

Evaluation du cursus « Marketing » 2010-2011

RAPPORT FINAL DE SYNTHESE

**Haute Ecole Lucia de Brouckère (HELdB)
Institut Supérieur Economique (ISE)**

Comité des experts :
M. Jean TONDEUR, président
Mme Elly THEUNISSEN-MAESSEN,
M. Bernhard ADRIAENSENS, M. Alain PIEKAREK

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'ISE les 5 et 6 octobre 2010. 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*.

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.

EN SYNTHÈSE

Sur le plan stratégique, l'ISE doit encore définir une vision claire de ce qu'elle veut que sa section marketing devienne dans l'avenir.

Cette clarification doit se faire sur les plans quantitatifs et qualitatifs : quelles sont ses ambitions en termes de nombre d'étudiants, de diplômés, etc., et quelles sont ses caractéristiques distinctives et son positionnement différenciateur.

Pour ce faire elle devra fixer des priorités à court et moyen terme 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 dynamique retrouvée depuis quelques années.

Enfin, le déménagement futur de l'entité doit être considéré comme une opportunité de développement de la notoriété et de la progression de l'ISE.

Présentation de l'institution

L'institut supérieur économique « ISE », situé à Ixelles, délivre un enseignement supérieur de type court de plein exercice. Les études de trois ans organisées par l'ISE débouchent sur l'obtention des titres de « Bachelier en Marketing » ou « Bachelier en Droit ».

Depuis 1996, l'ISE est rattaché à la Haute École Lucia de Brouckère. Celle-ci fait partie du réseau officiel neutre subventionné (CPEONS).

Les pouvoirs organisateurs des 5 Instituts qui ont fondé la Haute École sont la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale (COCOF) pour les Instituts Meurice, Haulot, ISE ainsi que le Site Ferry ; la Province du Brabant wallon pour l'Institut Supérieur Pédagogique et Économique (ISPE).

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 véritable dynamique caractérise, de l'avis unanime des personnes interrogées, la vie de l'établissement depuis la prise de fonction de l'actuelle Directrice. De nombreux projets ont été lancés depuis deux ans.
- 3 Le climat de grande confiance qui règne entre les personnels et la direction est manifeste. Les méthodes de management mises en place recueillent l'adhésion de tous.
- 4 L'audit qualité a montré qu'il existe au sein de l'institut une capacité de mobilisation du personnel et des étudiants. Des changements significatifs ont déjà été mis en place depuis la rédaction du rapport d'autoévaluation (tutorat, stages de deuxième année de deux semaines, renforcement du caractère professionnalisant, etc.).
- 5 L'esprit général et les valeurs de l'école sont partagées quelle que soient les parties prenantes considérées (étudiants, anciens étudiants, professeurs, employeurs, personnels administratif, technique et ouvrier,...). L'approche sociale, le souci de l'égalité des chances, la disponibilité et la proximité des professeurs ont été soulignées par l'ensemble de nos interlocuteurs.

PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 Comme souligné ci-dessus, l'institution a entamé depuis 2 ans une vigoureuse politique de remise à niveau, dans tous les aspects de son fonctionnement qui laissait fortement à désirer. Cette remise à niveau, extrêmement énergivore, n'a semble-t-il pas encore permis à l'actuelle Direction de formaliser une réelle vision d'avenir pour le développement de la section, de fixer des priorités à moyen ou à long terme et des plans d'action pour les mener à bien.
- 2 Par conséquent, beaucoup de projets sont menés de front mais un certain nombre d'entre eux sont insuffisamment formalisés. Il en découle un certain flou quant aux choix stratégiques à poser et aux directions à prendre.
- 3 La participation des étudiants aux cercles de qualité est faible, même si ceux ci reconnaissent être

informés de la démarche qualité.

