



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

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

RAPPORT FINAL DE SYNTHESE

Haute Ecole de la Province du Hainaut Condorcet

Comité des experts :

M. Robert A. ZEHNDER, président

Mme Elly THEUNISSEN, M. Bernhard ADRIAENSENS et M. Laurent ARNONE

14 juin 2011

INTRODUCTION

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2010-2011 à l'évaluation des cursus « Marketing » à Mons et « Commerce extérieur » à Charleroi. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 13, 14 et 15 décembre 2010 à la Haute Ecole Condorcet, pour procéder à l'évaluation de ces formations. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport d'autoévaluation rédigé par l'entité, et à l'issue de leurs auditions et des observations qu'ils ont pu faire *in situ*.

En prologue, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe.

Ils désirent aussi remercier les responsables académiques, les enseignants, le personnel administratif et technique ; de même que les étudiants, anciens et actuels, et les représentants de l'hinterland socioéconomique, qui ont tous et toutes accordé de l'importance et du temps à cette autoévaluation, puis évaluation, en participant aux entrevues et en témoignant avec rigueur et éthique de leur expérience.

Dans ce commentaire introductif, les experts tiennent à mettre en exergue, d'une part, la franchise et la spontanéité des étudiants lors de leurs interviews, et d'autre part, la participation de représentants du monde socioprofessionnel à cette évaluation, à savoir ceux impliqués dans les jurys de TFE.

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

L'objectif du présent rapport est:

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

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

EN SYNTHÈSE

Note :

Les experts relèvent de bonnes analyses SWOT¹, présentées en conclusion des rapports d'autoévaluation (RAE). Celles-ci requièrent maintenant de sérier les priorités d'action, à court et moyen terme, en favorisant celles offrant la capacité d'activation la plus forte.

Atouts majeurs :

- La fusion des établissements et les bénéfices potentiels que les acteurs intra- et intersites pourront développer ensemble.
- La franchise et la spontanéité des étudiants, bénéfiques en dernier ressort à leur établissement.

Défis majeurs :

- Capitaliser sur une nouvelle image « Condorcet » tant à l'interne qu'à l'externe (renforcer le réseau, l'organisation d'événements avec des anciens et des acteurs du monde professionnel).
- Développer une politique de relations publiques.
- Résoudre rapidement le conflit ouvert de personnes au sein du corps enseignant « Commerce extérieur » à Charleroi.

Recommandations :

- Etendre la vision positive de la direction sur les perspectives offertes par la fusion. Conscientiser les acteurs sur les possibles échanges de bonnes pratiques notamment.
- Explorer les synergies possibles entre les deux formations (par exemple : bases de données communes, acquisitions bibliographiques communes en langues étrangères, voire aller jusqu'à la possibilité de développer un tronc commun pour les langues, certains cours généraux, etc.)
- **CE** : mieux informer les étudiants, dès l'inscription, des débouchés principaux, à savoir le *back-office* bancaire, commercial ou logistique, plutôt que « la grande exportation » *in situ*.

¹ SWOT = analyse *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques

Présentation de l'institution

La Haute Ecole Condorcet, dont le pouvoir organisateur est la province du Hainaut, regroupe depuis septembre 2009 trois entités fusionnées :

- HEPMBC, la H.E. Provinciale de Mons-Borinage-Centre, créée en 1996 de par la fusion de cinq instituts basés à Mons, Morlanwelz et Saint-Ghislain. Elle regroupait, en 7 implantations, 4 catégories d'enseignement supérieur, dont la catégorie économique et le cursus de bachelier en Marketing à Mons.
- HEPCUT, la H.E. Provinciale de Charleroi – Université du Travail, constituée avant la fusion de cinq catégories d'enseignement supérieur, établies à Charleroi, Marcinelle, Montignies-sur-Sambre et Tournai. Le cursus de bachelier en Commerce extérieur se donne à Charleroi.
- HEPHO, la H.E. Provinciale du Hainaut Occidental, avec des implantations à Ath, Tournai et Mouscron.

En résumé, la HE Condorcet dispense un enseignement supérieur de types long et court sur sept implantations.

Plus spécifiquement, sa catégorie économique organise des formations de bacheliers en 3 ans dans 5 implantations.

A l'époque de la phase d'autoévaluation, la fusion « Condorcet » n'avait pas été pleinement réalisée, dans la mesure où subsistaient par exemple un directeur de catégorie économique tant au sein de l'HEPMBC que de l'HEPCUT ; depuis, l'arborescence hiérarchique a été précisée. Deux rapports distincts - le Marketing (**MK**) sous la dénomination HEPMBC, le Commerce extérieur (**CE**) sous celle de HEPCUT - ont donc été fournis au comité des experts, qui, tout en visitant ces deux localisations, se charge toutefois de par sa mission d'intégrer contenus et constatations en ce seul rapport d'évaluation externe.

Gestion de la qualité dans l'entité - Gouvernance

Note de contexte

Dans le cadre de la gestion de la qualité, une dynamique est installée dès la fusion des 3 HE, pour tenir compte des cultures passées et avancer de manière intégrée avec des procédures communes ; parmi les systèmes retenus par les anciennes structures figurent les procédures ISO et CAF. Condorcet a décidé de maintenir ces deux systèmes de gestion de la qualité pour la catégorie économique.

