

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

**RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI
Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek**

Comité de suivi :
MM. Denis BERTHIAUME et Jean TONDEUR

15 juin 2016

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2015-2016 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, MM. Denis BERTHIAUME et Jean TONDEUR¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 15 avril 2016 à l'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE) 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 2011² 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

L'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE), créé en 1937 sous la dénomination « Institut Ernest Richard » par la Commune d'Etterbeek, organise des cours du jour et du soir de niveau secondaire inférieur, secondaire supérieur et supérieur.

Dans le cadre de l'enseignement supérieur de type court de promotion sociale, il organise des bacheliers en Informatique de gestion, Comptabilité, Assistant de direction et Marketing.

Les locaux de l'ISFCE abritent également une asbl, *Update Center*, qui dispense des formations en informatique et en langues.

L'ISFCE relève du Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS). Son pouvoir organisateur est la Commune d'Etterbeek.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 1^{er} février 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=150 (consulté le 1^{er} février 2016).

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

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en 2015 présente un certain nombre d'éléments de contextes intervenus depuis l'évaluation initiale de 2010-2011. Comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'ISFCE a mis en œuvre dans ses programmes les dispositions du « décret Paysage³ ». Outre cet élément, l'établissement a fait face à divers changements d'ordre institutionnel, notamment :

- Une constante augmentation de la population étudiante dans le bachelier en Marketing depuis 3 ans ;
- Les importantes évolutions rencontrées par le corps enseignant de la section : un nombre significatif d'enseignants actuels n'étaient en effet pas en poste lors de l'évaluation de 2011 ;
- un nouveau dossier pédagogique, revu en 2015, dans lequel le contenu et l'articulation des UE ont été considérablement modifiés (parmi les principaux changements, relevons une accentuation des aspects liés à la « stratégie » et à la « créativité » ; l'apparition d'une partie « Séminaires » dans le cours de marketing opérationnel, qui favorisera les contacts avec le monde professionnel ; la création d'un cours de *e-marketing*/stratégie de communication marketing, qui mettra l'accent sur les nouvelles technologies).

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

D'emblée, le comité des experts souligne deux dimensions propres à l'ISFCE :

- des modes de fonctionnement très informels qui caractérisent la culture familiale de l'établissement ;
- une grande mixité du public étudiant, harmonieuse et enrichissante pour tous.

En 2011, l'entité avait remis un plan d'action articulé autour des axes stratégiques suivants :

- axe 1: développement interne de l'ISFCE en tant qu'institution ;
- axe 2 : renforcement de la cohérence des enseignements ;
- axe 3: développement des relations extérieures.

Ce plan d'action a par la suite connu certains ajustements car il a été perçu par les principaux acteurs de l'établissement comme étant trop ambitieux. L'on peut, à cet égard, déplorer que les aspects stratégiques en aient été (trop ?) fortement réduits. Il est à noter que les principales avancées constatées rencontrent principalement les objectifs de l'axe 2 ; l'axe 3 (développement des relations extérieures) n'ayant pas fait l'objet de développements majeurs.

Depuis l'évaluation initiale de 2011 et tenant compte des axes stratégiques définis par l'établissement en 2011, les experts ont pu constater un certain nombre d'évolutions marquantes, entre autres :

a) Concernant l'axe 1 : développement interne de l'ISFCE en tant qu'institution

- l'investissement significatif de la coordinatrice qualité dans sa mission, qui conduit à une appropriation et à une perception positive par les enseignants de la démarche qualité.

³ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études appelé ci-après « décret Paysage ».

b) Concernant l'axe 2 : renforcement de la cohérence des enseignements

- un recrutement réussi d'enseignants motivés,
- une forte implication des enseignants dans la réflexion sur les évolutions du programme et dans leur propre formation pédagogique (à titre d'illustration, certains professeurs ont obtenus le certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement supérieur [CAPAES], et d'autres sont dans le processus de son obtention),
- l'existence d'un esprit d'équipe et de corps au sein de l'équipe enseignante de la section marketing,
- la désignation d'un coordinateur de section qui joue un rôle reconnu de facilitateur permettant de faire progresser l'équipe enseignante,
- l'obtention de la charte Erasmus+, qui met en lumière les efforts d'internationalisation de l'établissement,
- l'initiation de nouveaux ancrages internationaux,
- une plus grande stabilité dans les attributions des enseignants qui leur permet d'investir en matière pédagogique sans craindre que cet investissement ne soit perdu les années suivantes,
- des mesures prises pour améliorer la coordination et la concertation pédagogique (journées pédagogiques, réunions d'équipe, grilles communes d'évaluation à venir, fiches UE),
- le développement d'une approche programme incluant les enseignants et la responsable qualité,
- un projet de suivi du TFE à partir de la « deuxième année » permettant une meilleure préparation des étudiants à cet exercice crucial de leur cursus,
- une amélioration notable des équipements techniques.

On constate néanmoins que le passage aux ECTS n'a pas encore été exploité à des fins pédagogiques, ni expliqué aux étudiants.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Les membres du comité d'évaluation de suivi formulent un ensemble de recommandations visant à aider le programme et l'établissement à poursuivre leurs efforts d'amélioration continue de leurs activités. Ces recommandations ne sont pas présentées en ordre de priorité et sont complémentaires les unes aux autres.