- 4 Nonobstant la qualité globale de l'enseignement et l'adéquation de la formation aux besoins du monde socio-économique, l'ISE semble souffrir d'un manque de visibilité et de notoriété dans les milieux socio-économiques.
- 5 L'école semble encore être insuffisamment tournée vers le monde extérieur ; les jurys sont essentiellement composés de personnes appartenant à l'ISE, l'ouverture internationale est faible, les partenariats institutionnels ou professionnels sont peu développés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité d'experts propose que l'ISE mette à son agenda la nécessité de construire une vision de ce qu'elle souhaite représenter dans un horizon de 3 à 5 ans, en termes qualitatifs et quantitatifs.
- 2 Pour atteindre les objectifs qu'elle se sera fixés, l'ISE doit se donner des priorités et avoir l'audace de traduire ces priorités en plans d'action.
- 3 La participation des étudiants à la démarche qualité doit être suscitée et favorisée plus qu'elle ne l'est aujourd'hui.
- 4 Afin de favoriser l'ouverture de l'école vers le monde extérieur et la maîtrise des langues étrangères, une action de facilitation des échanges Erasmus pourrait être mise à l'agenda.
- 5 La faisabilité et l'intérêt de partenariats avec le monde socio-économique devraient être étudiés, notamment en matière de recherche appliquée menée par les professeurs de la spécialité (études de marchés, audits marketing, etc.).

CHAP 2 : Les programmes d'études

PRINCIPALES FORCES RECONNUES

- 1 Les diplômés sont de l'avis général bien préparés aux exigences de la vie professionnelle et de leurs futurs employeurs (à l'exception d'une insuffisante maîtrise des langues maternelle et étrangères).
- 2 Les méthodes pédagogiques sont variées (*'blended learning'*) et basées pour partie sur des techniques d'apprentissage adaptées au caractère professionnalisant du diplôme (études de cas, mises en situation,...).
- 3 La conception du programme repose sur une vision actualisée des techniques de marketing. Le e-commerce et les méthodes de communication basées sur le web 2.0 font l'objet de nombreuses activités didactiques (e.a la création et la maintenance de blogs personnels par les étudiants).
- 4 L'enseignement des techniques de ventes apporte aux étudiants une maîtrise de techniques de marketing opérationnel extrêmement utiles aux employeurs et valorisant l'employabilité des diplômés de l'ISE.
- 5 Les cours de techniques de vente, organisés dans la plage de liberté laissée par la grille horaire minimale au pouvoir organisateur, sont un atout pour les diplômés qui travaillent dans le domaine du marketing opérationnel.

PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 Le diplôme de bachelier en marketing semble souffrir d'un déficit d'image. Ses caractéristiques semblent peu connues dans les milieux socio-économiques, même parmi les praticiens de la sélection et du recrutement. Même si cet état de fait ne concerne évidemment pas que l'ISE, la communication de l'école devrait prendre en compte ce déficit d'information.
- 2 Le niveau moyen de connaissance des langues de la plupart des diplômés est considéré comme trop faible par les parties prenantes rencontrées. Ce constat s'applique également à la maîtrise de la langue maternelle.
- 3 La concertation entre les professeurs et le monde professionnel à propos des objectifs et des contenus des programmes semble être laissée au bon vouloir des enseignants. Elle ne paraît pas systématique, en particulier pour ce qui concerne les cours généraux.
- 4 De la même manière, la concertation entre professeurs des cours généraux et de spécialité est laissée à l'initiative de chacun et ne fait pas l'objet d'une démarche systématique.
- 5 La durée du stage organisé en deuxième année du bachelier (2 semaines) est inadéquate, de l'avis de la plupart des personnes interrogées ; les étudiants n'ont pas le temps de véritablement mettre en pratique les acquis de leurs enseignements et les entreprises ne peuvent pas confier de véritable mission aux stagiaires sur un délai aussi bref.
- 6 Les fiches ECTS ne mentionnent que très rarement les critères d'évaluation des étudiants (même si les objectifs et les modalités d'évaluation y figurent le plus souvent).
- 7 Généralement, le système ECTS est peu ou mal compris des étudiants et des professeurs et peu utilisé en pratique.

- 1 Le comité d'experts propose que l'ISE procède à une revue exhaustive du programme en liaison avec un groupe de travail constitué de professionnels afin de s'assurer de l'actualisation des enseignements avec les besoins du monde socio-économique.
- 2 Afin d'améliorer le niveau linguistique des étudiants, le comité des experts suggère d'étudier la possibilité d'offrir certains enseignements en anglais ou néerlandais.
- 3 Il propose également d'exprimer les niveaux de compétences linguistiques à atteindre par les étudiants sur la base du cadre européen des langues.
- 4 Le comité suggère de procéder, en concertation avec les entreprises partenaires, à une analyse de la pertinence et de la durée des stages.
- 5 Il propose d'organiser une information vers les professeurs et les étudiants du système ECTS.
- 6 Selon le comité des experts, il serait souhaitable que l'élaboration du référentiel de compétences soit poursuivie, pour le cursus complet, par année d'études et par cours.
- 7 Enfin, sur base de ce référentiel de compétences, il serait souhaitable de formaliser les niveaux à atteindre et les critères d'évaluation des étudiants.

CHAP 3 : Vie étudiante

PRINCIPALES FORCES RECONNUES

L'école représente pour beaucoup de ses étudiants un véritable « ascenseur social ».

- 1 L'accent mis sur la promotion de la réussite et prenant entre autres la forme d'un tutorat des étudiants par les étudiants est une force de l'école et répond aux besoins de la population étudiante.
- 2 L'école prend des initiatives d'aide à l'insertion professionnelle telles que l'invitation régulière de professionnelle avec simulation d'entretiens d'embauche.
- 3 L'environnement convivial et l'ambiance familiale qui règnent à l'ISE sont appréciés par les étudiants, qui ne perçoivent pas de rupture avec l'enseignement secondaire.

PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 La charge de travail semble mal équilibrée entre les 3 années d'études, selon les dires de plusieurs interlocuteurs du comité des experts.
- 2 Les syllabi sont rarement disponibles au début des cours. Souvent les étudiants doivent attendre 2 à 3 semaines avant de pouvoir en disposer.
- 3 La réussite à 48 ECTS surpeuple les auditoriums de 2^e année du bachelier, ce qui est particulièrement préjudiciable pour certains enseignements, dont celui des langues étrangères.
- 4 Les journées de remédiation ont peu de succès, en particulier auprès des étudiants en ayant le plus besoin.
- 5 La communication entre les services administratifs et les étudiants semble perfectible.
- 6 La vie estudiantine extra-académique est réduite à sa plus simple expression. Il serait intéressant de s'interroger sur le rôle de l'école dans ce domaine. Susciter et faciliter la création d'une association d'étudiants dynamique est-il de son ressort ?

RECOMMANDATIONS

- 1 Une étude de besoins, d'attentes et de satisfaction pourrait être organisée au sujet de la communication des services administratifs auprès de la population étudiante (la mise en œuvre de cette étude pourrait d'ailleurs faire l'objet d'une exploitation pédagogique dans le cadre du cours de statistiques).
- 2 Il serait pertinent de mettre en place un groupe de travail en charge de l'analyse de la charge de travail sur les trois années de formation.
- 3 Il serait nécessaire d'envisager l'envoi de notes de cours sous forme digitale (internet ou intranet).

CHAP 4 : Les ressources

PRINCIPALES FORCES RECONNUES

- 1 L'ISE dispose d'une équipe enseignante soudée, dynamique et très attentive aux évolutions de la spécialité (entre autres les nouvelles techniques de marketing liées à l'émergence du web 2.0).
- 2 L'équipe enseignante dispose d'une liberté académique qui lui permet de mettre à jour les contenus de l'enseignement d'une discipline en constante évolution.
- 3 Les bâtiments actuels sont centrés autour d'un vaste préau qui constitue le « forum » de l'école, lieu de rassemblement, de discussion et de travail. Cette disposition contribue à la convivialité de l'ensemble.

PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 L'équipe de professeurs enseignant les matières de la spécialité est restreinte et le risque lié à l'absence ou de la défection éventuelles d'un de ses membres est élevé.
- 2 L'avenir de la localisation de l'ISE est incertain. L'école devrait quitter les locaux qu'elle occupe actuellement, mais personne à l'époque de la visite du comité des experts ne savait encore où se situera la nouvelle implantation. Cette situation incertaine entraîne une certaine frilosité dans les investissements matériels qui pourraient sinon être envisagés.
- 3 Dans cet ordre d'idées, le wifi n'est pas installé dans le bâtiment actuel.
- 4 La bibliothèque est peu attirante, le fonds marketing est peu développé, les horaires d'ouverture restreints.
- 5 Les professeurs ne disposent pas de bureaux, et ne peuvent donc pas travailler de façon optimale.
- 6 L'équipement en projecteurs des salles de cours laisse à désirer.
- 7 La disposition de la réussite à 48 ECTS surcharge les classes de 2^e année du bachelier et rend la pédagogie difficile, particulièrement dans le domaine de l'enseignement des langues.
- 8 Les professeurs ne disposent pas de budgets consacrés à des formations de recyclage ou de perfectionnement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Constituer une réserve de recrutement d'enseignants des cours de la spécialité pourrait limiter le risque lié à l'étroitesse de l'équipe enseignante des cours de la spécialité.
- 2 Le comité suggère que l'ISE mette en place une aide à la conduite du changement permettant de saisir sans attendre toutes les opportunités que représente le déménagement en termes d'image, d'intégration dans la structure et de la Haute Ecole, sur base d'une étude d'impact à laquelle les étudiants pourraient être associés.
- 3 L'ISE devrait mettre sur la liste de ses priorités la mise en ligne d'une plateforme d'apprentissage en ligne et l'installation du wifi.