Au niveau des forces en matière de gestion de la qualité, le comité des experts constate :

- 1 **MK/CE** : une bonne conjugaison de la démarche qualité, du CAF et de l'ISO, les deux dernières procédures étant entamées préalablement au démarrage de la première
- 2 **MK/CE** : des RAE offrant tous deux une analyse SWOT détaillée
- 3 **MK** : une première évaluation des enseignements par les étudiants a été mise en place, précédant une enquête à destination des professeurs, et celle, en projet, pour le personnel administratif et ouvrier
- 4 **MK/CE** : une direction de catégorie embrassant son nouveau rôle avec enthousiasme et dynamisme
- 5 **MK** : une direction ouverte à la proactivité d'autrui, laissant une forte autonomie à la créativité.

Le comité des experts regrette :

- 1 **MK** : le manque de retour sur les résultats des enquêtes menées auprès des étudiants et s'étonne du « sentiment de méfiance » d'une partie du corps enseignant, alors que la démarche est logique, auprès des clients que sont leurs étudiants, et a pour but d'améliorer la qualité des dits enseignements, ce qui devrait ravir tous les acteurs
- 2 **MK** : un certain manque de coordination, de leadership.

Les experts recommandent, pour les deux cursus, de mieux sérier les priorités d'action, à court et moyen terme, en favorisant celles offrant la capacité d'activation la plus forte.

Participation des étudiants aux instances

Le comité des experts soulève que la participation étudiante est jugée trop faible, voire quasi inexistante. Elle se double d'un absentéisme important au niveau scolaire, ce qui peut refléter une forme de démotivation des étudiants.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

CHAP 2 : Les programmes d'études

Note liminaire

Le comité des experts constate de fortes divergences entre certaines approches pédagogiques, pratiquées à Mons (MK) et à Charleroi (CE). En soi, ces disparités fondamentales ne sont jugées ni positives, ni négatives, elles résultent du développement indépendant des deux établissements (HEPMBC et l'HEPCUT) préalablement à la fusion récente ; mais elles expliquent pourquoi les constatations de l'évaluation externe présentent peu d'éléments communs aux deux formations concernées.

La direction de Condorcet nous assure de sa volonté de poursuivre l'examen de ces diverses approches pédagogiques, afin d'en extraire les meilleures pratiques et de les diffuser à l'ensemble de la nouvelle institution, par adaptation ou par la création de synergies.

Généralités

Sous cet intitulé, les experts ont également remarqué en point fort en **MK**, le fait que les anciens étudiants soulignent le développement d'un « esprit marketing » ; ils perçoivent la formation comme une « boîte à outils », leur permettant de s'adapter dans une panoplie de contextes et leur offrant une large palette de débouchés.

Le comité des experts regrette, en **CE**, la perception, par les acteurs, de la spécificité du cursus **CE**, avançant la technicité et un surcroît de langues (or l'anglais et le néerlandais ne sont pas plus abordés dans le cursus CE que dans le MK).

Indépendamment des deux dernières constatations, le comité des experts recommande :

MK : de prévoir une promotion plus efficace de l'année de spécialisation en *retail management*, offerte en théorie, mais rarement donnée en pratique, par manque de candidatures.

Approches pédagogiques et contenu des cours

Le comité des experts est heureux de constater :

- 1 **MK/CE** : une concertation informelle sur le contenu des cours
- 2 **MK** : une volonté de créer des synergies pratiques et ponctuelles entre cours généraux et cours de la spécialité
- 3 **MK** : l'existence de nombreux travaux de groupe
- 4 **CE** : la création d'un cours de marketing (90 heures) malgré l'absence de cette matière dans la grille horaire minimale imposée par décret
- 5 **CE** : une avancée faite dans le sens d'une formalisation de la coordination entre les enseignements, avec l'existence d'un poste dédié à la coordination de la section. Cependant, les efforts sont à poursuivre afin de favoriser l'adhésion des enseignants à ce système de coordination et de rendre cette fonction efficace.
- 6 **MK/CE** : une enquête des enseignements est organisée tous les deux ans au sein de la HE dans le respect du décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur.

Les experts constatent toutefois, en termes de points d'amélioration :

- 1 **CE** : comme précisé dans les points forts, une concertation informelle sur le contenu des cours, sauf pour les projets et entre les cours d'anglais
- 2 **MK** : de fortes différences pédagogiques et didactiques entre classes parallèles (difficultés en termes d'enchaînement des différentes années d'études entre elles)
- 3 **MK** : un cours de marketing parfois réduit à une simple validation de chiffres

- 4 **MK** : aucun ou peu de contenu de cours dédié à l'e-marketing, aux techniques de vente, à la gestion des ressources humaines, au comportement humain (d'autant que les anciens étudiants pointent que la vente est généralement le domaine dans lequel le premier job s'effectue)
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 5 **MK** : l'absence d'évolution de la grille horaire depuis 2003
- 6 **CE** : une qualité variable dans la définition des contrats pédagogiques faite par les enseignants

