



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Business et Coopération

Bachelier en Marketing

Institut Supérieur de Formation
Continue d'Etterbeek (ISFCE)

Charlotte Pourcelot
Jean Tondeur
Simon Valloire

22 Décembre 2021

Table des matières

Business et Coopération : Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	9
Critère C.....	11
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

Business et Coopération : Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek

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 de l'évaluation précédente de ce *cluster* (Marketing et Commerce extérieur), organisée en 2010-2011 et 2015-2016.

Dans ce cadre, Mme Charlotte POURCELOT, M. Jean TONDEUR et M. Simon VALLOIRE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 8 février 2021 à l'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité, à l'issue des entretiens 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

- Charlotte Pourcelot, expert de l'éducation
- Jean Tondeur, expert pair
- 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

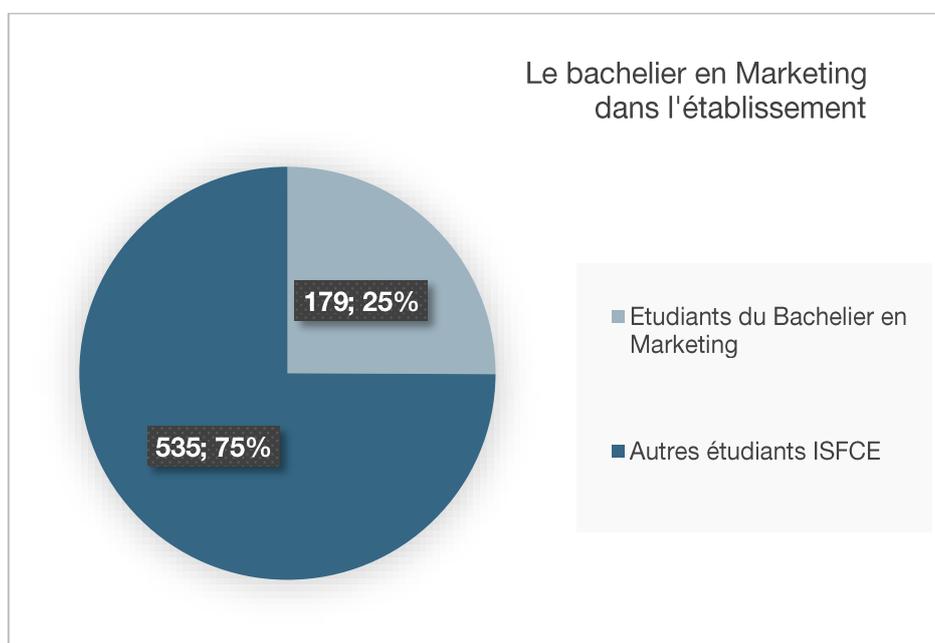
Présentation de l'établissement et du programme évalué

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

Son pouvoir organisateur est l'administration communale d'Etterbeek.

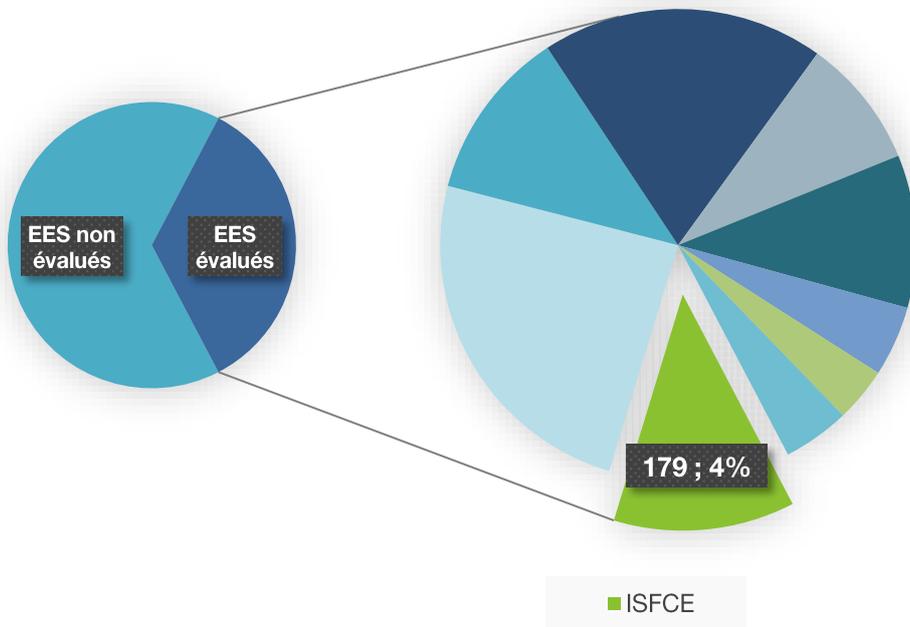
Dans le cadre de l'enseignement supérieur de type court de promotion sociale, l'Institut organise, outre le bachelier en Marketing, trois autres bacheliers en Comptabilité, en Assistant de Direction et en Informatique de gestion.

