



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

Évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion 2013-2014

RAPPORT FINAL DE SYNTHÈSE

adressé à la Haute Ecole "Groupe ICHEC - ISC Saint-Louis - ISFSC"

Comité des experts :

M. Jean-Louis DARRÉON, président

MM. Denis CORMIER, Gérard HIRIGOYEN, Gian-Carlo MONACHINO

et Michel MOUREAU, Mme Tinja ZERZER, experts.

9 juillet 2014

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2013-2014 à l'évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 5, 6 et 7 février 2014 à Haute école "Groupe ICHEC - ISC Saint-Louis - ISFSC" (ICHEC dans la suite du rapport). 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 des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique, et les représentants des employeurs qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués, et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration dans le cadre du type d'enseignement délivré. Il reprend la structure du nouveau référentiel AEQES en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation¹.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

¹ L'année 2013-2014 est une année de transition au niveau du référentiel d'évaluation : les établissements ont eu le choix entre la liste de référence des indicateurs (référentiel en vigueur jusqu'alors) et le nouveau référentiel AEQES, publié en 2012, qui sera d'application pour tous en 2014-2015.

PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION

L'Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales (ICHEC) a été créé en 1954 sous forme d'association sans but lucratif (asbl ICHEC) avec pour objet initial la formation initiale. Elle s'est ensuite étendue progressivement à des activités de formation continue, de recherche et de service à la collectivité. En 1996, la mise en conformité avec la nouvelle législation de la Communauté française, a conduit à la création, avec l'ISC Saint-Louis et l'Institut Supérieur de Formation sociale et de communication (ISFSC), de la Haute école « Groupe ICHEC-ISC Saint-Louis-ISFSC » pour l'exercice des missions relevant de la formation initiale ; l'asbl ICHEC conservant la gestion de son patrimoine immobilier et des activités de formation continue. C'est donc dans le cadre de cette haute école – également sous statut juridique d'asbl– que sont mis en œuvre les programmes de sciences économiques et de gestion. À l'intérieur de la HE « Groupe ICHEC-ISC Saint-Louis- ISFSC », les programmes évalués relèvent de la catégorie économique dite « ICHEC *Brussels Management School* », les programmes de la catégorie sociale, dite ISFSC, n'entrant pas dans le périmètre de la présente évaluation.

Au sein de la HE « Groupe ICHEC-ISC Saint-Louis- ISFSC » des instances sont communes aux deux catégories –l'AG, le CA, également pouvoir organisateur, le Collège de direction, le Conseil pédagogique, le Groupe Pilotage de la Qualité, le Conseil social et le Conseil des étudiants–, d'autres sont spécifiques à la catégorie économique –le Comité exécutif, la *Quality Accreditation Task Force*, le Conseil de catégorie, les Secrétariats académiques, les Comités bac et master, les Unités de formation et de recherche, la Coordination de la recherche, le Bureau des études pédagogiques, le Bureau des échanges internationaux, le Conseil des étudiants de la catégorie.

La quasi totalité des inscrits de l'ICHEC relève des programmes évalués (98,5 %), lesquels s'organisent autour de deux filières principales : gestion de l'entreprise et ingénieur commercial, 3 étudiants sur 4 relevant de la filière gestion.

Les programmes soumis à la présente évaluation se déclinent ainsi :

- Bachelier en Gestion de l'entreprise (jour et horaire décalé) ;
- Bachelier en Ingénieur commercial (jour) ;
- Master 60 en Sciences commerciales (jour et horaire décalé) ;
- Master 120 en Gestion de l'entreprise (jour) ;
- Master 120 en Ingénieur commercial (jour).

Le bachelier en Ingénieur commercial conduit au master 120 du même nom. Le bachelier en Gestion de l'entreprise conduit lui à deux masters distincts : l'un en deux ans en Gestion de l'entreprise, l'autre en un an (60 crédits) en Sciences commerciales.

