises concernant notamment la restructuration sur le plan administratif de la Cellule Contacts Extérieurs (recrutement d'une personne et augmentation de la charge à prendre en compte).
- Sous la rubrique communication à lire ci-après, il y a certainement lieu de mieux intégrer le personnel administratif dans une vision stratégique de l'institution.
- A l'instar du personnel enseignant, il faut mieux gérer les besoins de formation.
- Une écoute et une explication des décisions prises s'appuiera ici aussi sur le relais naturel que sont les conseils de concertation et de participation.

#### **Pistes d'amélioration liées aux menaces et faiblesses se rapportant à l'aspect pédagogique**

Répondre aux préoccupations liées à notre pédagogie revient à prendre en compte de multiples éléments parfois contradictoires : le profil « génération Y » de nos étudiants, un enseignement de proximité donné en petits groupes, l'omniprésence de nouvelles technologies (multimédia, e-campus, etc ...), le sentiment de surcharge des enseignants (voir point ci-avant), la prise en compte de nouvelles missions (ascenseur social, promotion de la réussite, approche par compétences, ...).

Au sentiment d'insécurité déjà présent par nature dans le profil « génération Y », viennent s'ajouter les craintes liées à la crise économique à caractère mondial : quid par exemple de l'emploi futur ; sentiment accru de cherté des frais liés à l'enseignement.

L'EPHEC est très attachée à sa pédagogie en phase avec les exigences des milieux professionnels, sûre qu'elle est des forces qu'elle suscite, comme montré en début de note.

Cette synergie présente de tout temps dans notre institution est dans l'esprit de l'approche par compétences qui garantit la cohérence nécessaire entre la formation et la réalité professionnelle, exige une cohérence interne dans chaque formation et s'appuie sur une bonne visibilité des cursus proposés. L'EPHEC travaille d'ailleurs activement à l'élaboration des référentiels de compétences au sein d'instances officielles, notamment à la demande du CGHE.

L'EPHEC s'investit beaucoup dans l'aide à la réussite. Elle a mis sur pied son chantier « cap vers la réussite en 1<sup>ère</sup> bac » et enregistre des succès au niveau notamment du tutorat ou de diverses formes de remédiation. Cette aide à la réussite peut pourtant avoir un effet maternel qui, comme constaté dans d'autres niveaux de l'enseignement supérieur, peut conduire à un effet contraire à celui espéré et par là à un désinvestissement de l'étudiant.

C'est pour remédier à cela que nous voulons également, dès la rentrée académique 2010-2011, promouvoir un enseignement qui s'appuie davantage sur les qualités et les attitudes entrepreneuriales qui cette fois vont mettre en avant la prise d'initiatives et l'action : ces qualités et attitudes prennent d'ailleurs place dans les référentiels de compétences dont mention ci-avant. Cette fois, il s'agit de favoriser une pédagogie où les aspects « réflexifs » et « responsabilisants » sont davantage mis en lumière.

On peut alors imaginer de repenser l'organisation de certains cours en plus grands groupes quand ils ont un aspect plus « ex-cathedra ». Ces cours seraient donnés dans de bonnes conditions techniques avec supports modernes. Les professeurs concernés pourraient bénéficier d'un coefficient correcteur majorant la charge à prendre en compte. Il subsisterait néanmoins un avantage en charge globale de travail qui serait équitablement réparti pour partie au niveau de la charge globale de la Haute Ecole et pour partie dans le développement de cours ou de travaux pratiques allant dans le sens entrepreneurial.



Il faut aussi souligner des initiatives qui s'inscrivent certainement dans ce qui vient d'être dit. Ces initiatives ont fait l'objet d'une approche privilégiée lors des Journées au Vert des différents départements en mai 2010. En Commerce extérieur une attention particulière a été portée à la notion d'évaluation de compétences qui se base sur le profil de métier et le référentiel de compétences récemment établi. Le travail a principalement été mené dans le cadre du stage effectué en fin de 1<sup>ère</sup> année et sur son évaluation. Citons également l'initiative prise en marketing Woluwé qui vise la « coach attitude » et la gestion du stress : identifier les signes de reconnaissance d'une démotivation éventuelle ou d'un stress latent et coacher ou gérer cette situation. Enfin, en marketing Louvain-la-Neuve, un atelier s'est focalisé sur la créativité comme moyen de sortir du cadre classique d'apprentissage ; principe très en phase avec l'approche entrepreneuriale mentionnée ci-avant.

### **Pistes d'amélioration liées aux menaces et faiblesses se rapportant à l'aspect organisationnel de l'institution**

La taille de notre institution induit un fonctionnement qui repose sur la représentation des différents acteurs de notre communauté : Direction, enseignants, administratifs, étudiants.

Au niveau des étudiants, on ne peut pas faire fi de la difficulté liée à la courte durée des études. Les étudiants de première année peuvent au mieux se présenter sur des listes peu avant le 1<sup>er</sup> mai (date obligée de remise des résultats). Ils seront donc effectifs durant la seconde année et pendant la moitié de la troisième année dans la mesure où après ils sont en stage en Belgique ou à l'étranger. Depuis quelques années on ne peut que se féliciter de la bonne volonté des étudiants même s'il est difficile d'espérer une implication tout à fait efficace eu égard à ce qui vient d'être dit.

Le manque d'implication du personnel dans nos conseils ne nous semble pas un reflet de la réalité. On peut en tenir pour preuve le très haut taux de participation lors des diverses élections et le nombre important de candidats toujours supérieur au nombre à pourvoir. Les personnes présentes dans nos conseils tant de participation que de concertation bénéficient donc d'un large crédit et les travaux effectués au sein de ces conseils sont d'une importance tout à fait capitale dans le cadre du fonctionnement de notre Haute Ecole.

Il subsiste certainement un problème de communication : tous les PV, ordres du jour, composition des conseils sont portés à la connaissance de tous par affichage et/ou dans e-campus mais il faudrait certainement tenter de susciter la lecture desdits documents, reflet de l'activité démocratique de l'école.

Quant à la communication interne, on ne peut certes pas nier qu'à l'instar de toute grande entité existe chez nous un sentiment tantôt de surinformation, tantôt de sous-information ou de multiplicité des canaux d'information. Une démarche d'ensemble a dès lors été entamée, qui vise à améliorer la communication interne à l'EPHEC.

Cette démarche veut prendre en compte la stratégie de notre institution, son management et sa culture d'entreprise et elle se fixe pour objectif de structurer les flux de communication, d'en simplifier les processus tout en créant un sentiment d'appartenance en tant qu'acteurs de la mission globale qui nous incombe.

Un pas important a été franchi dans le sens de la simplification et de la centralisation des moyens de communication grâce à un large recours à la plateforme e-campus. Le plus important reste pourtant à faire quant il s'agit d'assurer une bonne circulation dans le sens bottom-up et top-bottom sans oublier les transversalités entre sites d'implantations, entre formations, entre services, ...

La Direction se propose par ailleurs de systématiser le recueil d'informations sur les chiffres-clés de notre Haute Ecole sous forme de tableaux de bord globaux et déclinés par départements (taux de réussite, provenance des étudiants, ...) et d'installer un principe de systématisation de la démarche qualité.

### **Conclusion**

La Haute Ecole EPHEC a développé au cours du temps une image forte reconnue tant auprès des jeunes qui veulent s'insérer dans un monde professionnel exigeant lui-même tributaire d'un environnement difficile qu'auprès dudit monde des entreprises. Le Marketing est devenu le plus gros département de l'EPHEC si l'on additionne les populations des sites de Woluwé et Louvain-la-Neuve. Le Commerce extérieur a su trouver sa place en se distinguant du Marketing. Les deux formations cultivent pourtant un même sentiment d'éthique qui tend à développer des outils à caractère commercial mais dans le large respect des autres, autrement dit dans une vision sociétale.

Ces deux formations contribuent à faire de l'EPHEC un partenaire idéal dans la constitution d'un probable Pôle universitaire en collaboration avec l'Académie Louvain. Nous apporterons notre savoir-faire dans le métier de formateurs en enseignement de type court et bénéficierons de l'aura nationale et internationale de nos partenaires autour d'un projet unique et philosophique : proposer une offre d'enseignement supérieur diplômante mais aussi des formations continuées visant à aider l'étudiant à s'insérer de manière responsable et humaniste dans la société civile.

Cette insertion dans un nouveau paysage de l'enseignement supérieur sera d'autant plus réussie qu'elle se fera dans le respect de notre identité et qu'elle garantira notre autonomie pédagogique et financière. Notre savoir-faire, notre réputation, notre population seront notre apport dans la balance win-win. Au total, chaque formation et donc le Marketing et le Commerce extérieur ne pourront que bénéficier de cette nouvelle donne : mieux encore pratiquer notre métier dans l'acceptation humaniste la plus large.