En 2018-2019, 179 étudiants sont inscrits au bachelier en Marketing (Bac MA), sur un total de 714 inscrits à l'ISFCE, soit 25 % des effectifs. Ces 179 étudiants représentent, par ailleurs, 4 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 4185 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



² Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Marketing en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.

Les étudiants du bachelier
en Marketing
en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente

Depuis la précédente visite des experts, relativement peu de changements ont été effectués au sein de la section Marketing qui semble s'être stabilisée tant du point de vue des ressources humaines que du programme et des contenus des enseignements. Dans ce contexte, il est alors à noter la redéfinition des axes prioritaires qui ont désormais pour racine la réussite étudiante.

En effet la principale évolution de ces dernières années concerne le développement de l'aide à la réussite grâce notamment à un projet Erasmus+ qui lui est dédiée et qui a permis d'une part de faire émerger différents dispositifs de soutien et d'accompagnement et d'autre part, d'alimenter d'autres réflexions relevant davantage de la politique de l'établissement en matière de communication et d'évaluation des enseignements par exemple. Ces évolutions sont à saluer, et qui plus est au regard de la baisse du nombre d'étudiants inscrits et d'étudiants diplômés qui s'explique en partie par le taux d'abandon élevé auquel aucune partie prenante ne peut assurément rester insensible. Les étudiants inscrits sont depuis davantage sollicités et accompagnés pour réfléchir au décrochage scolaire et tenter d'y remédier, le présent rapport souligne les efforts entrepris et formule de plus amples recommandations pour les enrichir.

Le comité tient par conséquent à renouveler ses vifs remerciements à toutes les personnes interviewées pour leur implication et la richesse des échanges.

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. Le plan d'action et les recommandations précédentes ont partiellement été prises en compte. Quant à l'actuel plan d'action, ce dernier se focalise en grande partie sur l'aide à la réussite. Depuis l'évaluation de suivi de 2016, le personnel est stable et le programme connaît régulièrement des changements.
2. Nombreuses sont les initiatives qui témoignent d'un soutien de la direction à la démarche qualité. En autres, nous pouvons citer la nomination de la directrice adjointe de l'établissement à la fonction de coordinatrice qualité qui montre une volonté de stabilisation de la démarche à l'échelle institutionnelle. Le comité attire néanmoins l'attention sur cette approche « top-down » et centralisée qui peut compromettre certaines actions si celles-ci ne sont pas suffisamment partagées par les parties prenantes. À titre d'exemple, la section Marketing a été très peu abordée, seuls les points transversaux avec la section Assistant de direction ont été clairement explicités.
3. La coordination des enseignants, bien qu'informelle, participe de la démarche qualité mais présente des risques en termes de perte d'information, de répartition, de définition des tâches entre chacun.
4. L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est mise en place. Elle relate le souhait de s'appuyer sur l'avis des étudiants pour améliorer la qualité des enseignements. Cependant, elle peut être qualifiée d'embryonnaire et demande à être renforcée grâce à une communication plus importante auprès des étudiants qui semblent ne pas y adhérer.

Droit de réponse de l'établissement

5. Le décrochage scolaire figure parmi les axes de réflexion de l'établissement. Il a d'ailleurs fait l'objet d'un *World café* et représente l'une des thématiques abordées par le programme Erasmus + dans le but de développer le Service d'aide à la réussite (SAR) de l'institution. Ce focus stratégique est intéressant, mais demande à être déployé auprès des enseignants et des étudiants qui le connaissent encore trop peu.
6. La direction a pleinement conscience des faiblesses à résoudre et notamment en termes de communication interne. Le plan d'action actualisé présente une insuffisance des indicateurs. L'analyse du programme est donc peu approfondie et participative.

RECOMMANDATIONS

1. La démarche qualité, telle qu'elle est menée par l'établissement, demande à être solidifiée. La désignation d'un responsable/relais qualité par section est suggérée par le comité.
2. Le plan d'action propose trop peu d'indicateurs. D'après le comité, le plan d'action proposé ainsi que ses indicateurs de suivi méritent d'être enrichis grâce au dialogue et à la réflexion collective, il constituera une feuille de route essentielle aux membres impliqués dans la démarche qualité.
3. Pour plus de cohésion au sein de l'établissement, le comité propose de formaliser des réunions d'équipe au cours desquelles les traces des avancées et des projets en cours seront capitalisées.
4. Les EEE peuvent devenir un outil essentiel à l'établissement. Pour ce faire, il conviendrait de mobiliser les étudiants lors du dernier cours en leur proposant de renseigner le questionnaire grâce à un QR Code accessible via leur smartphone par exemple.
5. Le SAR est en cours de développement. Pour qu'il puisse bénéficier d'une meilleure notoriété au sein de la section, les experts recommandent d'organiser une communication interne dynamique à ce sujet vers toutes les parties prenantes.
6. Selon le comité, le *World café* facilite le partage d'idées. Il soutient cette initiative et suggère même de la multiplier pour créer un véritable réseau d'échanges au sein de l'établissement.

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. L'ISFCE a fixé depuis la dernière visite de suivi de l'AEQES trois priorités : la cohérence pédagogique, l'amélioration du matériel pédagogique et les dispositifs d'aide à la réussite. Deux de ces 3 priorités (cohérence et aide à la réussite) sont en ligne avec les recommandations des experts AEQES de 2016.
2. L'établissement a désigné un coordinateur de section dans le cadre des objectifs cités ci-dessus. Cette coordination se déroule, comme mentionné dans le critère A, de manière principalement informelle. L'établissement envisage d'organiser des rencontres plus formelles en début d'année et de manière périodique. La dernière réunion formelle date cependant d'une quinzaine de mois.
3. La difficulté de se réunir semble liée à l'apparente surcharge de travail des enseignants. Cette perception de surcharge de travail est peut être liée à l'inexistence de définition de fonctions des enseignants. Cette absence de définition de fonctions pousserait certains enseignants à considérer que les prestations effectuées en dehors de la stricte administration des cours le seraient à titre bénévole.
4. L'entente entre les chargés de cours semble bonne. Ceux-ci échangent entre eux leurs contenus de cours et font des ponts entre les matières. Au-delà des dossiers pédagogiques, les enseignants se concertent pour éviter des redondances dans les programmes.
5. La cohérence pédagogique est notamment concrétisée par la production de fiches UE claires et précises, liant les matières proprement dites et les compétences terminales.
6. La plateforme Moodle semble bien utilisée et partagée par les enseignants, formés par une collègue qui prend cet aspect en charge.
7. Les suivis de stages et de TFE sont structurés et organisés (aides spécifiques et soutien aux étudiants, modules d'aide à la présentation orale, etc.), même si l'allocation de temps d'encadrement semble insuffisante à certains.
8. L'ouverture de la section au monde professionnel se matérialise par des visites en entreprises, des activités concrètes et la participation au programme YEP. Néanmoins, il n'existe, à l'heure actuelle, aucune base de données recensant les entreprises partenaires et les alumni.
9. L'enseignement du marketing digital est laissé à l'initiative des enseignants. L'exploitation de la marge d'autonomie de 20 % ne fait pas l'objet d'une stratégie de section qui permettrait sans doute de combler les manques du programme officiel dans ce domaine.

10. Le concept d'ECTS ne semble ni utilisé ni même connu par certaines des parties prenantes. Cet outil est pourtant particulièrement utile pour calibrer la charge de travail des étudiants, en particulier dans le contexte de l'EPS.

RECOMMANDATIONS

1. La section devrait si possible fixer un calendrier de réunions pédagogiques plus fréquentes et plus formalisées afin de coordonner mieux encore le travail des enseignants.
2. Afin d'éviter les frustrations liées à une perception de surcharge de travail dans le chef des enseignants, il serait bon d'objectiver ce paramètre par l'établissement de description de fonctions.
3. Afin de mieux refléter les évolutions très rapides de la discipline, les experts suggèrent à la section d'élaborer une stratégie explicite de modernisation du programme et d'exploitation de la marge d'autonomie de 20 % des enseignants, notamment en matière de marketing digital.
4. Il serait bon, selon les experts, d'exploiter l'outil ECTS, afin de mieux calibrer encore la charge de travail des étudiants. L'exploitation de cet outil permettrait, entre autres, de mieux communiquer avec les étudiants à propos de l'investissement personnel qui leur est demandé.
5. Le comité d'experts recommande à la section de construire une base de données des entreprises partenaires ou potentiellement partenaires ainsi que des alumni afin de se donner les moyens d'approfondir encore les relations avec le monde professionnel.

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 L'équipe de direction de l'ISFCE a clairement intégré l'importance pour sa pérennité d'intégrer la démarche qualité à sa vie quotidienne, en témoigne l'attribution du suivi de la démarche qualité à une membre de l'équipe de direction.
- 2 Bien qu'annoncé lors de la précédente évaluation, le changement de direction n'a pas encore eu lieu pour le moment. Le comité constate toutefois que le processus de passation a été amorcé avec la sous-directrice en charge de la qualité, ce qui est un bon marqueur pour conserver la dynamique de l'établissement.
- 3 Le comité constate le manque de représentation des étudiants dans les prises de décision et dans l'évolution de la formation. Ces derniers ont pourtant un point de vue unique à apporter sur la formation et les modifications pouvant y être apportées.

Droit de réponse de l'établissement

- 4 Les étudiants ont individuellement intégré leur possibilité de contacter les enseignants et de faire part de leurs remarques, qui par ailleurs semblent adéquatement prises en compte. Comme mentionné plus haut, le comité note toutefois que ces retours des étudiants restent assez informels, du fait que les EEE sont encore embryonnaires. De même, les retours faits aux étudiants suite aux enquêtes ou aux EEE ne sont pas systématiques ce qui ne contribue pas à favoriser leur implication dans ces démarches.
- 5 Les enseignants sont intégrés dans les démarches d'évaluation continue et se saisissent progressivement de la culture qualité de l'établissement, l'institution met à leur disposition les outils nécessaires à un apprentissage de qualité, notamment avec le matériel pédagogique acquis, ainsi que les plateformes permettant de travailler à distance.
- 6 Le comité a constaté la réalisation d'une enquête auprès des diplômés dans le cadre de l'évaluation AEQES, la collecte d'informations concernant l'avis des anciens étudiants sur la formation est un élément clé de la culture qualité et du processus d'amélioration du cursus. C'est une bonne initiative à reconduire.
- 7 Dans la continuité de l'implication des diplômés dans le retour qualité de la formation, le comité constate le manque de retours des anciens élèves sur la formation (plusieurs années après leur intégration du monde professionnel) et plus largement du monde professionnel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à conserver une attention particulière au changement de direction qui va avoir lieu au sein de l'ISFCE.
- 2 Le comité soutient une implémentation du système des délégués au sein de l'établissement qui serait une vraie plus-value dans l'appréhension des besoins des étudiants et permettrait de continuer la formalisation de la qualité.
- 3 Si les retours des étudiants sont présents, le comité suggère de bien veiller à informer ces derniers des évolutions ayant lieu suite aux retours qu'ils fournissent, notamment afin de pérenniser cette dynamique et de donner du sens à leur implication dans la démarche d'amélioration continue.
- 4 Le comité recommande également de maintenir la mobilisation actuelle en continuant de sensibiliser les enseignants à la démarche qualité et en les accompagnant sur cette prise en main de la démarche.
- 5 Le comité invite l'établissement à se servir des informations collectées lors de l'enquête auprès des diplômés afin de construire son plan stratégique, de renforcer ses points forts et pallier ses points faibles.
- 6 Le comité suggère à l'établissement de continuer sur sa dynamique de retour concernant la formation dispensée en y intégrant les alumni et le monde professionnel.

Conclusion

Le plan d'action et les recommandations des experts de l'AEQES suite aux visites d'évaluation précédentes ont été en bonne partie pris en compte. Le soutien de la Direction à la démarche qualité est fort et pérenne, matérialisé entre autres par la désignation de la directrice adjointe de l'établissement à la fonction de coordinatrice qualité.

Néanmoins, l'approche de la démarche qualité reste verticale et centralisée et pourrait être plus partagée entre toutes les parties prenantes de l'Institut. Dans cette optique, une démarche qualité plus décentralisée pourrait, entre autres, se matérialiser par la nomination de coordinateurs de section.

Afin de pérenniser encore davantage la démarche qualité, les experts recommandent également qu'un effort de formalisation soit effectué dans une série de domaines, et notamment :

- les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) qui restent embryonnaires au moment de la visite des experts ;
- les axes stratégiques de l'exploitation de la marge d'autonomie de 20 % dans les différentes UE, notamment dans le domaine du marketing digital ;
- les réunions de coordination entre enseignants, afin de garder des traces des décisions et actions prises et entreprises ;
- la rédaction de définition de fonctions des enseignants ;
- l'évaluation de la charge de travail en matière de suivi et d'encadrement des stages et TFE.

Enfin, l'établissement et la section marketing devront idéalement se pencher sur la question de la communication interne et externe, en particulier sur les éléments suivants :

- les contacts avec les alumni et les entreprises et organisations potentiellement futurs employeurs des diplômés ISFCE ;
- l'amélioration de la notoriété parmi les étudiants du Service d'aide à la réussite (SAR) et de l'organisationnel « World Cafés ».

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Business et Coopération
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Le rapport d'évaluation continue, notifié le 28 mai 2021, comprend toutes les informations fournies par l'établissement et décrit clairement les solutions et les moyens, mis en œuvre en vue de l'amélioration de la qualité, à la suite du rapport d'évaluation de suivi du 15 juin. 2016. Pour ce motif, le rapport d'évaluation continue précitée suscite la gratitude des enseignant.e.s de la section de marketing et de la coordination de la qualité.

Ce rapport d'évaluation continue a également identifié les manquements et les lacunes de la réalisation des solutions adoptées, dont les enseignant et la direction étaient partiellement conscients.

Les enseignants de la section de marketing et la direction se réjouissent dès lors de la reconnaissance par le comité, du travail déjà accompli et de l'encouragement à poursuivre dans la voie empruntée vers les objectifs de qualité assignés.

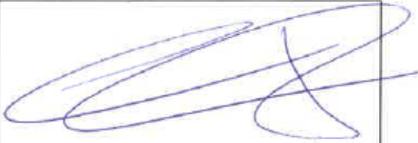
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
A	Constats et analyses	4	La faible réactivité des étudiant.e.s à l'évaluation de l'enseignement au terme de l'unité d'enseignement (qui se traduit par un nombre limité de formulaires d'évaluation renvoyés), provient sans doute de l'organisation d'autres consultations et sondages, dans le cadre du projet Erasmus+ ou les World Cafés. Les étudiant.e.s ne perçoivent sans doute pas l'intérêt d'évaluer en fin de formation, la qualité de l'enseignement dispensé, dans la mesure où ils estiment s'être déjà exprimés à ce sujet, à l'occasion d'autres consultations. Il conviendrait dès lors effectivement de rationaliser les consultations des étudiant(e)s et de consacrer systématiquement la dernière séance de cours à l'évaluation de l'enseignement dispensé.
C	Constats et analyses	3	Au début de l'année 2019/20, les quatre sections de l'établissement ont été chacune pourvues d'un délégué des étudiant.e.s., qui auraient dû être associés à l'organisation de l'établissement et notamment, à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Les mesures prophylactiques imposées par la pandémie et notamment, la suspension des cours dans les locaux scolaires, ont paralysé la mise en œuvre de ce moyen d'association des étudiant.e.s au fonctionnement de leur établissement. L'expérience devrait pouvoir être reprise avec l'amélioration attendue de la situation sanitaire.

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

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



W. Vanweddingen
Directeur

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation



Y. Tournay