Remarque préliminaire : le comité des experts a décidé de traiter conjointement les différents programmes de formation proposés par l'ICHEC, tout en soulignant quand cela s'avérait nécessaire les spécificités propres à un programme.

Critère 1 :

L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.

Ce critère est explicitement repris dans le cadre légal en Communauté française de Belgique :

« Les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent » stipule l'article 9 du décret du 31 mars 2004. Le décret du 14 novembre 2008 réaffirme l'engagement de l'enseignement de promotion sociale « [...], l'enseignement supérieur de promotion sociale s'inscrit dans le dispositif de la gestion de la qualité. Les établissements d'enseignement de promotion sociale qui organisent un enseignement supérieur assurent le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent à ce niveau d'enseignement [...] » précise l'article 73. Ce critère vise à analyser l'existence et l'efficacité d'une politique et de procédures associées pour la gestion de la qualité. Celles-ci doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties prenantes.

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

Politique de gouvernance en lien avec les missions et valeurs de l'établissement

- 1 D'emblée, les experts tiennent à souligner l'impression très favorable qui ressort de tous les entretiens : enseignants et personnels administratifs revendiquent fièrement leur appartenance à l'ICHEC. Dans tous les domaines, chacun se sent écouté et entendu. Aucun signe de tension, ni de stress professionnel n'émane des entretiens : les personnels sont satisfaits de l'ambiance au travail, comme les étudiants, actuels ou anciens, le sont de la formation dispensée et de leur premier emploi.
- 2 La gouvernance s'enracine dans un système de valeurs largement connues et partagées dans l'institution pour former un esprit « maison » en appui de la marque ICHEC. Ces valeurs –respect, solidarité, intégrité– se déclinent dans des objectifs assignés aux différents programmes –former des acteurs responsables, des professionnels de la gestion ouverts au monde– et un slogan : « ICHEC, révélateur de talents ». Le comité des experts a pu vérifier sa prégnance auprès des différentes parties prenantes internes et externes (enseignants, étudiants, direction, alumni et professionnels).
- 3 Les experts reconnaissent que les valeurs revendiquées par l'école se prolongent de façon cohérente dans le positionnement de ses programmes en faisant une large place à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et de façon générale à l'apprentissage d'une citoyenneté éclairée (sensibilisation aux différents niveaux du développement mondial, développement durable, projets à vocation humanitaire).
- 4 Ces valeurs se retrouvent également dans la gouvernance de l'entité et de la Haute Ecole globalement. Elles caractérisent une gouvernance à la fois *top down* et *bottom up*, proactive, réactive et réceptive à la culture de l'évaluation et à sa déclinaison dans une démarche qualité irriguant tous les domaines de l'institution. Chacun se sent ici à la fois légataire et mandataire pour perpétuer la qualité du label « ICHEC ».
- 5 Aucun des étudiants rencontrés n'a soulevé de difficulté d'accès aux informations utiles aux enseignements et à la gouvernance. Si un complément d'information est nécessaire, la taille de l'école et l'accès « aisé » à la direction permettent de l'obtenir rapidement. Le comité des experts n'a rencontré que des étudiants manifestement « heureux » et débordant d'enthousiasme. Ceci se traduit à la fois par le dynamisme associatif des activités périscolaires et des activités pédagogiques à vocation humanitaire, et par une forte participation dans le fonctionnement des instances de gouvernance.

Gestion de la qualité

- 6 La préoccupation de la qualité est consubstantielle de la vie de l'entité depuis les démarches d'accréditations internationales engagées et concrétisées par les accréditations EPAS. Depuis, la démarche qualité accompagne tous les processus de décision avec un souci de transparence et d'amélioration continue.
- 7 Sur le plan institutionnel, l'école a élaboré un Projet pédagogique social et culturel (PPSC), projet au service de sa ligne de force « ICHEC révélateur de talents ». Dans ce sens, l'école s'est dotée d'organes spécifiques à la diffusion de la culture de la qualité : groupe de pilotage de la qualité, coordinateur qualité, *quality accreditation task force*, commission d'évaluation interne (CEI).
- 8 Divers dispositifs et outils viennent relayer ce souci de la qualité au quotidien et son articulation à plus long terme : vade-mecum des personnels, évaluation des enseignements (les responsables internes y voient une source d'informations utile pour l'amélioration des programmes), système d'information efficace, traçabilité des réunions, archivage et plan d'action annuel.

