

## **Évaluation de suivi du cursus « Marketing – Commerce extérieur » 2015-2016**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI École Supérieure des Affaires**

Comité de suivi :  
M. Alain PIEKAREK et Mme Anne PIRET

**15 juin 2016**

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation de suivi du cursus « Marketing et Commerce extérieur ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2010-2011.

Dans ce cadre, Mme Anne PIRET et M. Alain PIEKAREK<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 21 mars 2016 à l'École Supérieure des Affaires (ESA) de Namur pour y évaluer le 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 réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en marketing, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011<sup>2</sup> ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire 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.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

Née à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sous le nom d'École Pratique de Commerce, l'École Supérieure des Affaires est aujourd'hui un établissement d'enseignement supérieur de promotion sociale comptant neuf sections de bachelier dans les secteurs économique, juridique et informatique. Les cours y sont donnés essentiellement en soirée et le samedi.

Son pouvoir organisateur est la CBC (Chambre belge des experts-comptables et comptables) Namur - Luxembourg – Formation et Enseignement asbl.

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2015).

<sup>2</sup> Disponible sur [http://aeqes.be/rapports\\_finaux\\_synthese\\_details.cfm?documents\\_id=142](http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=142) (consulté le 28 janvier 2016).

## **PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE**

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en 2015 présente plusieurs d'éléments de contexte, de nature très diverse, intervenus depuis le rapport d'évaluation dressé par le comité des experts en 2011.

Un premier élément est l'implémentation d'un nouveau dossier pédagogique pour le bachelier, que le directeur de l'ESA a largement porté via la présidence du Conseil sectoriel de l'enseignement supérieur économique de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Depuis 2014, l'ESA fait partie du Pôle Académique de Namur, constitué sur la base du décret « Paysage<sup>3</sup> ». Cette intégration devrait permettre le renforcement de partenariats existants et la mise en place de nouveaux projets innovants et fédérateurs.

Au plan de la gestion interne, un nouvel organigramme a été mis en place en 2012, organisant l'établissement en trois parties : Administration, Cellules d'appui et Département.

Au plan de sa population étudiante, le bachelier en Marketing connaît une tendance à la baisse depuis 2013-2014.

## **PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL**

Le dossier d'avancement a été constitué de façon complète et transparente. Le portfolio de l'établissement, documentant les différentes réflexions et actions dans le cadre de la démarche qualité de la section, est lui aussi disponible et complet.

Le plan d'action initial a largement pris en considération l'évaluation externe de 2010-2011 et apparaît largement réalisé (les responsables identifiés se rapportaient généralement à la direction et à la responsable qualité). La priorité, au niveau de la gestion de la qualité, semble avoir été donnée au traitement des recommandations formulées en 2010-2011 plutôt qu'à une réflexion autonome sur la qualité de l'établissement. Le comité d'évaluation de suivi a le sentiment que la démarche qualité au sein de l'établissement se définit prioritairement en référence au calendrier des visites de l'AEQES plutôt que comme démarche intimement liée à la stratégie et au pilotage des formations.

Lors des rencontres, les experts ont rencontré une équipe d'enseignants investie, largement en phase avec les réalités professionnelles. Ceci est réellement un point fort de la formation, dans la mesure où la coordination de ce type d'équipes (enseignants d'horizons différents assurant des prestations en horaire décalé) peut poser des difficultés, notamment pour réunir les personnes et les mobiliser autour de projets transversaux. La plateforme devrait notamment permettre (et a sans doute déjà permis) de pallier en partie ces difficultés.

Sur la base des documents transmis et des échanges avec les différentes parties prenantes, le comité des experts pointe **les avancées significatives suivantes** :

- Le développement de l'*e-Learning* avec l'outil SmartSchool et l'investissement dans des logiciels et des équipements informatiques et audiovisuels, ce qui correspond à un des axes du plan de suivi de 2011. Ce développement de l'*e-Learning* a notamment permis de mieux cibler

---

<sup>3</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

les cours de langues sur les spécificités du domaine du marketing. Cet investissement dépasse le déploiement technique : les enseignants s'en sont saisis pour diversifier leurs contenus et leurs méthodes d'enseignement.

- La mise en place d'une coordination plus formalisée pour la section, avec une personne-ressource identifiée par les enseignants et les étudiants. Son rôle apparaît clair et légitime auprès de tous.
- Une répartition homogène et équilibrée des différentes responsabilités au sein de l'établissement, avec un vrai « capitaine » à la barre.
- Le rôle moteur joué par l'établissement dans la révision du dossier pédagogique du bachelier en Marketing (cf. *supra*).
- La formalisation et le renforcement de la gestion de la qualité.
- Une présence active dans les différents organes de l'enseignement de promotion sociale et du pôle de Namur. Le comité des experts s'interroge toutefois sur les retombées concrètes pour l'établissement et la formation, qui ne lui sont pas toujours clairement perceptibles.
- Pédagogiquement, une plus grande attention a été donnée à une évaluation des acquis d'apprentissage (même si les modalités d'application de cette approche sont parfois vécues par certains enseignants comme une démarche plus administrative que pédagogique), une meilleure disponibilité des fiches pédagogiques et une nouvelle procédure de reconnaissance des capacités acquises en langues a été mise en place.
- Dès à présent, l'anticipation de certains défis à venir pour l'enseignement supérieur de promotion sociale et l'intégration de ceux-ci dans la stratégie de l'établissement (*e-learning* et alternance, notamment).
- L'investissement consenti pour donner une plus grande place à la représentation étudiante et aux anciens étudiants, notamment avec le soutien apporté par l'établissement pour la réactivation de l'amicale par les étudiants.

Un certain nombre de **freins** ont également été identifiés :

- L'évaluation des enseignements par les étudiants reste problématique, celle-ci faisait pourtant partie des axes retenus dans le plan d'action de 2011. Le comité des experts formule à ce propos une hypothèse d'inadéquation entre les modalités de son organisation et le profil des étudiants et de la formation (cf. recommandation).
- L'image et la notoriété de l'établissement restent peu fortes (cf. recommandation). Le site web est peu attractif et ne valorise pas les atouts de l'établissement, peu d'informations sont disponibles quant au contenu de la formation, etc.
- Des difficultés de gestion du travail administratif, sources des dysfonctionnements notamment en matière de communication interne. Ces difficultés privent les enseignants et les étudiants d'une qualité optimale de service sur laquelle ils devraient pouvoir compter. Par ailleurs, il est important d'éviter que la situation engendre des risques psychosociaux parmi le personnel.
- La gestion des stages par un seul responsable (induite par le dossier pédagogique) ne permet pas, semble-t-il, un suivi optimal de cette activité pour chaque étudiant. En outre, le comité des experts invite l'équipe pédagogique à évaluer dans quelle mesure l'investissement souvent lourd consenti par l'étudiant en termes d'organisation est « rentabilisé » par une réelle valeur ajoutée du stage en termes de formation, et à préciser ou adapter, le cas échéant, les objectifs, activités et/ou productions attendues.  
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- Le partage de locaux avec l'athénée engendre des conditions d'aménagement inconfortables qui conduisent le personnel et les étudiants à une certaine résignation. Le comité des experts comprend cette lassitude mais encourage vivement l'établissement à persévérer dans ses requêtes légitimes (obtention d'un local pour les enseignants, pour les étudiants, possibilités d'affichage, etc.).

### **PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS EN SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITE**

Le comité des experts recommande d'anticiper dès à présent le changement annoncé de direction et les modifications d'organisation qui résulteront - inévitablement - de ce changement. Dans ce cadre, il lui semble important, notamment, de préciser ou d'adapter le descriptif des tâches des responsables de la coordination des départements.

L'établissement mentionne dans son rapport la chute d'effectifs étudiants, avec peu d'analyse et de stratégie à ce sujet. Le comité des experts invite l'établissement à mener une réflexion sur ce plan : cette diminution est-elle ou non problématique pour l'établissement ? Quelles peuvent en être les diverses raisons ? Quels en sont les impacts ? Quels objectifs se fixe-t-on ? Quelles sont les actions à entreprendre pour réaliser ces objectifs ?

Si le déficit d'image et de notoriété est à mettre en lien avec les problèmes de recrutement, il devient alors prioritaire de miser sur certains canaux de communication (site web, notamment, mais aussi réseaux sociaux, journée portes ouvertes, accueil renforcé des étudiants potentiels s'informant auprès de l'établissement, etc.). Dans cette optique, l'établissement ne doit pas systématiquement faire reposer la responsabilité et les actions de communication externe sur la section Relations publiques.

Le comité suggère également de réviser avec créativité les modalités employées pour l'évaluation des enseignements par les étudiants en fonction des spécificités d'une formation d'adultes, organisée en petits groupes. Il est possible d'envisager des modalités alternatives telles que des *focus groups*, et/ou des questionnaires à compléter en fin d'UE, etc.

Un audit des problèmes liés à la communication interne et aux difficultés de gestion des tâches administratives assurées par le secrétariat serait une première étape utile à dénouer les tensions actuelles. Si des besoins sont identifiés, cela permettrait d'offrir aux membres du personnel les ressources, outils et/ou formations leur permettant d'assurer leur travail de façon optimale.

