



HAUTE ECOLE  
Provinciale de  
HAINAUT  
  
CONDORCET

CATEGORIE ECONOMIQUE

**CALENDRIER ET PLAN DE SUIVI  
DES RECOMMANDATIONS DES  
EXPERTS**

**ENTITES  
MARKETING/COMMERCE EXTERIEUR**

DECEMBRE 2011

La mise en évidence des forces et faiblesses, générées par les analyses externe et transversale, a confortée la plupart des conclusions émises dans les rapports d'auto-évaluation interne et a fait apparaître également d'autres éléments dont nous avons tenu compte dans le plan de suivi.

Pour la HE CONDORCET , le rapport d'auto-évaluation interne (R.A.E.I) pour l'entité MARKETING et pour l'entité COMMERCE EXTERIEUR avait été rédigé séparément. Dès lors, deux SWOT avaient émergé avec de nombreux éléments communs mais également quelques différences entre les 2 entités notamment en ce qui concerne les faiblesses.

Les forces communes sont principalement :

- L'ouverture sur le monde extérieur grâce aux nombreux liens développés avec le monde professionnel et aux partenariats extérieurs ;
- L'interdisciplinarité des projets tels que YEP, Colloque Awex, Concours Audit de site web, Projet Anvers,...) ;
- La fusion des 3 H.E. de la Province de Hainaut qui ne pourra qu'améliorer les formations par l'échange de bonnes pratiques et de connaissances ainsi que les possibilités de nouvelles collaborations ;
- L'aspect démocratique et multiculturel de l'enseignement et les structures de soutien pédagogique/social/financier ;
- Les TFE, les stages professionnels et linguistiques répondant bien au besoin d'associer théorie et pratique ;
- La mobilité étudiante ;
- La démarche qualité.

Les faiblesses communes sont principalement :

- Le manque d'une politique de communication interne et d'une hiérarchisation de la circulation de l'information au sein des entités et de la HE ;
- Des manquements au niveau de certaines ressources matérielles et logistiques(auditoires, parking, locaux/bureaux pour les enseignants,...) ;

Les faiblesses propres à l'entité MARKETING :

- Le manque de coordination notamment au niveau des projets, TFE et stages ainsi que la diminution du ratio enseignants et étudiants en stage.
- L'absence de formalisation en termes d'organisation, de suivi et d'évaluation ;
- Manque de visibilité des fonctions du personnel administratif.

Les faiblesses propres à l'entité COMMERCE EXTERIEUR :

- Les conflits de personnes au sein du corps enseignant ;
- Le taux d'absentéisme et la démotivation des étudiants ainsi que le taux d'échec important en 1<sup>ère</sup> année malgré l'aide à la réussite.

## **STRATEGIE EN MATIERE DE QUALITE**

Depuis la fusion, en septembre 2009, la HEPH-Condorcet s'est trouvée confrontée à un choix décisif quant à son approche de la Qualité. En effet, Deux des HE concernées étaient engagées dans un système propre : la HEPHO avait choisi le système ISO et la HEPCUT utilisait l'outil CAF. Les HE fusionnées ont décidé de maintenir l'utilisation des deux outils, selon les besoins de terrain.

La HEPH-Condorcet a, dès lors, été certifiée ISO dès mars 2010, pour le périmètre couvrant la Wallonie picarde. Ce périmètre est en cours d'élargissement : deux nouvelles catégories l'ont déjà rejoint (Arts Appliqués et Pédagogique) et l'ensemble de la HEPH devrait être certifié pour avril 2012. La rédaction et la mise en application de procédures selon ISO permettent l'harmonisation des pratiques sur toutes les implantations. La mobilité du personnel en est facilitée et le traitement des étudiants est plus équitable. L'adhésion du personnel au système ISO est néanmoins encore faible, sans doute parce qu'il s'agit d'une décision du PO, ISO étant un outil « top down ».

Par ailleurs, la catégorie économique de la HEPH-Condorcet continue d'appliquer le système d'autoévaluation par le CAF, en poursuivant trois objectifs à court et moyen termes :

- obtenir une radiographie de la catégorie économique en vue d'améliorer sa gestion ;
- fédérer la catégorie, particulièrement éclatée (de Charleroi à Mouscron) ;
- offrir un support et du contenu aux prochains exercices d'auto-évaluation imposés par l'AEQES.