Élaboration, pilotage et révision du programme

- 9 Lors des entretiens avec les étudiants et les enseignants des différents cursus, il n'a jamais été évoqué la moindre difficulté en matière de révision des programmes. Le comité des experts a été favorablement impressionné par la dynamique des délégations d'étudiants qui ont témoigné d'une forte concertation et implication dans ce processus notamment pour la révision du programme du master en Ingénieur commercial et via l'évaluation des enseignements.
- 10 La démarche qualité est également déclinée au plan de l'élaboration, du pilotage et de la révision du programme par concertation des différentes parties prenantes aux programmes. Autour du secrétariat académique, cheville ouvrière de la coordination du dispositif, les organes de concertation sont multiples : comités bac et master, UFR, coordonnateurs d'années, de diplôme, CEDHEC.
- 11 En matière d'adaptation des programmes, la liberté pédagogique de l'établissement s'exprime au travers d'une très forte orientation vers les langues ainsi qu'au travers de diverses pratiques pédagogiques transversales qui ont fait leur preuve (*Housing project*) et qui sont soutenues par deux chaires (« Gestion durable et RSE » et « Familles en entreprises »).

Information et communication interne

- 12 La politique de communication et d'information interne est portée par une équipe dédiée et aboutit à différents outils conçus avec la responsable qualité comme le vade-mecum pour les personnels, la lettre ICHEC *news*, des plaquettes de présentation, un site internet simple et efficace, les valves électroniques, et un *webmail* très utilisé.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts encourage l'école à faire évoluer son plan d'action vers la construction d'un tableau de bord synthétique alimenté par des *Key Performance Indicators*.
- 2 Le comité des experts encourage l'établissement à étendre systématiquement le retour des résultats des évaluations auprès des parties concernées pour les capitaliser dans un tableau de bord synthétique. Les évaluations pourraient notamment être synthétisées par UFR.
- 3 Les experts encouragent l'établissement à poursuivre ses efforts dans le développement de sa politique de communication.

Critère 2 :

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Ce critère vise à permettre d'analyser les liens entre les acquis d'apprentissage visés par le programme et les besoins sociétaux (actuels ou prévisibles) à satisfaire en matière de formation et d'épanouissement. Il vise également à faire connaître la manière dont le programme, par ses objectifs et son contenu, favorise l'insertion socioprofessionnelle des diplômés et/ou leur intégration dans un parcours flexible de formation.

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

Pertinence des programmes

- 1 Les flux d'étudiants inscrits en passerelle et dans le programme en horaire décalé témoignent d'une certaine flexibilité des parcours, d'une ouverture de l'école à des publics particuliers, et donc d'une offre de formation adressée à des besoins locaux et facilitant la reprise d'étude et la promotion professionnelle. Cette offre est également soutenue par le dispositif VAE.
- 2 Pour l'ensemble des programmes, les experts notent l'existence de différents dispositifs formels permettant de comprendre les attentes de l'ensemble des parties prenantes : comités bac et master, UFR, coordonnateurs d'années, coordonnateurs de diplôme, CEDHEC ; tous ces organes pratiquent la concertation avec les étudiants.
- 3 Le comité des experts note que des efforts sont engagés pour renforcer l'articulation de l'enseignement à la recherche. L'embauche d'enseignants désireux d'obtenir un doctorat est soutenue par l'institution via des partenariats avec les universités environnantes. Les chaires (« Familles en entreprises », « RSE et gestion durable ») confortent également cette démarche.
- 4 Les programmes sont également nourris par :
 - l'apport des enseignants professionnels qui interviennent dans la formation ;
 - les stages intégrés à la formation –avec un retour d'un jour par semaine à l'école– ;
 - et différents projets transversaux.Un suivi et une valorisation en ECTS sont prévus pour ces activités pédagogiques transversales.
- 5 Les alumni et les professionnels rencontrés ont souligné la bonne adéquation des programmes aux besoins du marché, notamment en termes de niveau de langue, d'opérationnalité. Les supports pédagogiques utilisés (études de cas) sont adaptés à la réalité professionnelle.
- 6 L'ICHEC offre une réelle ouverture internationale par le biais de multiples accords internationaux représentant, pour les étudiants, autant d'opportunités de séjours à l'étranger et ce, dès la première année de bac (*Summer program* au Manhattan Institute de New-York), puis tout au long du cursus jusqu'au master (*Housing project* et Erasmus en bac 2 et 3, stages et/ou TFE de spécialisation en master).