### 6.3. Plan synthétique des pistes d'améliorations en cours et à venir

PISTES LIEES AUX OPPORTUNITES ET AUX FORCES	
EN COURS	Cultiver le « P » pratique et professionnalisant. Prendre en compte la multiculturalité et le profil sociodémographique comme élément dynamique de fonctionnement.
A MOYEN TERME	Développer encore le réseau de partenaires en Belgique et à l'étranger ainsi que le réseau d'entreprises « amies ». Pérenniser nos relations Erasmus « out » ou les développer après sélection et augmenter encore nos relations Erasmus « in ». S'inscrire dans le nouveau paysage de l'Enseignement Supérieur dans une relation win-win en maintenant un maximum d'autonomie.
PISTES LIEES AUX MENACES ET FAIBLESSES DE L'ASPECT RESSOURCES HUMAINES	
EN COURS	Adaptation de la mission principale de la Haute Ecole avec prise en compte du personnel. EPDP pour le personnel administratif et enseignant. Recrutement d'une responsable des ressources humaines des services généraux.
A MOYEN TERME	Gestion stratégique de la formation continuée du personnel. Continuer à assurer un meilleur feed-back. Soutenir la motivation des membres du personnel. Développer un sentiment d'implication dans les décisions prises en assurant un relais entre Direction, Conseils de participation et de concertation et le personnel.
PISTES LIEES AUX MENACES ET FAIBLESSES DE L'ASPECT PEDAGOGIQUE	
EN COURS	Réflexion sur les attentes de la « génération Y », utilisation des nouvelles technologies et sur la pédagogie par proximité. Mise en place de l'approche par compétences.
A MOYEN TERME	Mise en place d'une nouvelle organisation pédagogique (commissions Conseil de gestion et CE) sur base de la réflexion ci-avant et qui tient compte du sentiment d'essoufflement du personnel. Finalisation de ce qui est dit ci-avant dans le nouveau paysage de l'Enseignement Supérieur. Développement de pratiques pédagogiques à vocation entrepreneuriale.
PISTES LIEES AUX MENACES ET FAIBLESSES DE L'ASPECT ORGANISATIONNEL	
EN COURS	Centralisation des moyens de communication interne (e-campus).
A MOYEN TERME	Mise en place de relais entre l'activité des Conseils et le personnel par une meilleure politique de communication. Systématisation du recueil d'informations des chiffres-clés de la Haute Ecole. Systématisation de la démarche qualité. Développer un sentiment d'appartenance à l'institution. Retrouver une culture d'entreprise.

## Conclusion



L'idée majeure adoptée tout au long de notre procédure d'autoévaluation a été la suivante : « tous acteurs, tous bénéficiaires ».

Nos rapports d'autoévaluation sont cependant loin d'être exhaustifs et ne reflètent qu'une partie de notre réalité quotidienne. Plusieurs projets pédagogiques, interdisciplinaires ou non, sont initiés, testés, évalués et soutenus chaque année en interne par de nombreux groupes d'enseignants. Tous n'ont pu être relatés ici, il a fallu choisir et nous avons tenté de vous en livrer un panel qui soit représentatif des deux cursus, des deux implantations et des trois années de nos baccalauréats.

Prendre le temps de décrire et d'analyser certaines de nos pratiques fut un exercice enrichissant et porteur d'évolution. Le croisement des regards recueillis sur nos pratiques et les débats suscités au sein de la Haute Ecole par la rédaction de ces rapports ont déjà porté un certain nombre de fruits en interne en cours d'année académique.

Alors que l'année 2009/2010 se termine déjà, nos projets pour les années à venir sont multiples.

Nous espérons vous avoir donné l'envie d'en savoir plus sur notre Haute Ecole et sur les cursus concernés et vous invitons à en rencontrer les différents acteurs.

L'ensemble de la Communauté Ephec espère bénéficier de nouveaux éclairages sur ses pratiques, découvrir des pistes d'amélioration créatives et être encouragée à continuer à remplir au mieux sa mission.

Enfin, nous souhaitons un financement suffisant de la Communauté française nous permettant d'adapter nos moyens aux objectifs qu'elle nous fixe.