L'objectif à long terme est de développer une véritable culture qualité propre à la catégorie économique de la HEPH-Condorcet, durable et soutenable au-delà des changements de direction. Cet outil de type « bottom up » augmente l'adhésion des parties prenantes et un des résultats du premier exercice CAF (2010-2011) a été d'appuyer... la démarche ISO !

La catégorie économique vise également l'obtention du label ECU (Efficient CAF User) pour début 2012.

## **ACTIONS PRIORITAIRES ENVISAGEES**

Les actions seront développées au sein de 3 grands axes :

- Axe « Politique de communication interne et externe » ;
- Axe « Harmonisation et formalisation » ;
- Axe « Gestion de la qualité » ;

## **METHODOLOGIE UTILISEE**

Comme nous l'avons signalé ci-avant, le rapport d'auto-évaluation interne était séparé pour les deux entités, certaines actions seront donc envisagées communément ou séparément. Voici un petit guide pour une meilleure lecture du tableau de synthèse :

Au niveau des actions :

- ACTIONS MARKETING = **MKT**
- ACTIONS COMMERCE EXTERIEUR = **CE**
- ACTIONS COMMUNES = **CE/MKT**

Au niveau du code couleur :

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Référence au rapport d'auto-évaluation interne = <b>RAEI</b></li><li>- Référence au Rapport Final de Synthèse = <b>RFS</b></li><li>- Référence à l' Analyse Transversale = <b>AT</b></li></ul> |
|--|

## Tableau de synthèse

AXE 1 COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE						
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité + / ++ / +++	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p><b>MKT</b> « Employer, pour informer les étudiants, et comme pratique fréquemment d'en d'autres institutions les outils modernes de télécommunication... » <b>(RFS, ch 4, §3, pg 14 Ressources humaines)</b></p> <p><b>CE</b> « adresses mail Condorcet, ...ne sont pas encore systématiquement utilisées par les professeurs et les étudiants... » <b>(R.A.E.I., chapitre 6, §6.1.2., p67)</b></p>	<p><b>1)</b> Envoyer les courriers « institutionnels » destinés aux acteurs internes de la H.E. via l'adresse Condorcet.</p> <p><b>2)</b> R sensibiliser tous les acteurs de la HE à communiquer via l'adresse Condorcet.</p> <p><b>3)</b> Intoduire dans le webmail Condorcet une nouvelle fonctionnalité permettant de communiquer à des groupes de destinataires (groupe « section », groupe « classe », groupe enseignants »...)</p>	++	<p><b>1)</b> - Direction - Secrétariats</p> <p><b>2)</b> Direction</p> <p><b>3)</b> - Service informatique - Service communication</p>	<p><b>1)</b> Action en cours depuis septembre 2011</p> <p><b>2)</b> Action à planifier 2<sup>e</sup> quadrimestre (2012)</p> <p><b>3)</b> Action en cours depuis septembre 2011</p>	<p>Utilisation généralisée du webmail Condorcet et amélioration de la communication interne</p>	<p>Collaboration e-campus</p>

<p><b>MKT</b>  <i>« Promotion plus efficace de l'année de spécialisation en « retail management... »</i>  <b>(RFS, ch2, §4, pg6 Généralités)</b></p>		+++	Service communication	Actions à planifier 2013/2014	Nombre d'étudiants inscrits suffisants pour ouvrir l'année de spécialisation	Budget libéré par le PO
<p><b>MKT</b>  <i>« Tirer parti des événements et contacts avec le monde socioprofessionnel pour systématiser la construction d'un réseau relationnel et d'une base de données... »</i>  <b>(RFS, ch5, §5, pg16 Relations avec le monde professionnel)</b></p>	<p><b>1)</b> Etablir une fiche-type pour réunir les informations afin de créer une base de données « Contacts monde professionnel ».  <b>2)</b> Faire un relevé auprès des maîtres-assistants via la fiche-type, des contacts noués avec le monde professionnel.  <b>3)</b> Centraliser et mettre à disposition la base de données.</p>	+	<p><b>1) – CONSEIL DE CATEGORIE</b>  Chef de département  - Secrétariat</p> <p><b>2) Secrétariat</b></p> <p><b>3) Secrétariat</b></p>	Actions à planifier (2012 /2013)	<p>Meilleure diffusion des informations pour les acteurs concernés.</p> <p>Amplification de la collaboration avec le monde socioprofessionnel.</p>	