Information et communication externe

- 7 L'école a mis en place une politique de communication extérieure cohérente et efficace au service d'une très bonne image de marque. Les alumni et les étudiants en stage sont des relais clés de cette communication.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts suggère de renforcer les dispositifs de *feedback* à l'issue des stages et mémoires.
- 2 Les experts encouragent également l'établissement à assurer un plus grand suivi des diplômés permettant de mieux apprécier le processus d'insertion professionnelle.
- 3 Suite aux rencontres avec les professionnels rencontrés, le comité des experts recommande d'accroître davantage la formation en *soft skills* (apprentissage par la mise en situation).

Critère 3 :

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Ce critère vise à permettre d'évaluer la cohérence entre les éléments suivants : les acquis d'apprentissage annoncés du programme; les contenus mis en oeuvre; l'agencement global du programme, le choix et la mise en séquence logique des activités ou dispositifs d'apprentissage; les critères et modalités d'évaluation des apprentissages et le temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés par le programme.

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

CONSTATS ET ANALYSE

Acquis d'apprentissage

- 1 L'ICHEC, en collaboration avec la HE Francisco Ferrer, a élaboré un référentiel de compétences sur la base du profil professionnel. Elle a ensuite traduit ce document en référentiel d'enseignement en partant des activités d'enseignement des formations qu'elle organise, et en s'interrogeant sur les acquis d'apprentissage qui permettent de rencontrer les compétences. Ces mécanismes semblent appréciés des enseignants et soutiennent la qualité des programmes. Ces informations sont communiquées aux étudiants via le document pédagogique.
- 2 En règle générale, les acquis d'apprentissage sont définis au niveau de chaque cours et la qualité de ces acquis est réévaluée chaque année. De multiples structures, groupes, instances (notamment les UFR) contribuent au travail d'appropriation de ces acquis d'apprentissage.

Contenus et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 3 Le débat des équipes pédagogiques se nourrit des échanges au sein des UFR. On y discute de toutes les dimensions académiques qui concourent à la qualité des programmes : contenus des enseignements, pratiques pédagogiques, activités transversales et acquis d'apprentissage. Ces échanges sont à l'origine d'innovations pédagogiques que les experts tiennent à souligner, notamment dans l'enseignement des langues, et de la promotion de l'e-learning comme approche complémentaire aux cours.
- 4 Les programmes visent à former des acteurs responsables et des professionnels de la gestion ouverts au monde. À l'appui de ces objectifs sont réunis et mobilisés des moyens standards et d'autres plus spécifiques comme : les chaires « RSE » et « Familles en entreprises », *Housing project*, le *fair green campus*, des partenariats internationaux et des échanges Erasmus fort développés.

Agencement du programme - ECTS

- 5 Les experts notent que l'architecture des programmes (un tronc commun et des mineures de spécialités) présente plusieurs avantages : en interne, elle valorise la notion de promotion en lui conservant un sens (taille optimale pour produire un effet collectif, pratiques pédagogiques de groupes) tout en offrant des marges de personnalisation/spécialisation des parcours par le biais d'une gamme raisonnable de mineures ; en externe, les experts ont pu noter une grande visibilité des diplômés et des spécialités auprès des représentants professionnels et des alumnis.
- 6 Pour concrétiser l'ouverture internationale de l'école, les programmes sont organisés pour faciliter la mobilité Erasmus. Il est ainsi indiqué que 75 % des étudiants diplômés passeraient par une mobilité internationale, cette dernière étant déjà possible dès le cursus bac.

7 La répartition des ECTS semble correspondre à la charge de travail des étudiants.

Évaluation

- 8 Les objectifs et les critères d'évaluations des stages et du travail de fin d'études sont bien définis. L'encadrement est apprécié et le suivi donne en règle générale lieu à un échange et une rencontre avec les maitres du stage en entreprise. En master, les stages et les projets participent logiquement du projet de spécialisation via le choix des options et des mineures.
- 9 Une coordination des échéances de travaux est effectuée par les comités d'année qui s'assurent également de leur bonne répartition. Une concertation similaire est organisée dans l'élaboration des horaires d'examens. Pour les matières portées par plusieurs enseignants, les évaluations des acquis d'apprentissage des étudiants sont, la plupart du temps, communes et élaborées conjointement.

RECOMMANDATION

Les experts encouragent l'école à renforcer l'offre de cours dispensée en anglais et en néerlandais notamment pour favoriser l'augmentation des étudiants Erasmus In.

Critère 4 :

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Le critère d'efficacité porte sur le degré de réalisation des objectifs du programme compte tenu des ressources mises en œuvre. Il vise à établir si le programme produit les résultats attendus, c'est-à-dire si les étudiants ont atteint à l'issue de leurs études les acquis d'apprentissage visés.

Par ce critère, l'établissement/l'entité est invité à considérer l'étudiant au moment de son inscription au programme, à suivre son parcours, à examiner les niveaux d'atteinte des acquis d'apprentissage et à considérer les taux de réussite. L'évaluation de l'efficacité du programme porte ainsi non seulement sur les caractéristiques des diplômés, mais également sur la capacité de l'établissement à favoriser la réussite des étudiants admis au programme. Le critère impliquera aussi l'examen de facteurs d'efficacité tels que l'affectation des ressources, les pratiques pédagogiques et les modalités organisationnelles mises en œuvre pour soutenir la qualité du programme. Le critère d'équité porte sur les dispositifs mis en place au sein du programme afin d'être en mesure d'offrir aux étudiants, quel que soit leur parcours de formation antérieur, leur situation personnelle, sociale ou économique, la possibilité d'acquérir, d'actualiser et de développer tout au long de leur vie à la fois les acquis visés et des compétences professionnelles nécessaires afin d'assurer leur employabilité et de favoriser leur épanouissement personnel, l'approfondissement de leur formation, la citoyenneté active et le dialogue interculturel.

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le comité des experts tient à saluer l'investissement de l'ensemble du personnel académique, administratif et technique, qui accompagne le projet de la « maison ». Il se traduit par un encadrement très apprécié des étudiants. À tous les niveaux de la formation, les attributs « proximité » et « disponibilité » sont mis en avant.
- 2 L'école s'efforce d'améliorer la qualification de certains de ses enseignants par la formation à la recherche. Les enseignants récemment recrutés sont ainsi incités, s'ils ne l'ont pas déjà, à préparer un doctorat (partenariat avec l'UCL), d'autres à s'engager dans des recherches didactiques et d'autres enfin à s'impliquer dans des travaux de recherches appliquées ou dans des ateliers articulés sur la thématique des chaires.
- 3 De manière générale, les incitations offertes pour l'amélioration des services sont jugées positivement par les personnels rencontrés. Par ailleurs, ces derniers n'ont pas souligné de difficultés particulières quant à leur charge de travail. Pour les enseignants, les modulations de la charge d'enseignement en fonction de leur implication dans d'autres activités (services à la collectivité et/ou recherche), semblent néanmoins exceptionnelles. Elles relèvent a priori du ressort de la direction, après avis des UFR.
- 4 Dans son ensemble, l'institution est parfaitement consciente que les ressources supplémentaires ne peuvent venir que de sa capacité à générer des ressources propres. Dans ce sens, elle s'emploie à les développer par le biais de la formation continue et des programmes d'*executive management* en partenariat avec l'UCL, l'Université de Namur et l'Université Saint-Louis. Elle s'emploie également à lever des fonds par le biais des chaires qui soutiennent la qualification des parcours de spécialisation des programmes.

Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 5 L'école développe ses activités sur deux sites dont l'éloignement réduit la possibilité de transferts dans la même journée.

- 6 Globalement, les infrastructures immobilières paraissent un peu en deçà des standards mais les experts ont constaté qu'un programme de rénovation et d'agrandissement des locaux était en cours, notamment sur le site de Montgomery. Ces travaux ont d'ores et déjà permis de doter l'ICHEC d'un auditoire très performant.
- 7 Les utilisateurs rencontrés n'ont indiqué aucune carence en termes de libre service des locaux informatiques et salles de cours, d'entretien des locaux, ou de maintenance de la plateforme TIC.
- 8 La bibliothèque semble fonctionner comme un centre de ressources facilement accessible par un site interface (l'infothèque). Ce site établit des liens avec un réseau de bibliothèques et permet d'assurer un service aux usagers.

Équité (admission, transition secondaire-supérieur, aide à la réussite)

- 9 Comme tous les établissements, l'ICHEC est confrontée à un taux d'échec élevé en Bac 1. Pour autant, cet échec au terme de la première année ne soulève pas de problème spécifique côté étudiant ou côté enseignant.
- 10 Ici comme ailleurs, de nombreux dispositifs d'aide à la réussite sont développés (cours préparatoires, tutorats, ateliers méthodologiques, ateliers de maîtrise de la langue française ou d'information avec le secondaire). Leur utilité et leur facilité d'accès sont appréciées par les représentants des étudiants rencontrés. L'école ne semble cependant pas en mesure d'apprécier l'efficacité des différents moyens mobilisés, pas plus que l'efficacité de l'ensemble.
- 11 Dans l'année « passerelle », l'école assure aussi la totalité des cours en horaire décalé tout en garantissant l'équivalence de niveau de formation et d'évaluation avec la formation initiale.

Données nécessaires au pilotage du programme

- 12 Les experts notent que l'institution dispose d'une base de données assez complète, mais encore quelque peu éclatée pour assurer le pilotage du programme. Avec la mise en place du plan d'action annuel et de son suivi, elle dispose d'un cadre assez complet pouvant aisément évoluer en tableau de bord de pilotage du programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à poursuivre les améliorations apportées aux infrastructures en termes de locaux, de wifi et de bibliothèque.
- 2 Pour conforter l'image de qualité de l'école, le comité des experts invite celle-ci à poursuivre l'effort de qualification des enseignants à la recherche au sens large. Dans ce sens, les experts invitent l'école à amplifier son partenariat avec les universités et à dégager les ressources nécessaires par le biais de la fondation de l'école (ICHEC *Fund*) et de la formation continue.

Critère 5 :

L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 L'ICHEC est une école ouverte à l'évaluation ; elle s'est engagée dans celle de l'AEQES avec une certaine sérénité, forte de l'expérience acquise dans les différentes procédures d'accréditations internationales.
- 2 Le rapport d'autoévaluation est en tous points conforme au référentiel AEQES 2012. Il semble découler d'un large processus de concertation et ses conclusions sont partagées par les parties prenantes rencontrées. Il aboutit à un plan d'action pluriannuel identifiant 63 sous-actions avec indication de leur échéance (jusqu'en 2017) et de leur niveau de priorité.

Analyse SWOT et plan d'action

- 3 Le plan d'action procède plus largement du projet pédagogique social et culturel (PPSC) de la HE « Groupe ICHEC-ISC Saint-Louis-ISFSC » définissant la mission stratégique dans le respect et la promotion de ses valeurs. Il se déploie en appui de la devise de l'école : « ICHEC, révélateur de talents » et est fondé sur un projet de formation « *privilégiant le lien au terrain avec une approche rigoureuse alimentée par la recherche et permettant aux diplômés de s'inscrire dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie* ».
- 4 Les objectifs du plan d'action visent principalement à conforter la qualité du dialogue entre les diverses parties prenantes au projet de l'école par diverses actions de communication interne et à améliorer de manière continue la qualité dans toutes les étapes du *process* de formation par des actions centrées sur la pédagogie.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Formations bien articulées sur les débouchés professionnels et dont la qualité est reconnue ⇒ Des spécialisations adossées à des plateformes pédagogiques transversales pilotées par des chaires (chaires gestion durable et RSE, familles en entreprises) ⇒ Des activités transversales (<i>stages, Housing project</i>) parfaitement intégrées au cursus académique et bien valorisées ⇒ Des cursus permettant une forte mobilité internationale (dès le bac et en spécialisation) ⇒ De nombreux partenariats internationaux et, en Belgique, avec l'UCL notamment ⇒ Une équipe administrative et technique acquise à la démarche qualité ⇒ Un réseau d'alumni dynamique et attaché à la promotion de la marque ICHEC 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Insuffisance de la formation en <i>soft skills</i> selon les professionnels rencontrés ⇒ Échec important en Bac 1 ⇒ Absence de mesure de l'efficacité des mécanismes d'aide à la réussite déjà en place ⇒ Activités d'enseignement dispensées sur des sites distants

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fortes image et notoriété de l'école dans son environnement ⇒ Reconnaissance dans le monde des <i>Business schools</i> confortée par l'accréditation EPAS ⇒ Inscription dans un réseau universitaire ⇒ Développement des activités de formation continue ⇒ Accès au financement alternatif (ICHEC <i>Fund</i>) ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Avenir des masters 60 dans le cadre du format européen défini par le processus de Bologne ⇒ Attractivité des grands pôles universitaires ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt)

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Faire évoluer le plan d'action vers la construction d'un tableau de bord synthétique alimenté par des <i>Key Performance Indicators</i> ⇒ Étendre systématiquement le retour des résultats des évaluations auprès des parties prenantes pour les capitaliser dans un tableau de bord synthétique ⇒ Poursuivre les efforts dans le développement de la politique de communication ⇒ Renforcer les dispositifs de <i>feedback</i> à l'issue des stages et mémoires ⇒ Développer davantage un suivi des diplômés permettant de mieux apprécier le processus d'insertion professionnelle ⇒ Suite aux rencontres avec les professionnels rencontrés, accroître la formation en <i>soft skills</i> ⇒ Renforcer l'offre de cours dispensés en anglais et en néerlandais pour favoriser l'augmentation des étudiants Erasmus IN ⇒ Poursuivre les améliorations apportées aux infrastructures en termes de locaux, de wifi et de bibliothèque ⇒ Pour conforter l'image de qualité de l'école, poursuivre l'effort de qualification des enseignants par la recherche au sens large. Dans ce sens, amplifier le partenariat de l'école avec les universités et dégager les ressources nécessaires par le biais de la fondation de l'école (ICHEC <i>Fund</i>) et de la formation continue

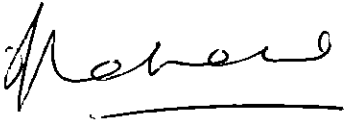
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

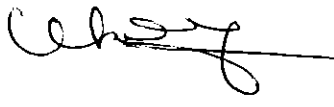
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond

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

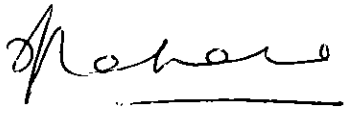


Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice) de l'autoévaluation



Ch. Ruyf

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



¹ Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.