Les efforts entrepris pour favoriser la mobilité enseignante sont à poursuivre, ainsi que la communication à propos des partenariats et des projets menés par l'établissement.

Selon les experts, prendre le temps de former et de réfléchir, en équipe et avec les étudiants, au sens d'une évaluation des acquis d'apprentissage et les traduire dans des modalités qui renforcent la plus-value pédagogique d'une telle approche permettrait certainement que celle-ci ne soit plus perçue par certains comme une réforme administrative de plus.

Il conviendrait également d'envisager une réorganisation du suivi des stages (plus en phase avec les matières enseignées ? liés à des projets d'étudiants ?).

Concernant le projet de plan d'action actualisé, le comité des experts invite l'établissement à :

- Voir plus loin que le court-terme, faire transparaître dans le plan d'action ses choix stratégiques (bien présents dans le chef du directeur) ;
- Dégager un ordre de priorité plus « discriminant » pour les différentes actions ;
- Identifier la contribution de chacun aux différentes actions (y compris la contribution des enseignants).

## **CONCLUSION**

La dynamique qualité de l'établissement est portée et supportée par un tandem efficace constitué par la direction et la responsable qualité, qui a décidé de donner les priorités en fonction de l'évaluation externe menée en 2010-2011 et des recommandations qui avaient alors été énoncées. La plupart des objectifs est atteint. Il serait important toutefois d'anticiper dès-à-présent les impacts du remplacement de la direction et de redéfinir une stratégie qualité adaptée aux défis de demain. La définition précise des tâches des coordinateurs de département pourrait aider l'établissement dans ce domaine.

Il conviendrait également de prendre le temps d'évaluer les acquis d'apprentissage, en parfait communion avec toutes les parties prenantes de façon à développer une pédagogie en phase avec les besoins des étudiants de l'enseignement de promotion sociale et en adéquation avec l'environnement.

La visibilité du département et de l'établissement est trop faible et le nombre d'étudiants s'en ressent. Il est important que le département Marketing prenne en main sa propre communication en s'appuyant sur le département Relations Publiques, mais aussi en mettant en avant ses spécificités propres, basées sur une véritable approche marketing d'analyse et de développement de son marché cible.

Enfin, le comité des experts tient à souligner les nombreuses mesures d'amélioration apportées depuis la visite de 2010-2011. L'impact de ces mesures a été discuté avec les diverses parties prenantes rencontrées lors de la visite de suivi de 2016 et toutes ont souligné leur caractère positif.



**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :

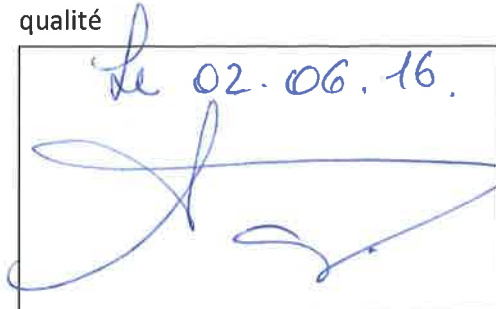
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
4	Freins	4 <sup>ème</sup> §	<p>Afin que le stage soit intéressant pour l'étudiant dans sa formation en marketing, l'étudiant doit remettre au professeur avant la signature de la convention de stage, un document qui reprend ce qui est demandé par le dossier pédagogique. Si tout se passe bien, l'étudiant réalisera les tâches qui ont été prévues. Il se peut que parfois, pour de multiples raisons qui viennent de l'entreprise ou de l'étudiant, les activités effectivement réalisées ne correspondent pas à ce qui a été prévu. Dans ce cas, l'étudiant a toujours la possibilité d'abandonner son stage sans aucune pénalité mais devra en recommencer un autre.</p> <p>Pour que les stages soient plus valorisés au niveau du temps passé à les réaliser ainsi que le rapport, il est conseillé aux étudiants d'utiliser leur stage pour la rédaction de leur TFE.</p> <p>Afin d'augmenter les possibilités matérielles de faire un stage, les étudiants peuvent le faire à n'importe quel moment de l'année, vacances scolaires comprises. Ceux qui travaillent dans un autre domaine que celui de leur formation, peuvent le faire en plusieurs fois.</p> <p>Le contenu du rapport est imposé par le dossier pédagogique et il n'est pas possible d'y déroger. Le suivi fait par une seule personne est lié au financement : il n'est pas possible de faire suivre chaque étudiant par plusieurs personnes.</p>

Nom, fonction et signature  
de la direction de l'établissement

  
Marc R. FIEVET  
Directeur

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)  
qualité

Le 02.06.16.  


<sup>1</sup> Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne