

## **Evaluation du cursus « Marketing » 2010-2011**

### **RAPPORT FINAL DE SYNTHESE**

**Ecole Supérieure des Affaires - Namur**

Comité des experts :  
M. Jean TONDEUR, président  
M. Laurent ARNONE, M. Alain PIEKAREK, M. Michel SYLIN

**14 juin 2011**

## **INTRODUCTION**

Le comité des experts, mandaté par l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES), a procédé à la visite de l'École Supérieure des Affaires (ESA) les 17 et 18 janvier 2011. 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 de leurs auditions et des observations qu'ils ont pu faire *in situ*.

*Note de contexte : le comité des experts s'est retrouvé face à l'évaluation d'un bachelier en cours de mise en œuvre<sup>1</sup>, ce qui limite la portée de l'analyse mais par ailleurs facilite l'implémentation d'actions puisque la réalisation du nouveau programme n'est pas encore complète. Tout au long de ce rapport, il faudra tenir compte de cet élément. Le comité des experts suppose que les propositions de recommandations seront d'autant plus aisées à étudier et à implémenter dans un temps réduit.*

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les enseignants, les étudiants, anciens et actuels, les membres du personnel administratif et technique qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec rigueur et éthique de leur expérience. Les experts ont donc pu travailler dans les meilleures conditions possibles de confort matériel et de liberté intellectuelle.

Le présent rapport passe en revue, en regard des chapitres qui suivent, les points forts et les points d'amélioration que les experts ont cru pouvoir identifier ; il reprend également les recommandations que les experts ont formulées.

---

<sup>1</sup> 2008-2009 servait d'année de référence à l'évaluation interne, année au cours de laquelle seul le premier niveau du bachelier se déroulait. Au moment de la visite, le dernier niveau du bachelier venait de débiter.

## **EN SYNTHÈSE**

Sur le plan stratégique, l'ESA doit encore définir une vision claire de ce qu'elle veut que sa section marketing devienne dans l'avenir et de l'image qu'elle veut développer dans sa « zone de chalandise ».

Pour ce faire, elle doit maintenir et même développer la participation de tous (en ce compris les employeurs potentiels et les institutions représentatives du monde socio-économique) à sa démarche qualité.

Elle devra également fixer des priorités à court et moyen termes et avoir l'audace de traduire ces priorités en plan d'action.

Pour mener cette tâche à bien tout en consolidant les actions déjà entreprises, elle devra s'appuyer sur la conception et la mise en place de procédures et d'une culture de l'évaluation, dans tous les domaines de son activité.

Enfin, elle devra maintenir en son sein l'attachement qu'elle porte aux valeurs de l'enseignement de promotion sociale.

### **Présentation de l'institution**

L'École Supérieure des Affaires (ESA), située à Namur, délivre un enseignement supérieur de type court de promotion sociale. Les études organisées par l'ESA débouchent sur l'obtention des titres de bachelier en Marketing, Droit, Relations publiques, Informatique de gestion et Comptabilité.

L'ESA se définit comme une Ecole Supérieure de Commerce et de Gestion. Son pouvoir organisateur est la CBC (Chambre Belge des Experts Comptables et Comptables) Namur-Luxembourg - Formation et Enseignement a.s.b.l. Ce pouvoir organisateur est affilié à la FELSI (Fédération des Etablissements Libres Subventionnés Indépendants).

### *PRINCIPALES FORCES RECONNUES*

- 1 Premier point à relever, la qualité documentaire du rapport d'autoévaluation permet de se forger une idée précise des forces et faiblesses de l'institution ainsi que des opportunités et menaces qui caractérisent son environnement. Le rapport est bien construit et complet. On peut néanmoins regretter le caractère parfois sommaire des propositions et des plans d'action qu'il comprend.
- 2 Une dynamique de progrès semble s'être installée grâce à la démarche qualité.
- 3 La désignation de coordinateurs pédagogiques - langues, marketing, épreuve intégrée - sont une matérialisation utile de la démarche qualité et permettent de lui donner du sens et de la cohérence.
- 4 Le comité des experts tient à témoigner de la forte adhésion du corps enseignant et de la direction aux valeurs de l'Enseignement de promotion sociale et à celles de l'ESA.

### *PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES*

- 1 La démarche qualité souffre d'une participation restreinte des parties prenantes ; l'intervention des étudiants est anecdotique et le monde socio-économique n'a pas participé aux discussions. Quant aux enseignants, leur participation est très variable.
- 2 La culture et les pratiques de l'établissement ne prennent pas suffisamment en compte les impératifs d'évaluation de la qualité, dans tous ses aspects (évaluation des enseignements, des enseignants, des contenus et des méthodes).

### *RECOMMANDATIONS*

- 1 Pour atteindre les objectifs qu'elle se sera fixés, l'ESA doit se donner des priorités et avoir l'audace de traduire ces priorités en plans d'action, dans le cadre de son plan qualité.
- 2 La participation des étudiants à la démarche qualité doit être suscitée et favorisée plus qu'elle ne l'est aujourd'hui.
- 3 Le comité des experts recommande de mettre en place d'un système d'évaluation de la qualité des enseignements portant à la fois sur les contenus et sur les méthodes d'enseignement.

## CHAP 2 : Les programmes d'études

---

### PRINCIPALES FORCES RECONNUES

- 1 Le cursus complet a fait l'objet d'une analyse approfondie à l'occasion du passage du graduat au bachelier. Ce travail a entraîné un sentiment de valorisation du parcours scolaire, tant du point de vue des enseignants que de celui des étudiants.
- 2 La plupart des dispositifs spécifiques de l'enseignement de promotion sociale sont mis en œuvre avec rigueur et pertinence (organisation en modules, dossiers pédagogiques, notions de capacités terminales et de compétences métiers, etc.).
- 3 La formation comporte d'importants aspects pratiques, notamment par l'invitation régulière d'intervenants extérieurs.
- 4 Les projets de développement des compétences construisent des synergies entre les professeurs (entre autres dans le cadre des enseignements liés à la communication).
- 5 La réflexion qui a été réalisée à propos de l'épreuve intégrée a débouché sur la création d'une fonction structurante, assurant le rôle de relais entre les étudiants et les promoteurs lorsque cela s'avère nécessaire.
- 6 De la même manière, le dispositif mis en place pour organiser, suivre et évaluer les stages est efficace et pertinent.
- 7 Les représentants du monde du travail reconnaissent aux diplômés de l'ESA les compétences suivantes : capacité à être rapidement opérationnel, autonomie, polyvalence.

### PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 Les enseignants ne reçoivent pas l'opportunité de se former aux dimensions pédagogiques de leur métier. L'offre de la Communauté Française ne répond pas aux attentes dans ce domaine et n'est pas supplée par des initiatives de l'établissement.
- 2 De la même manière, une éventuelle formation continuée des professeurs portant sur les contenus des enseignements est laissée à leur initiative.
- 3 La norme ECTS est peu connue et non exploitée ; la charge de travail des étudiants est donc peu prise en compte dans l'élaboration des cours et programmes.
- 4 Les dispositifs existants en matière de VAE (valorisation des acquis de l'expérience) sont difficiles à utiliser et peu exploités.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

- 5 Le programme attache trop peu d'importance au E-marketing et aux techniques de communication et de promotion liées au web 2.0.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

- 6 Les représentants des employeurs déplorent certaines lacunes dans la formation de l'ESA : culture économique restreinte, faible connaissance des acteurs-clés de l'économie régionale, manque de formation à l'exercice des compétences relationnelles.
- 7 La plupart des évaluations se font sur une base sommative et non formative.
- 8 Les dispositifs de remédiation et de *feedback* sont informels et peu pratiqués.

#### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts propose que l'ESA procède à une revue exhaustive de l'offre de formation continuée à destination des enseignants en Communauté Française et des demandes de ses professeurs, afin de leur proposer, le cas échéant des programmes leur permettant de mettre leurs connaissances à jour, tant sur le plan pédagogique que sur le plan des contenus.
- 2 Le comité des experts propose que l'ESA entame une réflexion sur les méthodes les plus adéquates de valorisation des acquis de l'expérience qui pourraient être utilisées pour dispenser les étudiants possédant une expérience professionnelle réelle dans le domaine du marketing.

#### Droit de réponse de l'établissement

- 3 Le comité des experts propose que, au niveau du bachelier et des coordinations pédagogiques, soit entamé un plan de réflexion-action portant sur la mise en œuvre du système ECTS.
- 4 Le degré de liberté dont dispose l'ESA pourrait être utilement exploité dans le cadre de la création d'un cours en E-marketing, en collaboration avec le monde socio-économique, et éventuellement sur base d'un *benchmark* des bonnes pratiques dans ce domaine.
- 5 La multiplication des contacts des étudiants avec le monde socio-économique local pourrait contribuer à construire dans le chef des diplômés de l'ESA une meilleure connaissance du tissu des entreprises namuroises.

## CHAP 3 : Vie étudiante

---

### PRINCIPALES FORCES RECONNUES

- 1 Les relations entre le corps enseignant et les étudiants sont très positives et empreintes, dans l'ensemble, d'un grand respect mutuel.
- 2 La grande interactivité de la plupart des enseignements et la pratique des travaux de groupes permet de créer – au-delà des avantages pédagogiques de ces méthodes – la création de relations interpersonnelles riches.
- 3 Un syllabus est proposé dans la quasi-totalité des cours. La plupart sont disponibles en ligne et peuvent facilement être téléchargés par les étudiants avant les cours. Pour les cours pour lesquels il n'existe pas de syllabus, les enseignants transmettent aux étudiants des notes et/ou documents en séance.
- 4 Pour ce que les experts ont pu en voir, les contenus des syllabi semblent en adéquation avec le contrat pédagogique et permettre le développement des compétences attendues en regard du profil professionnel.

### PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 Les stages non rémunérés posent des problèmes pratiques et financiers à certains étudiants travailleurs contraints de prendre des congés sans solde.
- 2 Les cours organisés le samedi posent également des problèmes aux étudiants qui travaillent (entre autres dans la distribution).
- 3 La vie estudiantine parascolaire est quasi inexistante.
- 4 Il n'existe pas d'association d'anciens diplômés de l'ESA.
- 5 Les étudiants sont dans l'ensemble peu impliqués dans la gestion de l'établissement. Certains ne s'en plaignent pas, mais d'autres le regrettent.
- 6 Peu de syllabi ont été mis à la disposition du comité des experts. De manière générale, une bibliographie à jour est proposée en fin de syllabus, mais cette dernière n'est pas toujours exhaustive et les références n'y sont pas toujours indiquées de manière précise et complète (auteur(s), maison d'édition, année,...). De plus, au fil du syllabus, le référencement des notions et des citations reste assez négligé.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Dans le domaine de l'animation de la vie estudiantine, l'école devrait se poser la question de savoir si susciter et faciliter la création d'une association d'étudiants dynamique est de son ressort.
- 2 Un système de concertation plus structuré pourrait être proposé aux étudiants, et la participation à cette structure devrait être encouragée par l'établissement, avec la participation active des enseignants mais également de la direction.
- 3 Il pourrait être envisagé de mesurer l'impact financier des stages non rémunérés pour des étudiants travailleurs. Cette évaluation doit évidemment être entamée au niveau de l'ensemble de l'enseignement de promotion sociale, et pas seulement au niveau de l'ESA.

- 4 De même, comment pourrait-on résoudre le problème des cours du samedi ? Il y aurait peut-être lieu de procéder à un état des lieux dans ce domaine et de proposer des alternatives pour les étudiants qui travaillent pendant cette plage horaire.
- 5 Le comité des experts propose une uniformisation de la forme des supports de cours ainsi que la mise en conformité de ceux-ci aux règles en usage en matière de référencement et de citations des sources.



## CHAP 4 : Les ressources

---

### PRINCIPALES FORCES RECONNUES

- 1 L'ESA dispose d'une direction exerçant un *leadership* fort, encadrant de près le fonctionnement de l'établissement, conférant cohérence et consistance à la gestion de l'établissement.
- 2 La gestion est dynamique, proactive et réactive. Les questions posées par le corps enseignant obtiennent des réponses rapides et efficaces.
- 3 Les ressources affectées à la coordination pédagogique des différents blocs d'enseignements contribuent fortement à la pertinence et à la mise en cohérence des programmes.
- 4 Le corps professoral est caractérisé par une forte proportion de praticiens. Cette caractéristique garantit le pragmatisme et l'applicabilité des enseignements.
- 5 Le parc informatique est bien fourni, le matériel pédagogique est moderne (tableaux interactifs, *datashows*, etc.).
- 6 La gestion des infrastructures se fait en bonne intelligence avec les responsables de l'Athénée voisin.

### PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 La pratique de la délégation de pouvoirs ne fait pas partie de la culture de l'établissement.
- 2 Il n'existe pas dans l'établissement ni de culture, ni de pratique systématique de l'évaluation des enseignements et/ou des enseignants et du personnel de support.
- 3 La communication administrative avec les étudiants semble perfectible.
- 4 Aucun logiciel spécifique au marketing (Sphinx, SPSS, etc.) n'est utilisé.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

- 5 La bibliothèque est décentralisée dans un autre établissement, peu pratique et payante.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

- 6 L'établissement s'initie aux plates-formes d'*e-learning*.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande de mettre en place un système interne d'évaluation des enseignements et des enseignants.
- 2 Ce système pourrait reposer sur une série d'outils tels que : avis pédagogiques, remédiation, développement professionnel, tant sur le plan des aspects pédagogiques que sur celui des comportements.

- 3 Ce processus pourrait s'accompagner de l'élaboration de définitions de fonction pour tous les personnels, en ce compris les agents administratifs et techniques.
- 4 Il pourrait être assorti de la fixation d'objectifs personnels et d'entretiens périodiques d'évaluation.
- 5 Le comité des experts propose également que soit étudié l'investissement en logiciels spécialisés, notamment dans le domaine des études de marché.

*Droit de réponse de l'établissement*

- 6 Il recommande également de mettre en place une réflexion quant à l'utilisation de *e-learning*. Cette recommandation dépasse le cadre de l'ESA et s'adresse à l'ensemble des établissements, même si certains sont plus avancés que d'autres dans ce domaine.

*Droit de réponse de l'établissement*

- 7 Enfin, il suggère que la question de l'accessibilité de la bibliothèque soit prise en compte.

## CHAP 5 : L'entité dans son contexte

---

### PRINCIPALES FORCES RECONNUES

- 1 L'appréhension et la connaissance de l'environnement extérieur est très présente. La direction intègre dans son plan qualité une connaissance pointue de l'offre et de la demande en matière d'enseignement économique et de gestion en Communauté française. Elle en tient grand compte dans sa stratégie de développement.
- 2 La culture de l'établissement se caractérise par un fort attachement aux valeurs sociales caractéristiques de l'enseignement de promotion sociale.
- 3 Les partenariats institutionnels de l'ESA sont riches et nombreux (le centre de formation CEFORA, le Bureau Economique de la Province de Namur, etc.).

### PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 La visibilité et la notoriété de l'établissement sont faibles, par rapport aux autres établissements décernant le même diplôme dans la région.
- 2 Ce déficit d'image n'a apparemment pas été réduit suite au changement d'acronyme ; l'école est encore et toujours associée trop exclusivement à l'enseignement de la comptabilité.
- 3 Le réseautage systématique dans le monde socio-économique et en particulier dans le milieu des entreprises régionales n'existe pas ou peu.
- 4 L'ouverture internationale est faible, que ce soit dans le contenu des cours ou dans les relations avec des partenaires académiques étrangers.

### RECOMMANDATIONS

- 1 L'ESA doit renforcer vigoureusement son ouverture au monde socio-économique régional. Sa faible notoriété doit absolument être renforcée auprès de toutes les parties prenantes et de tous les partenaires potentiels. L'ouverture internationale devrait également constituer pour l'ESA une véritable priorité stratégique.
- 2 Le comité d'experts recommande d'étudier la faisabilité d'une étude de notoriété et d'image de l'ESA dans sa zone de chalandise, auprès des différentes parties prenantes. Cette étude pourrait être l'occasion de développer un exercice pédagogique en vraie grandeur.
- 3 Les liens actuels avec l'environnement extérieur devraient être renforcés et de nouvelles initiatives devraient être prises (e.a. *job days*, par exemple).
- 4 Des partenariats académiques avec l'étranger et la Communauté flamande pourraient être envisagés et mis sur pied.
- 5 La participation plus active des parties prenantes à la démarche qualité doit faire l'objet de l'attention et de l'engagement de la direction.

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général

Légende pour le tableau des observations, colonne « Point »

- F = Forces
- A = Point d'amélioration
- R = Recommandation

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

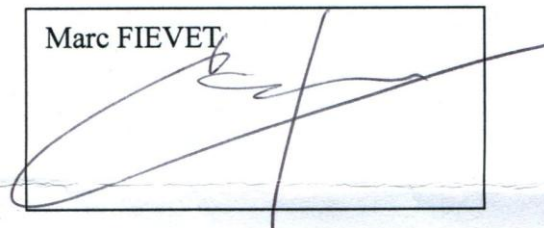
Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
5 6	2	A 4 R 2	<p>L'ESA prend bonne note de la proposition formulée par les experts. Toutefois, il lui importe d'informer le lecteur qu'en promotion sociale le dispositif incluant la VAE est intitulé « RCA = Reconnaissance des Capacités Acquises ». En référence à l'article 8 du décret du 16 avril 1991, le Conseil des études est autorisé à prendre en considération les capacités acquises dans un processus d'enseignement, les capacités acquises auprès d'un organisme de formation agréé ainsi que celles acquises par expérience professionnelle ou par formation personnelle.</p> <p>L'ESA souligne que l'attachement qu'elle porte aux valeurs de l'enseignement de promotion sociale, l'amène à reconnaître régulièrement les capacités acquises dans l'enseignement ou les organismes de formation à partir de procédure définie.</p> <p>De plus, des épreuves d'admission sont organisées pour les étudiants ne possédant pas le titre requis dans les unités de formation entrantes.</p>
5	2	A 5	<p>L'ESA attire l'attention du lecteur sur le fait que les perceptions des employeurs exprimés au point visé n'ont pu être émises qu'en regard de la mise en œuvre des programmes pour le graduat. La révision des programmes pour la mise en œuvre du bachelier se veut ambitieuse et vise, parmi les améliorations qui y sont envisagées, à combler les lacunes relevées.</p> <p>Il sera ici illustré l'ambition de ces programmes de façon non-exhaustive. L'étudiant du bachelier en marketing est amené à démontrer à l'issue des 3 unités de formation prévues pour les stages qu'il est notamment capable de mobiliser les savoirs, savoir-faire et savoir-faire comportementaux appropriés à la fonction marketing en situation professionnelle réelle.</p> <p>Nous citerons également pour illustration le cours de dynamique de groupe dont les finalités sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de disposer d'aptitudes communicationnelles lors d'un travail en équipe et,</li> <li>▪ d'appliquer les notions de dynamique de groupe pour gérer le travail en équipe.</li> </ul>
9 10	4 4	A 4 R 5	<p>L'étude dans l'investissement d'un logiciel spécialisé était en cours au moment de la visite des experts. Dès la rentrée académique 2011, 10 licences « SPSS » seront activées.</p>

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

9	4	A 5	L'accès aux bibliothèques est gratuit, toutefois, des cautions sont demandées lors d'emprunts d'ouvrages.
10	4	R 6	L'ESA est effectivement engagé dans la mise en place d'une plateforme spécialement conçue pour l'enseignement. Celle-ci permet d'organiser les ressources pour l'apprentissage ainsi que de créer des communautés d'apprenants autour de contenus et d'activités pédagogiques.

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

Marc FIEVET



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

Ylfete BILALI