- 4 La bibliothèque devrait faire l'objet d'attentions plus soutenues : la mise au jour du fonds marketing pourrait se faire avec la collaboration des principaux éditeurs scientifiques. Ses horaires devraient être adaptés aux demandes de ses utilisateurs.
- 5 Il y aurait lieu de réfléchir, dans la mesure des moyens dont dispose l'ISE, au réaménagement des cours de langues en plus petites classes, particulièrement en 2^e année du bachelier.
- 6 Dans la mesure du possible, un budget devrait être alloué à des formations de recyclage ou de perfectionnement, en particulier pour les enseignants de la spécialité.
- 7 Il y aurait lieu d'informer les étudiants que les structures (en particulier la bibliothèque) d'institutions voisines leur sont accessibles.

CHAP 5 : L'entité dans son contexte

PRINCIPALE FORCE RECONNUE

Certaines initiatives intéressantes sont de nature à renforcer la visibilité de l'ISE, telle la confection de blogs collaboratifs, la participation aux cours de conférenciers issus du monde socio-économique, l'organisation de colloques, la simulation d'entretiens d'embauche en néerlandais.

PRINCIPAUX POINTS D'AMELIORATION DETECTES

- 1 La visibilité et la notoriété de l'Ecole sont faibles, par rapport aux autres établissements décernant le même diplôme dans la Région.
- 2 L'ouverture au monde professionnel reste trop discrète et peu systématique, malgré de louables initiatives citées ci-dessus.
- 3 Il existe peu de relais dans le monde socio-économique qui seraient susceptibles de promouvoir la notoriété et l'image de l'école. Les jurys de TFE et de stages sont internes. Il n'existe pas d'association d'*alumni*.
- 4 L'ouverture internationale est faible, que ce soit dans le contenu des cours ou dans les relations avec des partenaires académiques étrangers, même si au niveau de la Haute Ecole, une cellule européenne est extrêmement active.

RECOMMANDATIONS

- 1 L'ISE doit renforcer vigoureusement son ouverture à l'extérieur, afin de construire des partenariats académiques et professionnels. 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'ISE une véritable priorité stratégique.
- 2 Il apparaît que des moyens extérieurs devraient être mobilisés pour assurer un encadrement et une évaluation plus confortables du TFE et des stages. Il serait bon d'explorer dans ce domaine les possibilités de partenariat avec les entreprises, constituer un vivier de lecteurs issus du monde professionnel.
- 3 Les liens actuels avec le monde socio-économique devraient être renforcés et de nouvelles initiatives devraient être prises (e.a. *job days*, par exemple).
- 4 La constitution d'un comité consultatif constitué de représentants du monde professionnel, dont la mission consisterait à évaluer le cursus et l'adapter pourrait donner une dimension externe bien utile à la démarche qualité.
- 5 Il y aurait également lieu de formaliser et de structurer les contacts avec les diplômés et de favoriser la mise sur pied d'une association d'anciens qui pourrait jouer un rôle de levier en termes d'image et de notoriété.
- 6 Des partenariats académiques avec l'étranger et la Communauté flamande devraient être envisagés et mis sur pied.



Evaluation 2010-2011 des cursus
Marketing

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : néant

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

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

DYSSELE Patrick
Directeur-Président

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

EVINCK Sylvie
Coordonnatrice qualité

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

DUQUESNE Anne-Marie
Directrice de catégorie