Les experts recommandent dès lors de :

- 1 **MK/CE** : construire un contrat pédagogique commun par cours (et par cursus, en attendant l'étape suivante)
- 2 **MK/CE** : formaliser davantage la coordination et la concertation entre les enseignements de la section. Une charge partielle dédiée à la coordination pédagogique faciliterait cette formalisation (ainsi que la planification des projets)
- 3 **CE** : doter le poste de coordination de la section de responsabilités pédagogiques
- 4 **MK** : ne pas trop orienter la section vers des contenus de cours touchant à la grande distribution car cela comprend le risque de confiner les compétences des étudiants à ce secteur. Le comité suggère de veiller à maintenir une offre de cours variée, notamment en ce qui concerne les secteurs d'application du marketing
- 5 **CE** : garantir une formation assurant un approfondissement des deux réalités du **CE** : le backoffice administratif ET les aspects plus commerciaux liés à la prospection à l'étranger.
[Droit de réponse de l'établissement](#)

Syllabi et plateforme e-campus

En points d'amélioration, plusieurs points névralgiques sont relevés par les experts:

- 1 **MK/CE** : tant le manque d'actualisation de certains cours (des exemples en francs, les Incoterms 2000 sans aucune mention des nouveaux Incoterms 2010, etc.) que celui de références bibliographiques dans les supports de cours, alors que leur importance est à juste titre mise en exergue au niveau des TFE
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 **MK** : l'obligation pour les étudiants de photocopier certains supports de cours eux-mêmes
- 3 **CE** : seulement la moitié des syllabi sont disponibles - pas de PowerPoint - aucun support sur internet hormis pour un cours
- 4 **CE** : moins de la moitié des documents sont disponibles sur le-campus, alors que 90 % le sont en MK.

Les experts ne peuvent que recommander de veiller :

- 1 **MK/CE** : à la mise à jour régulière des cours, avec éventuelle inclusion de la date de la dernière modification
- 2 **MK/CE** : à l'inclusion systématique de références bibliographiques, pour ne pas être en porte-à-faux vis-à-vis de l'étudiant
- 3 **CE** : à la diffusion des syllabi sur l'e-campus, dès que la plateforme sera performante.

Langues

Le comité des experts révèle les points forts suivants:

- 1 une bonne pratique **MK** : une différenciation de niveaux dans les cours d'anglais et l'organisation d'ateliers thématiques par niveau
- 2 **MK** : l'intégration des cours de langue dans les différents projets pratiques et une forte implication de certains des professeurs
- 3 **CE** : une formation finale généralement adéquate en anglais et néerlandais - avec labos de langues -, comprenant la réalisation de courts séjours en Angleterre et aux Pays-Bas, jugés bénéfiques par les différents acteurs.

D'autre part, les experts regrettent :

- 1 **MK** : la non-différenciation dans l'évaluation des différents niveaux d'anglais pour l'année 2008-2009
- 2 **MK** : l'absence de labos de langues, alors que les anciens étudiants pointent un fossé entre apprentissage et réalités du terrain professionnel
- 3 **CE** : des problèmes de contenu avec l'espagnol, cours perçu comme moins en lien avec la finalité CE, et soulevant de ce fait l'adéquation pour le monde de l'entreprise
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 4 **CE** : la non-différenciation de niveaux pour l'apprentissage des langues
- 5 **MK/CE** : l'absence de cours en langues étrangères. En ce qui concerne **CE** : cette absence de cours en langues étrangères est soulevée avec le corps enseignant, qui précise que « l'initiative devrait venir de la hiérarchie » ; cela est en effet une option possible, mais aussi sans doute le signe d'une insuffisance de concertation quant à la finalité du cursus, et des moyens de l'atteindre.

En conclusion, les experts suggèrent:

- 1 **MK/CE** : d'exprimer les niveaux de langues en termes du CEF (*Common European framework of Reference for Languages*)
- 2 **CE** : de tirer parti de l'organisation en deux classes en 1^{re} année, pour organiser deux niveaux différenciés d'apprentissage, tant en anglais qu'en néerlandais (voir la bonne pratique MK *supra*)
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 3 **CE** : de soutenir proactivement les démarches à réaliser par les étudiants étrangers pour obtenir un visa pour leurs séjours à l'étranger (notamment par des lettres individuelles de recommandations), ce soutien devant logiquement être pris en charge au niveau de la coordination des stages
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 4 **MK/CE** : de proposer, dans les deux filières, un cours (au moins) en langue anglaise, ce qui serait enrichissant ; cela se pratique d'ailleurs déjà dans d'autres établissements, pour les mêmes cursus.

Evaluation des étudiants

Le comité des experts pointe en force:

MK : les modalités d'évaluation sont communiquées systématiquement via les contrats pédagogiques (répartition des points, moment de l'évaluation, etc.).

Le comité des experts constate en point d'amélioration :

MK : les critères d'évaluation ne sont pas mentionnés (niveau de compétence attendu de l'étudiant dans les différents cours et dans les différentes années).

Le comité des experts recommande la mesure suivante :

MK/CE : il convient de préciser les critères dans les contrats pédagogiques et de les illustrer en systématisant la diffusion d'exemples d'épreuves des années antérieures ou de tests diagnostics.

Projets spécifiques

Les experts soulignent :

- 1 **MK/CE** : la volonté d'interdisciplinarité, évidente dans les deux cursus
- 2 **MK** : les nombreux projets proposés aux étudiants (audit web, séjours d'étude à Anvers, Talents de la création, création de sociétés fictives avec produits, campagne MSF, etc.), enrichissant leur formation pratique

- 3 **CE** : l'implémentation du projet YEP², une pierre angulaire de l'interdisciplinarité qui offre de multiples possibilités pratiques ; actuellement ce projet s'articule principalement autour des cours de marketing, communication en langue française, anglais et néerlandais.

Par ailleurs, il faut remarquer, en termes de points d'amélioration :

- 1 **MK** : l'absence de planification coordonnée des différents projets proposés aux étudiants
- 2 **CE** : les fortes tensions entre professeurs, tensions liées au manque d'intégration du projet dans le cursus
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 3 **CE** : l'impact négatif de ces tensions sur les étudiants et sur le cursus, confirmé par différents groupes d'acteurs.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 4 **CE** : le projet YEP présente trois défauts majeurs :
 - 1 Il ne répond pas globalement aux finalités de la formation CE
[Droit de réponse de l'établissement](#)
 - 2 Il perturbe l'organisation des cours généraux
[Droit de réponse de l'établissement](#)
 - 3 Il se réalise au détriment de l'enseignement des bases du marketing (marketing international par exemple).
[Droit de réponse de l'établissement](#)

Les experts recommandent de :

- 1 **MK** : prévoir des modalités pour équilibrer la charge de travail des étudiants entre les différents quadrimestres
- 2 **MK** : s'assurer d'un bon accompagnement et d'une préparation adéquate des étudiants à la réalisation de ces projets (approche incluant les plans financiers, par exemple)
- 3 **CE** : constituer un projet spécifique qui offrirait les mêmes avantages que YEP, mais axé sur le CE (« YE-CE ») ; il serait plus intégrateur, en permettant l'implication de différents enseignants et cours de la filière
- 4 **CE** : s'assurer que les projets proposés par les étudiants dans le cadre du YEP soient des projets axés sur le commerce extérieur
- 5 **CE** : dans ce cadre spécifique, de renforcer l'intégration des heures consacrées au YEP dans les cours de la spécialité, de manière à moins perturber les cours généraux.

TFE et stages

Le comité des experts constate que :

- 1 en Commerce extérieur à Charleroi, stage et TFE sont généralement liés ; le TFE est rédigé, présenté et évalué individuellement : deux pratiques ordinairement communes aux cursus MK/CE des autres H.E.
- 2 en Marketing à Mons, les TFE sont uniquement élaborés, présentés et évalués en groupes, sans plus être de ce fait liés au stage.

Les experts ont établi :

- 1 une bonne pratique **CE** : l'étudiant présente une défense fictive préalable de son TFE
- 2 une autre bonne pratique **CE** : outre sa défense en français, il expose oralement un condensé de son TFE dans deux ou trois langues étrangères, chaque fois devant des jurys différents
- 3 **CE** : les jurys sont obligés de motiver la note attribuée

² Né en 2002, le *Young Enterprise Project* (YEP) est un programme pédagogique européen (réseau *Junior Achievement - Young Enterprise Europe*) qui permet de découvrir l'esprit d'entreprendre et le monde économique par le biais d'un jeu entrepreneurial grandeur réelle sur une année.

- 4 une bonne pratique **MK** : les *dry runs* (exercices à blanc) que sont les pré-mémoires de stage et pré-défenses du TFE fictives se font déjà en présence de membres du jury ; ceci permet un rodage pour l'étudiant, et fournit l'occasion pour le jury d'apprécier la prise en compte de remarques antérieures
- 5 **MK** : le règlement d'ordre intérieur du TFE, bien élaboré
- 6 **MK** : l'input du monde professionnel pour des offres de stages
- 7 **MK** : l'intégration d'anciens étudiants dans les membres du jury TFE
- 8 **MK** : la réalisation de TFE sur la base de sujets proposés par les entreprises et relayés par les professeurs
- 9 une bonne pratique **MK/CE** : la possibilité (CE) ou l'obligation (MK) d'assister à des présentations de TFE de l'année antérieure.

Les experts soulignent en points d'amélioration :

- 1 **CE** : les cotes attribuées ne semblent pas toujours explicitement motivées
- 2 **CE** : les stages sont peu dirigés et suivis
- 3 **CE** : différents jurys sont constitués pour l'écrit et l'oral, et le jury extérieur de l'oral n'a pas connaissance préalable du TFE, recevant au moment même un abrégé sommaire du travail
- 4 **CE** : le contenu du TFE est dans certains cas insuffisamment axé sur le CE
- 5 **CE** : un manque de rigueur dans l'ensemble des modalités d'évaluation des défenses de TFE : jurys changeants, critères d'évaluation non précisés
- 6 **CE** : des témoignages de difficultés rencontrées par les étudiants pour trouver un lieu de stage : les consignes sur ce sujet sont fournies relativement tard (septembre de la 3^e année)
- 7 **CE** : la base de données des lieux de stage n'est pas systématiquement actualisée (numéros de téléphone et adresses anciens)
- 8 **MK** : les experts notent que l'obligation de travailler en groupe comporte des implications tant positives que négatives ; parmi ces dernières : l'impossibilité d'établir un lien entre stage et TFE et les difficultés rencontrées pour réaliser un séjour Erasmus ou un stage à l'étranger
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 9 **MK/CE** : l'absence de stages en 1^{re} et 2^e années

Ils recommandent :

- 1 **CE** : de revoir fondamentalement les procédures pour la réalisation et l'évaluation des TFE, de manière à :
 - prévoir une information plus tôt dans le cursus (fin de la 2^e année)
 - harmoniser l'encadrement proposé aux étudiants par les différents professeurs
 - clarifier les profils de fonction entre rapporteur, professeur conseil, superviseur, etc.
 - prévoir tôt dans le processus la possibilité de rediriger l'étudiant lorsque son sujet de stage/TFE n'est pas suffisamment axé sur le CE (cf. choix du lieu de stage et du sujet traité)
 - formaliser le déroulement des jurys (présidence, répartition dans l'évaluation, cohérence entre les étudiants, rôle de chacun, etc.)
 - formaliser des critères d'évaluation pour la défense
 - communiquer les TFE aux membres du jury préalablement à la défense orale
 - renforcer les contacts avec le monde socioprofessionnel pour favoriser l'insertion des étudiants sur les lieux de stages
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 **CE** : de ne pas établir la répartition des sujets de stages/mémoires en fonction des affinités entre étudiants et enseignants, mais bien en fonction des sujets et des compétences ; d'autant que le professeur responsable de l'encadrement du TFE attribue deux fois plus de points pour l'écrit que le second lecteur
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 3 **MK** : de systématiser la possibilité de faire pré-défense du TFE en présence de membres du jury
- 4 **MK** : d'assurer une évaluation individualisée pour chaque étudiant et d'en améliorer les modalités, même si les experts prennent note de l'obligation de réaliser le TFE en groupe
- 5 **MK/CE** : d'envisager la possibilité d'organiser un/des stages d'orientation/d'observation en 1^{re} ou 2^e année ; et ce, soit dans le cadre des cours, soit en se limitant à inciter l'étudiant à le faire en période de vacances

- 6 **MK/CE** : au vu de la difficulté fréquemment rencontrée par l'étudiant pour trouver un stage, de centraliser les bases de données pour les lieux de stages pour Mons et Charleroi.

CHAP 3 : Vie étudiante

Le comité des experts souhaite, dès l'abord de ce chapitre, mettre en exergue la franchise et la spontanéité des étudiants qu'ils ont rencontrés. Il tient à les remercier particulièrement, et à féliciter la direction de l'établissement pour leur avoir laissé le libre discours, dont elle pourra bénéficier en retour lors de la restitution des informations récoltées.

Accueil et intégration des étudiants

Le comité des experts évoque les points forts suivants :

- 1 **MK** : le site agréable et l'ambiance familiale
- 2 **MK** : la campagne d'affichage avec des photos des personnes clé
- 3 **MK** : les enseignants développent une image positive de leurs étudiants, favorable à l'essor d'un esprit d'initiative
- 4 **MK** : la formation est bien encadrée
- 5 **CE** : existence d'un Club d'entrepreneurs (créé par les étudiants de l'école d'Ingénieur voisine) auquel s'associent de manière relativement active les étudiants du bachelier en CE.

Il indique en points d'amélioration :

- 1 **CE** : lors de leur entrée en 1ère année, les étudiants semblent mal informés sur le fonctionnement de l'institution. Tant en ce qui concerne les aspects pédagogiques, qu'en ce qui concerne les modalités de fonctionnement (représentations étudiantes, etc.)
- 2 **MK** : le comité des experts recueille des témoignages de manque de disponibilité de certains enseignants
- 3 **MK** : la carence de professeurs titulaires, alors que les étudiants disent être demandeurs d'une personne ressource par classe
- 4 **MK** : l'absence également de délégués de classe étudiants et la méconnaissance, l'ignorance parfois, du conseil des étudiants par leurs pairs, qui ne savent comment l'intégrer
- 5 **CE** : l'absence d'une fonction de délégué de classe « officielle » conduisant les étudiants à s'organiser de manière officieuse
- 6 **MK** : les étudiants semblent recevoir peu d'informations via leur adresse officielle Condorcet (sauf de la part de la bibliothécaire, pour des rappels de retour de livres)
- 7 **MK** : les problèmes soulevés par les étudiants quant à la communication, en particulier concernant les absences de professeurs, qui ne sont pas diffusées autrement que sur les valves physiques ; ceci oblige les étudiants à se déplacer, parfois de loin, pour en prendre connaissance. Il appert que cette politique est voulue par le secrétariat – sans qu'elle ne soit nécessairement connue de la direction ou reconnue par elle –, apparemment pour contrer un absentéisme élevé. Les experts trouvent toutefois cette politique peu productive, en tout cas pour les étudiants, et contraire à l'esprit responsabilisant que devrait insuffler un établissement d'enseignement supérieur.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Les experts notamment prônent de :

- 1 **MK** : définir un profil de fonction pour les délégués étudiants, leur assurant une certaine liberté d'expression et d'organiser des élections de ces délégués
- 2 **MK** : conscientiser les étudiants de l'importance éventuelle de leur présence aux cours, et de la prise en compte du relevé des présences lors des délibérations.

Aide à la réussite, remédiation et aide à l'insertion professionnelle

A ce sujet, le comité des experts relève deux points forts :

- 1 **MK** : une semaine de propédeutique et le tutorat figurent parmi les activités organisées à Mons
- 2 **CE** : des remédiations – cours de méthodologie et de rattrapage - sont prévues pour les langues, la comptabilité, le français et les maths et intégrées à l'horaire, de même que le parrainage existe.

Il constate les points d'amélioration :

- 1 **MK** : peu de communications existent quant à la semaine de propédeutique et le tutorat (peu d'étudiants au courant)
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 **MK/CE** : l'aide à l'insertion professionnelle existe dans le cadre des cours – rédaction CV, etc. -, se poursuit par le Job Day, l'affichage d'offres d'emploi mais cette aide est généralement insuffisamment structurée.

Les experts suggèrent :

- 1 **CE** : d'associer au parrainage des fonctions pédagogiques, telles le tutorat
- 2 **MK/CE** : de réfléchir au calendrier, entre propédeutique, séances de remédiation, tutorat, etc., afin de les proposer dans les créneaux les plus propices, clairement au moment où les étudiants en ont le plus besoin

CHAP 4 : Les ressources

Ressources humaines

Les forces suivantes ressortent :

- 1 **MK/CE** : le comité des experts constate avec plaisir l'engagement personnel fort de la part de la direction de catégorie dans l'évolution des filières et de l'institution ; cet engagement est partagé par certains acteurs moteurs, passionnés par le métier d'enseignant
- 2 **MK** : le comité a pu vérifier l'assertion de professeurs à Mons, selon lesquels ils sont individualistes, complémentaires, et forment une bonne équipe
- 3 **MK** : une répartition, apparemment équilibrée (trop rare), des cours de spécialité sur plusieurs enseignants.

Les experts constatent en points d'amélioration :

- 1 **MK** : l'insuffisance d'experts extérieurs intégrés dans le cursus
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 **MK** : des témoignages récurrents de difficultés rencontrées tant par les étudiants que par les enseignants pour accéder à certaines informations d'ordre administratif
- 3 **MK** : la politique consciente, mais jugée par eux inopportune, de ne pas prévenir les étudiants - en cas d'absence d'un professeur - avant que ceux-ci n'arrivent à l'établissement
- 4 **CE** : les experts ont été témoins directs de tensions entre enseignants, mais ont surtout recueilli de nombreuses déclarations d'acteurs divers à ce sujet. D'anciens étudiants parlent de « divergences flagrantes » et de « dommages impactant sur les enseignements » (cf. supra).
- 5 **CE** : dans un autre mode majeur, les experts ont enregistré l'utilisation du terme « bénévolat » dans le RAE du Commerce extérieur, et lors de certains entretiens. Les experts étrangers, en tous cas, se sont attendus à l'intervention d'une personne, éventuellement extérieure à l'établissement, « accomplissant un travail gratuitement, sans y être obligé » (Petit Robert, 1977). Dans un tel contexte, les experts trouvent ici l'usage de ce terme usurpé et trompeur, dans la mesure où ils découvrent qu'il est sensé qualifier, selon l'auteur du RAE ou dans le contexte présent, des missions qui sont une partie intégrante de l'horaire complet de membres du corps enseignant, soit un ajout aux 16 heures de cours prévues par leur charge, dans le cadre des 35 heures de prestation contractuelles !
Ils s'en émeuvent, dans la mesure où cette qualification erronée, et son institutionnalisation, peuvent créer un précédent, et risquent d'être préjudiciable aux clients, à savoir les étudiants.

Ils recommandent:

- 1 **MK** : d'introduire les procédures ISO pour clarifier les tâches de support revenant à chacun
- 2 **MK** : d'employer, pour informer les étudiants, et comme pratiqué fréquemment dans d'autres institutions de l'enseignement supérieur, les outils modernes de télécommunication (sms, e-campus, mails, etc.), en rappelant que certains services comme la bibliothèque communiquent grâce aux e-mails Condorcet et sont satisfaits de ce processus
- 3 **CE** : les experts estiment indispensable que ces conflits relationnels, qui n'ont que trop duré, soient promptement résolus dans l'intérêt de tous les acteurs, et des étudiants en particulier. Sans résolution rapide, il s'agit de faire appel au médiateur de la Haute Ecole
[Droit de réponse de l'établissement](#)

Ressources matérielles

Le comité des experts relève en points de force :

- 1 **MK/CE** : les ressources matérielles sont généralement variées et suffisantes sur les deux sites

Plus spécifiquement :

- 2 **MK/CE** : Wi-Fi et équipement informatique en nombre (280 postes pour le site de Mons, 250 à Charleroi), idem pour l'équipement audiovisuel (TV Plasma) et didactique
- 3 **MK/CE** : bibliothèque provinciale bien pourvue à la disposition des étudiants à Charleroi, bibliothèque spacieuse sur le campus de Mons.

Le comité des experts relève en points d'amélioration :

- 1 **MK** : le fait que quelques références en langue étrangère manquent en bibliothèque
- 2 **MK** : une carence de grands auditoriums
- 3 **MK** : quelques soucis du côté de l'absence de locaux disponibles pour professeurs et étudiants
- 4 **MK/CE** : l'absence de parking pour étudiants (MK) ou pour tous (CE) ; l'absence de chauffage adéquat, pour tous les acteurs.
- 5 **MK/CE** : le transfert des plateformes locales existantes sur le nouvel e-campus Condorcet n'est pas encore complètement effectif.

Relations extérieures

Le comité des experts reprend le point de force suivant :

- 1 **CE** : Réalisation d'Erasmus pour les stages à l'étranger, avec visite sur le lieu de stage européen par un professeur.

Au niveau des points d'amélioration, sont pointés :

- 1 **CE** : pas de possibilité de réaliser un Erasmus (académique)
- 2 **CE** : faible exploitation du système ECTS. Obstacles organisationnels (travaux de groupe, TFE, etc.) impliquant des difficultés dans la réalisation d'échanges Erasmus.

Relations avec le monde professionnel

Le comité des experts reprend les points de force suivants :

- 1 **MK/CE** : l'enseignement est basé sur des cas pratiques, souvent vécus par les enseignants eux-mêmes, même si les deux formations disposent de peu de professeurs extérieurs
- 2 **MK/CE** : les experts ont enregistré la présence importante de représentants du monde socioéconomique dans l'entretien, commun aux deux formations, qui réunissait en fait une dizaine de personnes, toutes habituées du jury de TFE .

Les points d'améliorations sont les suivants :

- 1 **MK/CE** : il n'en reste pas moins que les contacts avec le monde professionnel sont jugés insuffisants par la plupart des acteurs et par le comité des experts
- 2 **CE** : des exemples, confirmés par les professeurs, attestent de la présence de 90 représentants de l'industrie (présentation du projet YEP ou *Job Day* ?), sans que leurs coordonnées n'aient été récoltées pour être intégrées à une base de données, de préférence multi-sites.

Selon les experts, il importe donc :

- 1 **MK/CE** : de profiter de la fusion pour harmoniser les activités d'intégration au milieu socio-professionnel (un seul *Job day* par exemple)
- 2 **MK/CE** : de tirer parti des événements et contacts avec le monde socioprofessionnel pour systématiser la construction d'un réseau relationnel et d'une base de données
- 3 **MK/CE** : de chercher à pérenniser un dialogue systématique avec des représentants socioéconomiques variés, et qui ne soient pas uniquement membres des jurys de TFE ; par exemple, grâce à la constitution d'une commission consultative par exemple, incluant les différents acteurs dont les jeunes anciens étudiants
- 4 **MK/CE** : d'envisager de capitaliser le potentiel que présentent les anciens étudiants, lors de leur intégration dans le tissu socioéconomique local ou régional, parfois international (CE).

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Le coordonnateur se fait l'interprète des enseignants de la section Commerce Extérieur pour signaler ce qui suit :

- *L'absence d'experts dans le domaine du commerce extérieur au sein du panel ;*
- *La perception d'une visite trop brève, même si elle est conforme aux exigences légales du timing.*

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

Page	Chap.	Point ¹	Observations de fond
5	1	Participation des étudiants aux instances	Le conseil de catégorie économique peut compter sur la fidélité d'au moins 2 étudiants de la catégorie à chaque réunion. Ils se font les porte-paroles de tous les bacheliers, y compris le CE.
6	2	Approches pédagogiques et contenu des cours 4	Le cours de psychologie des relations humaines (1 ^{re} année) dispense une matière concernant le comportement humain, le e-marketing est enseigné via le projet « Audit de site web ».
7	2	Approches pédagogiques et contenu des cours ; Les experts recommandent : 5	L'aspect « backoffice » est abordé dans plusieurs disciplines de la section et les enseignants insistent auprès des superviseurs de stage pour que la dimension administrative soit développée durant le stage professionnel.
7	2	Syllabi et plateforme e-campus 1	Les INCOTERMS 2010 ont été publiés en janvier 2010 donc après la visite des experts, Les références bibliographiques sont reprises dans les contrats pédagogiques.
8	2	Langues ; Les experts regrettent : 3	Le cours d'espagnol est basé sur la méthode « Socios », qui est une méthode pour débutants orientée vers le monde du travail et de l'entreprise. Elle est la méthode qui correspond le mieux à la finalité de la section CE. Par ailleurs, de nombreux étudiants, formés par le même professeur avec la même méthode, ont, ces dernières années, effectué leur stage professionnel

¹ Préciser le point avec un maximum de détails (page, chapitre, rubrique et numéro du point en question).

		<p>de 15 semaines dans des entreprises en Espagne. Finalement, chaque année, de nombreux TFE sont défendus en langue espagnole avec succès.</p> <p>Les experts suggèrent :</p> <p>2 Organiser deux niveaux d'apprentissage en anglais et néerlandais en 1^{ère} année est préjudiciable aux étudiants dans la mesure où une telle différenciation creuse l'écart entre les deux niveaux. En effet, les étudiants « faibles » s'identifient comme tels et font moins d'efforts. De plus, ils ne sont ni stimulés ni aidés par les « forts ». Le bachelier propose donc gratuitement aux étudiants des cours de remédiation (45h) facultatifs, organisés en fonction de leur plage horaire.</p> <p>3 La direction et les professeurs de langues apportent bel et bien une aide concrète et proactive à l'obtention des visas pour les séjours à l'étranger. Par ailleurs les étudiants sont avertis de la nécessité d'entamer les démarches nécessaires dès la 1^{ère} année.</p>
9	2	<p>Projets spécifiques ; Points d'amélioration : 2 et 4.2</p> <p>Les fortes tensions détectées au démarrage du projet ont été atténuées par les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un calendrier des événements liés au projet a été diffusé en début d'année et validé par la direction; • les répétitions préparatoires aux validations du projet sont organisées en dehors des heures de cours (début de soirée); • les professeurs ont la possibilité d'intégrer le projet et d'en sortir à leur gré : ainsi, deux professeurs de comptabilité sont intervenus ponctuellement, le professeur de néerlandais a rejoint le projet cette année et le professeur d'espagnol l'intégrera l'année prochain. Ceci élargira la portée internationale du projet. <p>3 Le rapport oral des experts a provoqué un "électrochoc" parmi les professeurs qui ont pris conscience de la nécessité de collaborer davantage. Par ailleurs, l'organisation du projet (depuis 2007) a atteint une maturité qui a permis d'apaiser certaines tensions.</p> <p>4.1 Le projet YEP est organisé dans toutes les Hautes Ecoles de la Communauté française, toutes sections confondues : ainsi, cette année, la YEP Night (13 mai) a mis en évidence des étudiants des bacheliers "stylisme", "gestion hôtelière", "paramédical"...L'objectif du projet YEP est essentiellement de stimuler l'esprit d'entreprendre et est cohérent avec les valeurs et missions de la HE telles qu'exprimées dans le PPSC.</p> <p>4.3 A l'avenir, les étudiants auront la possibilité d'élaborer des projets YEP orientés "import-export", introduisant ainsi une dimension internationale. Cependant un point fort de notre orientation internationale a été omise : l'emploi des langues dans le déroulement du projet (tant oral qu'écrit).</p>

10	2	TFE et stages ; Ils recommandent : 1	Un groupe de réflexion CAF travaille actuellement à la création de profils de fonction comprenant ceux recommandés par les experts (rapporteur, professeur conseil, superviseurs, etc.)
		2	Etant donné que les enseignants de toutes les disciplines participent à la supervision des stages et TFE, il est donc impossible d'effectuer une répartition des stages et sujets de TFE en fonction des compétences. Par contre, chaque étudiant bénéficie de l'appui d'un rapporteur expert dans l'entreprise où il effectue son stage.
		Ils regrettent 8	Les étudiants sont avertis dès la 2 ^e année qu'ils devront effectuer un TFE de groupe mais en cas de projet ERASMUS un TFE individuel peut être proposé.
11	3	Ils regrettent 7	Le secrétariat note aux valves l'absence des enseignants dès que ces derniers l'en avertissent ainsi que la durée de l'absence. Il semble difficile dès lors de contacter les étudiants avant qu'ils quittent leur domicile.
12	3	Aide à la réussite, remédiation et aide à l'insertion professionnelle ; Ils regrettent 1	Chaque étudiant qui s'inscrit reçoit une information sur la semaine de propédeutique (« Académie d'été ») proposée par la HE.
13	4	Ressources humaines ; Ils regrettent : 1 Ils recommandent : 3	Manque de budget pour rémunérer des experts-enseignants. La direction a rencontré la médiatrice provinciale qui a estimé ne pas devoir intervenir.
15	5	Relations extérieures Points	Faible exploitation du système ECTS dans le cadre de la mobilité étudiante Obstacles organisationnels (travaux de groupes, TFE, etc)

	d'amélioration :	
	2	

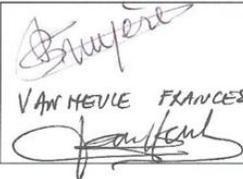
Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)-Président(e)

Alain SCANDOLO
 Directeur - Président



Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice) de l'autoévaluation

VAN HEUVE FRANCESCA



Nom et signature du (de la) Directeur(-trice) de catégorie

A. Verbeke
 P. LAURENT