Une première piste d'amélioration pourrait être de développer **un projet pédagogique qui permet de construire un positionnement différenciateur**, un *branding* pédagogique. Ceci permettrait de différencier l'ISFCE des autres établissements du domaine (un projet qui capitaliserait sur ce qui va bien et qui pousse la réflexion plus loin). Une telle démarche pourrait démarrer par une évaluation objective de la notoriété de l'institut dans ses cibles. Il serait même possible de faire appel à cet exercice dans le cadre du programme, c'est-à-dire à des fins pédagogiques, en l'intégrant dans le cursus des étudiants du bachelier en Marketing. Par ailleurs, il pourrait s'avérer utile de convertir les plans d'études en ECTS en utilisant cette opportunité pour dimensionner plus objectivement le travail étudiant, dans le cadre du projet pédagogique.

Une seconde piste d'amélioration pourrait être **d'impliquer davantage les enseignants et les étudiants pour développer des stratégies de fidélisation** (sans pour autant cadenasser les parcours qui se doivent de rester flexibles) et ainsi contrer la logique de « *shopping* » des UE qui consiste, pour les étudiants, à réaliser le bachelier en suivant des UE dans différents établissements. Ceci permettrait de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance chez les étudiants. S'il

peut s'avérer utile d'identifier les UE souffrant le plus de défections afin d'en analyser les raisons, les réflexions impliquant les diverses parties prenantes pourraient aussi porter sur le dispositif de suivi du TFE, les différentes activités d'intégration du parcours étudiant, voire la mise en place d'un outil de type portfolio couvrant la durée du cursus. Il pourrait aussi s'agir de développer davantage d'activités qui construisent du lien social entre étudiants au sein de l'ISFCE pour favoriser la persévérance dans les études (à noter que la cafétéria et l'espace étudiant contribuent déjà à cet objectif).

Une troisième piste d'amélioration serait de persévérer et même d'accentuer les efforts dans **la constitution d'un réseau de diplômés**. D'une part, ceci aidera les étudiants de l'ISFCE à développer des réseaux professionnels dès la fin de leurs études de bachelier. D'autre part, cela permet d'intégrer les étudiants diplômés aux divers travaux de réflexion sur le concept pédagogique et l'expérience d'apprentissage dans le programme d'études. À cet effet, il pourrait être intéressant de solliciter les diplômés pour des témoignages (par le biais de capsules vidéo promotionnelles, par exemple) et valoriser la fierté ressentie par les étudiants d'appartenir à cet institut. Il pourrait aussi être utile de solliciter rapidement après la diplômation les anciens étudiants pour les faire participer aux jurys de TFE.

Une quatrième piste d'amélioration pourrait être, dans le cadre du rapprochement de l'institution avec le monde socioéconomique, **d'envisager des approches pédagogiques différentes**, autres que les exercices traditionnels. À titre d'exemple, des activités authentiques, simulations, et autres *business cases*, pourraient être intégrés dans le cursus dès le début du programme de bachelier. Ce type d'approches, en lien direct avec la profession exercée une fois les études terminées, est généralement particulièrement prisé par les étudiants en reprise d'études ou encore exerçant une activité professionnelle durant celles-ci.

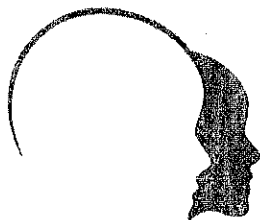
Une cinquième piste d'amélioration pourrait être de **favoriser un développement pédagogique continu pour les enseignants**. Ceci pourrait reposer sur des activités individuelles et de groupe (par exemple, des midis pédagogiques, une invitation de conférenciers, des mini-ateliers pédagogiques, etc.). Peu importe la méthode choisie, l'essentiel est de stimuler la réflexion et le dialogue pédagogique chez les enseignants de sorte que les activités d'enseignement s'enrichissent en continu des bonnes pratiques existantes.

Une sixième piste d'amélioration, pour le programme et pour l'établissement, serait de **réfléchir aux canaux d'information destinés en priorité aux étudiants** (tels que les réseaux sociaux, les courriers électroniques, etc.). Ces derniers ont développé de nouvelles habitudes informationnelles. À cet égard, il pourrait être intéressant de mesurer leurs besoins spécifiques et d'adapter la stratégie de communication interne, le cas échéant, à ce nouveau profil d'utilisateur.

Une septième piste d'amélioration, particulièrement importante afin de préparer la succession annoncée de l'équipe de direction, consisterait à **répertorier et à formaliser un certain nombre de bonnes pratiques existantes**. À titre d'exemple, il serait utile de développer et de formaliser une stratégie d'évaluation de l'enseignement, une démarche générale pour les enquêtes et le recueil d'information, une façon systématique d'intégrer les informations recueillies dans le pilotage et même une vision stratégique pour les années à venir.

CONCLUSION

Au bénéfice d'une culture entrepreneuriale forte et d'une cohésion marquée des diverses parties prenantes, l'ISFCE et son programme de bachelier en Marketing ont su déployer, suite à l'évaluation de 2010-2011, un ensemble de mesures permettant de consolider les forces et d'améliorer certaines des faiblesses identifiées à l'époque. Bien que d'importants progrès soient intervenus, quelques pistes d'amélioration subsistent en ce qui a trait à la pédagogie, à l'implication des parties prenantes et à la formalisation des bonnes pratiques institutionnelles. Ces pistes d'amélioration peuvent constituer des axes de travail intéressants pour les personnes qui seront appelées à prendre le relai de l'équipe de direction actuelle, dont le renouvellement s'annonce à court terme.



Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

NÉANT.

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

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond

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

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

VANDAMTE Mathilde

¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne