



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

Arnold Magdelaine
Alain Piekarek
Simon Valloire

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Business et Coopération

Bachelier en Marketing

École Pratique des Hautes Études
Commerciales – EPS (EPHEC EPS)

Le 4 avril 2022

Table des matières

Business et Coopération : École Pratique des Hautes Études Commerciales – EPS	3
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	6
Critère A	7
Critère B	9
Critère C	11
Droit de réponse de l'établissement	13

Business et Coopération : École Pratique des Hautes Études Commerciales – EPS

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation continue du cluster « Business et Coopération ». Cette évaluation se situe dans la continuité des évaluations précédentes de ce cluster (Marketing et Commerce extérieur), organisée en 2010-2011 et 2015-2016.

Dans ce cadre, M. Arnold MAGDELAINE, M. Alain PIEKAREK et M. Simon VALLOIRE mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 14 octobre 2021 à l'École Pratique des Hautes Études Commerciales - Enseignement Supérieur de Promotion Sociale (EPHEC EPS) pour l'évaluation continue du bachelier en Marketing. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées in situ et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Marketing, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation
- Alain Piekarek, expert de la profession
- Simon Valloire, expert étudiant

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Pratique des Hautes Études Commerciales Enseignement Supérieur de Promotion Sociale (EPHEC EPS) a été créée en 1969, avec un accent placé sur un enseignement professionnalisant. La structure fait partie du réseau libre confessionnel subventionné SEGEC.

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

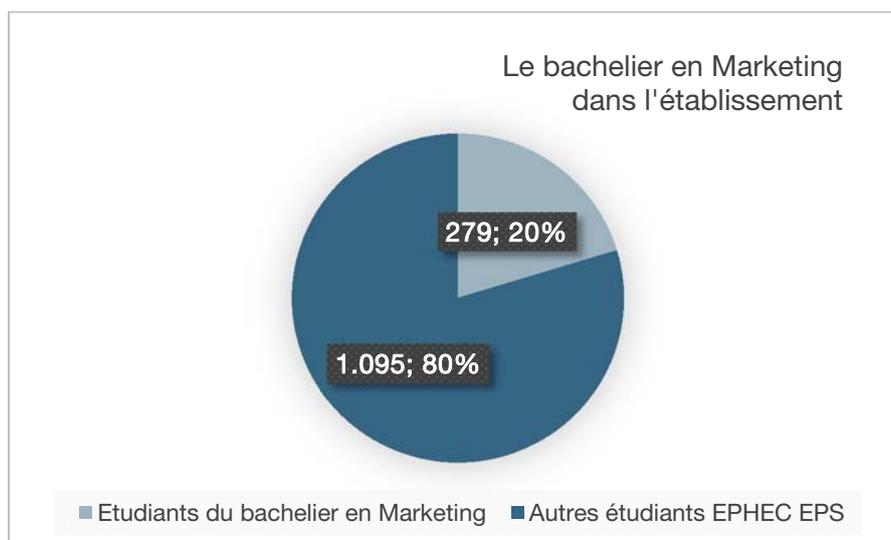
Aujourd'hui, l'ASBL EPHEC comprend :

- Un établissement d'enseignement de promotion sociale (EPS)
- L'EPHEC formation continue
- La Haute École (HE) EPHEC

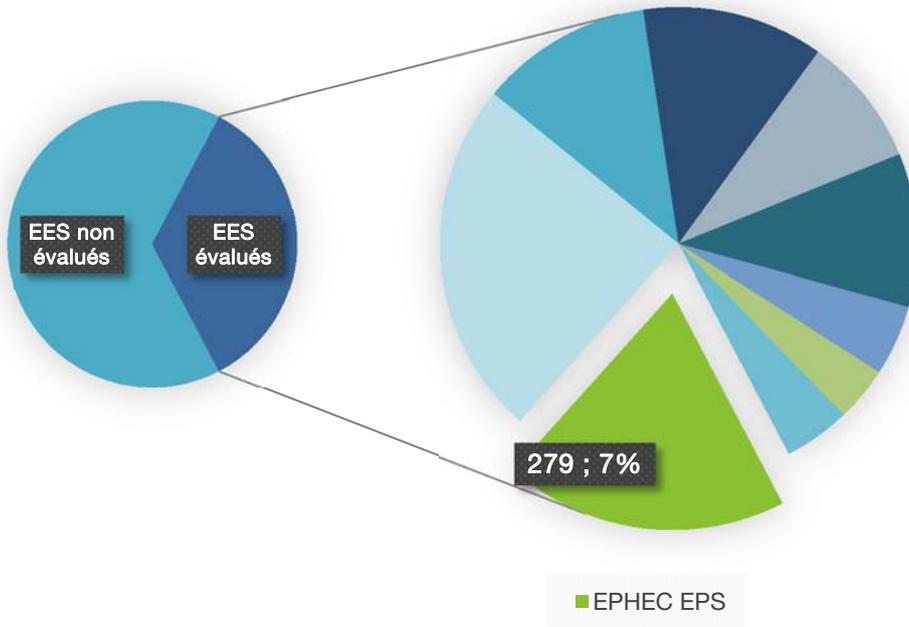
Outre le bachelier en Marketing, l'EPHEC Promotion sociale propose des formations qui se situent dans les domaines des sciences économiques et de gestion (bachelier en Comptabilité, bachelier de spécialisation en Sciences fiscales et le bachelier de spécialisation en Business data analysis), des sciences juridiques (bachelier en Assurances et gestion du risque), des sciences (bachelier en Informatique de gestion) et dans le domaine social (bachelier en Gestion des ressources humaines et brevet d'enseignement supérieur de Conseiller en administration et gestion du personnel). L'école propose également d'autres formations continues ou isolées (formation courte en cybersécurité et en comptabilité notariale).

Les formations évaluées dans le domaine du Marketing sont proposées en cours du soir, sur le campus situé à Woluwe-Saint-Lambert, Bruxelles.

Pour l'année de référence 2018-2019, les étudiants du bachelier en Marketing représentaient 20% de la population étudiante de l'EPHEC EPS.



Les étudiants du bachelier en Marketing en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

En préambule, le comité d'experts tient à souligner la qualité des échanges par leur transparence de la part de l'ensemble des acteurs rencontrés (l'équipe de direction, les enseignants, les étudiants, la coordination qualité) ainsi que l'accueil et l'organisation *in situ*.

S'agissant du fonds documentaire mis préalablement à disposition des experts, le dossier est sérieux et la note d'actualisation suite au report de la visite a eu une réelle valeur ajoutée. Il est notamment très bien documenté sur :

- le mode de gouvernance de l'EPHEC - EPS, les ambitions stratégiques jusqu'en 2025, son positionnement dans le contexte de la fusion prévue entre les HE et la gestion instituée de la qualité à l'échelle de l'établissement.
- l'investissement dans le développement continu du programme Marketing au regard de l'actualité professionnelle de la section et des remontées des étudiants.
- le désir d'impliquer le plus possible l'ensemble des parties prenantes dans la vie quotidienne de l'établissement.
- les dispositifs d'individualisation et professionnalisation attendus par le public EPS.
- les dispositifs de soutien aux enseignants pour intervenir et l'approfondissement des compétences pédagogiques.

Seulement, comme cela sera évoqué dans le rapport et en écho aux entretiens, il a semblé opportun au comité de dialoguer, questionner et d'explorer entre autres :

- l'écart potentiel entre la vision de la direction et de la coordination des actions menées et la réalité factuelle des effets sur le terrain avec les parties prenantes.
- la déclinaison effective et opérationnelle des outils institutionnels en matière de qualité formation dans la vie de la section Marketing.
- la mutualisation des moyens entre HE et EPS notamment en contexte de fusion et les questions que cela suscite (budget de fonctionnement, interopérabilité des systèmes d'informations organisationnelles existants, outils informatiques communs, etc.)
- le manque d'engagement des étudiants dans certains cours, dans les dispositifs de soutien ou de renforcement, voire dans la vie institutionnelle.
- l'accompagnement à la transition d'un dossier pédagogique Marketing à un autre.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 À la lecture du dossier (annexes, PV, GT, résultats d'enquête, carnets de stage, commissions et instances, etc.), le comité constate une intention stratégique, directionnelle et organisationnelle très forte de mobiliser l'ensemble des parties prenantes (enseignants, étudiants, acteurs partenaires professionnels) pour contribuer au développement continu du programme. Par exemple, en écho au dossier, les étudiants rencontrés confirment que les feedbacks réalisés sont pris en considération. Cependant, le comité observe qu'actuellement le système de management de la qualité (SMQ) est principalement formalisé à l'échelle de la direction. En effet, les entretiens confirment une démarche centralisée, principalement utilisée par les équipes de directions et de coordination de section. Aussi, le caractère informel de la régulation par la qualité à l'échelle infra doit rester un point d'attention afin que cela s'inscrive durablement et efficacement dans la vie de la section et au service de son pilotage.
- 2 Le comité identifie l'existence d'une trace de l'actualisation des plans d'action. Une partie des recommandations faites lors de la précédente visite n'ont pas pu être menées à bien, notamment celle sur le lien avec les étudiants et leur implication. Les données quantitatives actuellement en cours de recueil et de traitement devront être au service du développement continu de la section avec des indicateurs directement liés au futur plan d'actions. Le but sera notamment d'aligner stratégiquement les orientations politiques sectorielles de formation de l'EPS avec les spécificités de la vie de la section.
- 3 Le comité constate que le système d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) se caractérise de plus en plus par un « guichet unique » incarné par la coordinatrice qualité. Cependant, même si le système d'EEE semble se relancer de manière efficace au sein de la section autour de la coordinatrice qualité, les pratiques d'EEE demeurent à la discrétion de chaque enseignant et il n'existe pas à ce jour de vision partagée, d'outils communs qui participent efficacement à la clarification des objectifs d'usages visés par l'EEE. Malgré tout, les interactions informelles et régulières enseignants-étudiants permettent de réaliser des feedbacks aux étudiants et des transformations effectives sont perçues et exprimées par ces derniers.
- 4 La démarche qualité à l'échelle de l'EPS est très documentée avec un passage de relais *a priori* efficace pour assurer la mise en place des actions déjà initiées au sein de l'EPS. Une fois cette démarche mature et s'il existe une réelle valeur ajoutée selon l'équipe de direction au regard des orientations stratégiques de formation, la visibilité d'éléments clés sur le site Internet de l'EPS pourrait être envisagée et élaborée par les parties prenantes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité appuie l'équipe de direction et de coordination qualité dans la poursuite de l'appropriation (ex : sens au quotidien, valeur ajoutée pédagogique et organisationnelle, outils et usages de données traitées en appui à l'ingénierie de formation) d'une démarche qualité-formation à l'échelle de l'équipe pédagogique de la section en profitant de l'arrivée du nouveau dossier pédagogique et en réaffirmant le rôle dans cette démarche du coordinateur de section au sein de l'EPS via l'actualisation de sa fiche de poste.
- 2 Le comité recommande d'actualiser à l'échelle de la section les instruments en soutien (ex : fiches actions, guidelines) à la visualisation collective et engageante du caractère effectif de la démarche qualité-formation au sein de l'établissement. La création d'indicateurs alignés au futur plan d'action pourrait faire l'objet d'un travail en partenariat avec les professionnels déjà impliqués dans la formation ou bien dans le cadre d'une épreuve intégrée (EI).
- 3 S'agissant de l'appropriation de différents niveaux auxquels intervient le système de management de la qualité, le comité suggère une évaluation de la perception du SMQ dans le quotidien par les parties prenantes dans le cadre par exemple d'une soirée pédagogique spécifique orientée SMQ ou encore en faire la thématique d'une réunion pédagogique de la section avec une approche basée sur l'utilisateur (User Experience design). Cela pourrait, par exemple, être l'occasion de s'interroger collectivement (et non seulement à l'échelle de la coordination qualité) sur un « tronc commun » des données qui pourraient composer les futurs rapports d'EEE (ex : en quoi cette question éclaire-t-elle l'équipe pédagogique dans le pilotage de la formation, pour travailler en équipe et sur la complémentarité efficace et didactique des pratiques pédagogiques, etc.)
- 4 Le comité suggère enfin de réfléchir à la promotion externe multimodale et multimédia mettant à contribution les parties prenantes de la section comme levier et processus d'attractivité (acteurs des milieux socio-économiques, étudiants, partenaires institutionnels pour de futures collaborations en matière d'offre territoriale de formation par exemple) voire de fidélisation (par exemple des intervenants actuels et à venir). Le recrutement, déjà effectué, d'une personne dédiée à la communication externe est particulièrement opportun et le renforcement de son rôle, notamment dans le but de suivre la réalité et l'efficacité de l'ensemble des actions de communication au service du pilotage et de l'animation de la section Marketing, lui paraît essentiel.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité constate tout d'abord une mobilisation collective et solidaire pour maximiser l'impact de certains facteurs sur la réussite, la persévérance et l'apprentissage des étudiants de la section Marketing, notamment :
 - 1.a Le climat relationnel entre les enseignants et les étudiants est ressenti positivement ainsi qu'avec l'équipe de direction.
 - 1.b Des cours ancrés « terrain » très appréciés
 - 1.c La mise en place d'un conseil de gestion avec une représentation étudiante qui commence à se mettre en place dans la continuité des recommandations de l'évaluation précédente.
 - 1.d La mise en place d'un suivi des étudiants (enquêtes, recueil de données), signe que la formation s'évalue et évolue.
- 2 De plus, avec la période de crise sanitaire, un groupe de soutien techno-pédagogique a été mis en place pour faciliter le quotidien des enseignants dans l'utilisation du numérique tant pour la médiatisation des contenus que pour favoriser la « présence à distance » entre enseignants et étudiants.
- 3 S'agissant de l'enseignement-apprentissage linguistique, les cours accueillent des niveaux hétérogènes dont les modalités pédagogiques mériteraient d'être questionnées afin d'en améliorer l'efficacité. Un apprentissage linguistique plus professionnalisant plus rapidement, quel que soit le niveau et l'année, est attendu. Cependant, le comité tient à souligner que des initiatives complémentaires au cours de langues sont mises en œuvre à travers les diverses commandes pédagogiques (vidéos, résumé, etc.)
- 4 Spécifiquement sur le dossier pédagogique (DP) révisé :
 - 4.a Un travail d'accompagnement (réunion pédagogique) par tableau comparé des acquis d'apprentissage entre ancien et nouveau dossier pédagogique a été réalisé pour visualiser les évolutions pédagogiques et anticiper l'agencement futur des UE.
 - 4.b Un GT Marketing sur le DP mobilisant les enseignants a été mis en place pour, notamment, donner une coloration plus « digitale » au programme de formation attendue tant par les milieux socio-professionnels que par les étudiants en accélération de leur professionnalisation.
- 5 S'agissant des activités de professionnalisation :
 - 5.a Malgré le travail d'information et de reconnaissance des acquis réalisé par l'équipe pédagogique, les objectifs de formation, les livrables pédagogiques attendus (production d'un rapport pour valider l'UE) et la valeur ajoutée de stages (principalement 1 et 2) pour les étudiants qui ont déjà une expérience