## AXE FORMALISATION ET HARMONISATION

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité + / ++ / +++	Responsable(s)	Degré de réalisation/ Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<b>MKT/CE</b> <i>« Construire un contrat pédagogique commun par cours... »</i> RFS, ch2, §2, pg7	Etablir un canevas commun pour les contrats pédagogiques de l'ensemble de la catégorie via une procédure ISO.	+	Direction Bureau qualité	Action en cours depuis 2011 <b>Action récurrente</b>	Information clarifiée pour les différents acteurs concernés.	
<b>MKT</b> <i>« Mise à jour des cours avec date... »</i> (RFS, ch2, §4, pg7 <a href="#">Syllabi et plateforme e-campus</a> )	<b>1)</b> Sensibiliser les maîtres-assistants sur la mise à jour des cours.  <b>2)</b> Annoncer la dernière mise à jour sur la page de garde du cours et dans le contrat pédagogique (via la plateforme e-campus)	+	<b>1)</b> - Direction - Conseil de catégorie - Conseil pédagogique  <b>2)</b> Maîtres- assistants	<b>1)</b> Action à planifier 2 <sup>e</sup> quadrimestre (2011 /2012)  <b>2)</b> Action à planifier 1 <sup>e</sup> quadrimestre (2012 /2013) <b>Action récurrente</b>	Meilleure adéquation entre la formation et le monde extérieur.	

<p><b>MKT</b> « Formaliser davantage la coordination et concertation entre les enseignements de la section...libérer charge partielle ...) <a href="#">(RFS, ch2, §2, pg7 Approches pédagogiques et contenu des cours)</a></p>	<p><b>1)</b> Désigner un maître-assistant « coordinateur pédagogique» (pour une partie de sa charge horaire) dans la section.  <b>2)</b> Organiser des réunions ponctuelles entre maîtres-assistants de la section</p>	<p>++</p>	<p><b>1)</b> Direction  <b>2)</b> Coordinateur pédagogique</p>	<p><b>1)</b> Action à planifier 1<sup>er</sup> trimestre (2012/2013)  <b>2)</b> Action à planifier 2012 /2013 <b>Action récurrente</b></p>	<p>Uniformisation « limitée » des mêmes cours dispensés par des professeurs différents</p>	<p>Dégager une charge horaire partielle pour désigner un coordinateur pédagogique dans la section.</p>
<p><b>MKT</b> « <i>Maintenir une offre de cours varié concernant tous les secteurs du marketing... »</i> <a href="#">(RFS, ch2, §2, pg7 Approches pédagogiques et contenu des cours)</a></p>	<p><b>1)</b> Organiser des discussions avec des représentants du monde professionnels pour « coller» à la réalité du marché de l’emploi et de ses perspectives.  <b>2)</b> Tenir compte du référentiel de compétences établi par le Conseil Supérieur Economique (CSE).</p>	<p>++</p>	<p><b>1)</b> - Chef de département - Maîtres-assistants  <b>2)</b> Maîtres-assistants</p>	<p><b>1)</b> Action à planifier 2013 /2014 <b>Activité récurrente</b>  <b>2)</b> Action à planifier <b>En fonction de la réception du référentiel de compétences par le CSE.</b></p>	<p>Meilleure adéquation entre la formation et le monde professionnel</p>	<p><b>1)</b> Disponibilité des représentants du monde professionnel.  <b>2)</b> Réception du Référentiel de compétence du CSE.</p>

	3) Remettre à jour le contenu des certains cours voire modification de la grille horaire en fonction des points 1) 2)		3) Maîtres-assistants	3) 2014/2015 <b>Activité récurrente</b>		3) Agrément du collège de directeurs et Accord du CSE.
<b>MKT/CE</b> « <i>Exprimer les niveaux de langues en termes du CEF...</i> » <b>(RFS, ch2, §2, pg 8 Syllabi et plateforme e-campus)</b>	Réviser le canevas des contrats pédagogiques des maîtres-assistants en langue pour y insérer les niveaux en termes de CECR (Cadre Européen Commun de Référence pour les langues)/ CEF (Common European Framework of reference for languages)	+++	Direction	Action à planifier 2012 /2013	Harmonisation de l'évaluation au niveau européen.	

<p><b>MKT</b>  <i>« Préciser les critères d'évaluation dans les contrats pédagogiques...et systématiser la diffusion d'exemples d'épreuves... »</i>  <b>(RFS, ch2, §3, pg 8</b>  <u><a href="#">Evaluation des étudiants</a></u>)</p>	<p><b>1) Réviser le canevas des contrats pédagogiques pour y insérer les critères d'évaluation.</b></p> <p><b>2) Sensibiliser les maîtres-assistants sur cette problématique.</b></p> <p><b>3) Proposer des examens blancs pendant les périodes de remédiation.</b></p>	<p>++</p>	<p><b>1) Direction</b></p> <p><b>2) Direction</b></p> <p><b>3) Maîtres-assistants</b></p>	<p>Actions à planifier 2013/2014</p>	<p>Meilleure information pour les étudiants sur critères d'évaluation</p> <p>Meilleure guidance dans leur méthodologie d'étude</p>	
---	---	-----------	---	--------------------------------------	--	--



<p><b>CE</b>  <i>« Revoir fondamentalement les procédures pour la réalisation et l'évaluation des TFE... »</i>  <b>(R.F.S., ch2, §3, pg10 TFE et stages)</b></p>	<p><b>1)</b> Etablir une procédure ISO « stages et TFE », commune aux 5 implantations de la catégorie économique en ce qui concerne  - l'harmonisation de l'encadrement des étudiants par les professeurs ;  - la clarification des profils de fonctions ;  - la diffusion des critères d'évaluation pour la défense.</p> <p><b>2)</b> Mettre la procédure sur la plateforme e-campus.</p>	<p>+++</p>	<p>-Direction  -Maîtres-assistants  -Service qualité</p>	<p>Actions en cours depuis 2011</p>	<p>Amélioration de l'information et de l'encadrement Stages et TFE auprès des acteurs concernés.</p>	
<p><b>MKT</b>  <i>« Systématiser l'organisation de pré-défense TFE... »</i>  <b>(RFS, ch2, §3, pg10 TFE et stages)</b></p>	<p>Organisation d'une pré-défense TFE pour tous les étudiants.</p>	<p>+</p>	<p>Maître(s)-assistant(s) responsable(s) de TFE</p>	<p>Action terminée  Pré-défense prévue pour tous les étudiants concernés le 10 décembre 2010</p> <p><b>Activité récurrente</b></p>	<p>Organisation harmonisée des TFE pour tous les étudiants.</p>	<p>Disponibilité des membres de jury.</p>

<p><b>MKT/CE</b>  « ... <i>Poursuivre dans toutes les filières de manière volontariste la mise en place des référentiels de compétences...</i>  <i>Révision de certains programmes...</i>  <i>Implication et accompagnement des enseignants dans ces changements...</i>  <i>Concertation et encouragement à la formation continuée des enseignants...</i>  <i>Favorisation des partenariats tant internes qu'externes »</i>  <b>(A.T., partie I, pg24 Pédagogie et enseignement)</b></p>	<p><b>1)</b> Sensibiliser les maîtres-assistants sur les référentiels de compétences.</p> <p><b>2)</b> Réfléchir à l'adaption nécessaire des cours par rapport aux référentiels.</p> <p><b>3)</b> Suivre des formations continuées (pour les cours concernés par les adaptations).</p> <p><b>4)</b> Identifier des partenariats internes et externes.</p>	<p>++</p>	<p><b>1)</b> Direction</p> <p><b>2)</b> Coordinateur pédagogique Maîtres-assistants</p> <p><b>3)</b> Maîtres-assistants</p> <p><b>4)</b> Coordinateur pédagogique Maîtres-assistants</p>	<p><b>1)</b> Action à planifier <b>En fonction de la réception du référentiel de compétences par le CSE.</b> 2013/2014</p> <p><b>2)</b> Action à planifier 2013/2014</p> <p><b>3)</b> Action à planifier 2013/2014</p> <p><b>4)</b> Action à planifier 2013/2014</p> <p><b>Activité récurrente</b></p>	<p>Formation respectant les référentiels de compétences</p>	<p>Réception des référentiels de compétences par le CSE.</p> <p>Désignation d'un coordinateur pédagogique</p> <p>Budget libéré par le PO pour formation.</p> <p>Disponibilité des partenaires externes.</p>
--	---	-----------	--	--	---	---

<p><b>CE</b>  <i>« la fusion Condorcet exige une plus grande mobilité des enseignants et de la direction, impliquant notamment des frais de déplacement plus élevés et une moins grande disponibilité de la direction »</i>  <b>(R.A.E.I., chapitre 6, §6.1.2., p68)</b></p> <p><b>MKT</b>  <i>« Proposer au moins un cours en langue anglaise... »</i>  <b>(RFS, ch2, §2, pg 8 Langues)</b></p>	<p><b>1) DETACHEMENT</b> d'un adjoint administratif sur l'implantation de Charleroi déléstant la direction d'une partie du travail administratif.</p> <p><b>2) Attribution</b> d'un à temps plein (au lieu d'un mi-temps) pour chef de département des implantations de Mouscron et de Tournai permettant à la direction de passer plus de temps à Charleroi.</p> <p><b>1) Sensibiliser</b> les maîtres-assistants sur cette problématique.</p> <p><b>2) Informer</b> les maîtres-assistants sur les possibilités de formation de remise à niveaux en langue anglaise</p> <p><b>3) Sélectionner</b> le ou les cours dispensé(s) en langue anglaise</p>	<p>+++</p> <p>+++</p>	<p>Direction</p> <p><b>1) Direction</b></p> <p><b>2) Service</b> mobilité internationale</p> <p><b>3) - Direction</b> - Maître(s)-assistant</p>	<p><b>1) Action à planifier</b> (2012/ 2013)</p> <p><b>2) Action terminée</b></p> <p>Actions à planifier 2012/2013</p>	<p>Direction plus présente et disponible à Charleroi.</p> <p>Amélioration linguistique des étudiants</p>	<p>Budget dégagé par le PO pour formation.</p>
--	--	-----------------------	---	--	--	--

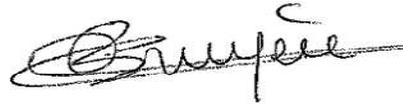
### AXE 3 GESTION DE LA QUALITE

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité + / ++ / +++	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<b>MKT /CE</b> <i>« Mieux sérier les priorités d'action ... »</i> <b>(RFS, ch1, §1, pg 5</b> <u><b>Gestion de la qualité</b></u> )	<b>1)</b> Rédiger des questionnaires de « satisfaction » auprès des différents acteurs de la HE.  <b>2)</b> administrer les questionnaires  <b>3)</b> Analyser les résultats des différentes enquêtes	+	Bureau qualité	Action en cours depuis 2010 <b>Activité récurrente</b>	Amélioration des éléments d'insatisfaction prioritaires mis en exergue par les différents acteurs interrogés	

<p><b>MKT/CE</b>  <i>« Il convient également, au sein de chaque établissement, de profiter des opportunités qu’offre la démarche qualité pour fédérer et mobiliser l’ensemble des parties prenantes »</i>  <b>(A.T, partie III , pg32 <u>Politique de qualité, stratégie et relations extérieures</u>)</b></p>	<p>Voir INTRODUCTION  <u>Politique qualité de la HEPH Condorcet</u></p>	<p>++</p>	<p>-Direction  -Bureau qualité</p>	<p>Action en cours depuis 2010</p> <p><b>Activité récurrente</b></p>	<p>Harmonisation des pratiques sur toutes les implantations de la catégorie économique via procédure ISO et via le système d’autoévaluation CAF :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-développer une véritable culture qualité propre à la catégorie économique</li> <li>-Obtention du label ECU (Efficient CAF User) pour début 2012.</li> </ul>	
--	---	-----------	--	--	---	--

**Signatures :**

La coordonnatrice entité Marketing : Madame Francesca Van Heule



La coordonnatrice entité Commerce Extérieur : Madame Catherine Bruyère



Le Directeur de catégorie – Chef de département économique : Monsieur Philippe Laurent

La Directrice de la catégorie économique : Madame Anne Verbeke



Le Directeur-Président de la HEPH-Condorcet : Monsieur Pascal Lambert