professionnelle ou bien qui sont déjà sur le terrain ne sont pas toujours bien identifiés. Cela avait d'ailleurs d'ores et déjà fait l'objet d'un point d'attention lors de la précédente évaluation.

5.b Concernant l'épreuve intégrée (EI, appelée TFE dans le dossier et lors des entretiens) : il existe une commission TFE qui contribue à la coordination et au développement continu de ce dispositif. Aujourd'hui, la supervision et la sollicitation d'un rapporteur est à la discrétion de l'étudiant, ce qui ne participe pas de manière optimale à finaliser le TFE.

RECOMMANDATIONS

1 Les choix stratégiques, organisationnels, techniques et pédagogiques font l'objet d'évaluation quant à l'effectivité des choix réalisés, notamment :

1.a Pour le dispositif TFE :

- 1.a.i Le suivi individualisé TFE comptabilisé dans les charges horaires,
- 1.a.ii L'adossement de la nouvelle UE TFE à une UE méthodologie et projet d'intégration pour assurer une continuité pédagogique,
- 1.a.iii la mise en œuvre de TFE dit « produit »,
- 1.a.iv l'organisation des TFE en inter-sections,
- 1.a.v Le dispositif tutorat similaire à la HE, mais indépendant de ce-dernier.

1.b Le feedback synthétique des retours des maitres de stage dans les carnets de stage,

1.c La coordination VAE pour optimiser la reconnaissance des acquis,

1.d L'intégration de la « digitalisation » dans le programme,

1.e L'intégration de 160h de méthodologie de recherche,

Le comité soutient cette initiative dans le but d'en tirer des principes d'action au service du développement pédagogique tant pour le pilotage de la section que pour l'EPS en général (hybridation, outils de suivi du stage, gestion individualisée des parcours, mises en situation professionnalisantes, formation par/à la recherche, etc.)

2 Le comité recommande de poursuivre le travail de représentation/représentativité étudiante de la section à différents niveaux d'intervention pour renforcer le sentiment d'appartenance contribuant en partie à l'engagement et la persévérance des étudiants dans leurs parcours.

3 Le comité souligne la valeur ajoutée apportée par « le support techno-pédagogique » lancé en contexte sanitaire avec pour objectif notamment de :

3.a Consolider les initiatives pédagogiques existantes

3.b Inciter à réfléchir sur sa pratique pédagogique et l'agencement global des activités de formation via les usages des technologies de l'information et de la communication

3.c Renforcer la dynamique d'équipe en matière de développement professionnel pédagogique. Ce dernier s'inscrit de nouveau dans les préconisations de l'évaluation précédente.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En matière de gouvernance et de gestion de la qualité à l'échelle de la section, la volonté d'une dynamique participative est fortement perceptible par diverses sollicitations et moyens de concertation au service de la vie de la section voire de l'établissement (commission TFE, GTs, Advisory board, etc.) Cependant, l'évaluation des effets est en cours pour déterminer le caractère efficace des choix réalisés.
- 2 En écho à la précédente évaluation, le processus de fidélisation et de mobilisation des « anciens » est en cours et se résume principalement aujourd'hui en matière de communication externe par l'animation d'une page sur un réseau social professionnel. C'est sur ce dernier qu'une enquête à destination des diplômés a été réalisée dans le but, entre autre, de structurer une réponse en matière de formation continue (FC) notamment par une spécialisation en *digital marketing* destinée aux porteurs d'un bachelier en Marketing et Commerce extérieur.
- 3 Tout comme l'UE cyber sécurité qui fait l'objet d'une offre à la fois en EPS et en FC, le comité constate un potentiel « de cannibalisme » interne à l'EPHEC concernant le champ du *digital marketing*. Le comité considère ainsi que la démarche qualité concernant la conception d'une nouvelle offre de formation pourrait être optimisée à l'échelle des trois entités qui composent l'asbl EPHEC.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère de « faire expérience » via des méthodes contributives dans le contexte de révision du DP au sein de la section pour anticiper « en continu » le pilotage et la coordination des futures évolutions stratégiques, organisationnelles et pédagogiques du programme de formation tout en mobilisant l'ensemble des parties prenantes.
- 2 En tenant compte des contraintes spécifiques de chacune des parties prenantes, le comité recommande de réfléchir à la structuration d'une offre de *digital marketing* à l'échelle de l'EPHEC afin de créer une offre de formation pertinente et adaptée pour l'ensemble des publics visés.
- 3 Au regard de la fusion à venir, le comité recommande d'initier avec l'ensemble des parties prenantes les processus, outils, méthodes de promotion externe participant à la fidélisation et l'attractivité des publics ciblés.

Conclusion

L'École Pratique des Hautes Études Commerciales Enseignement Supérieur de Promotion Sociale (EPHEC EPS) notamment par l'intermédiaire des équipes de direction, de coordination générale et de la qualité, des enseignants et des étudiants rencontrés du bachelier Marketing démontre un ancrage stratégique réel du développement continu des usages de la démarche qualité au service de l'évolution du programme de formation, de la consolidation des dispositifs d'accompagnement et de soutien à la réussite des étudiants et des systèmes d'évaluation existants. Tout cela, en période de fusion institutionnelle et de pandémie, s'inscrit dans un nouveau projet stratégique d'établissement et s'opérationnalise autant que possible de manière contributive avec l'ensemble de parties prenantes à l'échelle de la section.

Il conviendra, entre autres, de prioriser les éléments ci-dessous dans le futur plan d'action spécifique à la section :

- l'évaluation des effets des outils et méthodes qualité-formation d'ores et déjà expérimentés à l'échelle de la section et sa traduction en termes d'améliorations à apporter.
- l'animation d'une démarche globale d'appropriation collective du processus qualité effective et efficiente à tous les niveaux d'intervention de l'organisation (macro, meso, micro) avec l'ensemble des parties prenantes de la section. L'acculturation de la démarche qualité-formation (et le SMQ qui va en découler) ne doit plus simplement être un objet au service du pilotage stratégique de l'EPS mais au service également du pilotage décentralisé de la section Marketing.
- l'harmonisation du dispositif d'EEE comme outils au service à la fois du SMQ global de l'EPHEC EPS, du développement professionnel continu des enseignants de la section et de la relation étudiant-enseignant qui participe à la persévérance/l'engagement dans le bachelier Marketing.
- l'animation d'une réflexion sur la faisabilité de la conception d'une nouvelle offre de formation « spécialisée » en Marketing à l'échelle de l'EPHEC asbl au regard des publics cibles et des contraintes réglementaires.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

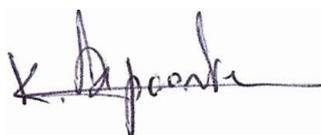
Nous remercions les experts d'avoir pris en compte nos remarques précédentes afin d'adapter au mieux les recommandations pour notre école de Promotion sociale et sa réalité.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique dont
dépend l'entité

Kristien Depoortere, directrice de
l'EPHEC EPS



Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Alexandra Bury, coordinatrice
qualité EPHEC EPS



¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.