



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

Chaymae Karmous  
Arnold Magdelaine  
Jean Tondeur

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Business et Coopération

Bachelier en Marketing

École Supérieure des Affaires (ESA)

22 Décembre 2021

## Table des matières

Business et Coopération : École Supérieure des Affaires.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	10
Critère C.....	13
Conclusion .....	15
Droit de réponse de l'établissement.....	16

# Business et Coopération : École Supérieure des Affaires

## 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 Chaymae KARMOUS, M. Arnold MAGDELAINE et M. Jean TONDEUR, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 27 novembre 2020 à l'École Supérieure des Affaires. 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 réalisées *in situ* 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 comité<sup>1</sup>

- Chaymae Karmous, experte étudiante
- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation
- Jean Tondeur, expert pair

---

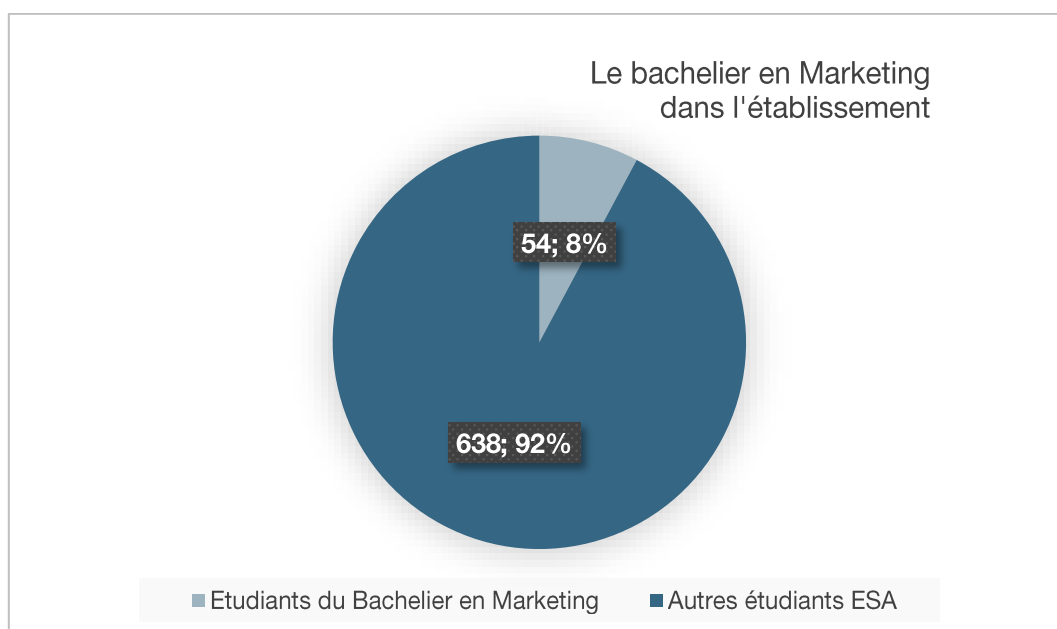
<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg – Formation et Enseignement dont les membres effectifs sont désignés par la SR – Chambre belge des experts-comptables et comptables Namur-Luxembourg, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI).

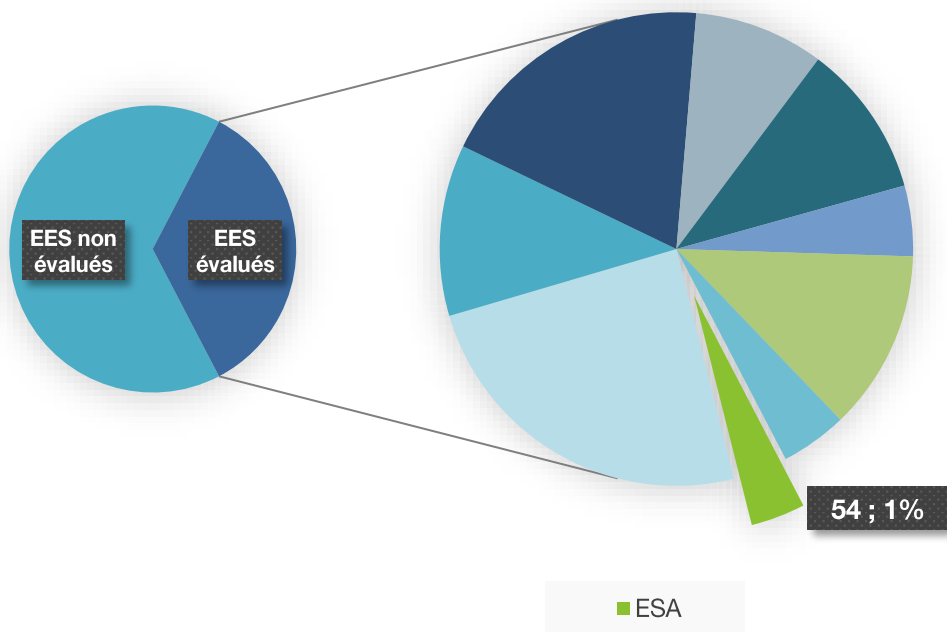
Outre le bachelier en Marketing, l'ESA organise des bacheliers en Relations publiques, en Comptabilité, en Droit, en Informatique de gestion et un certificat en e-Tourisme et Marketing digital. L'ESA propose également des bacheliers en coorganisation-codiplômation en Commerce extérieur, en Sciences administratives et gestion publique et en Management du Tourisme et des Loisirs.

En 2018-2019, 54 étudiants sont inscrits au bachelier en Marketing (Bac MA), sur un total de 692 inscrits en enseignement supérieur à l'ESA, soit 8 % des effectifs. Ces 54 étudiants représentent, par ailleurs, 1 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 4185 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> 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

Le bachelier Marketing (MA) de L'École Supérieure des Affaires (ESA) a été initialement évalué en 2011 et une première évaluation de suivi a été réalisée en 2016. Depuis cette dernière, le dossier pédagogique de la section MA a été modifié (2016). Il est à noter également que de substantiels changements de gouvernance (changement de directrice en 2017), de composition de l'équipe pédagogique de la section MA et de personnes à la tête de la fonction coordinatrice qualité n'ont pas facilité le continuum qualitatif ambitionné par l'établissement.

S'inscrivant désormais dans une dynamique institutionnelle renouvelée, l'établissement, notamment dans le contexte de la section MA s'investit pleinement dans le fait de donner vie aux diverses recommandations précédentes des experts. Cela s'est traduit notamment dans l'intention de développer la mise en œuvre des conditions favorables à la réussite des étudiants dans la formation MA et le désir d'impliquer de manière plus efficiente les parties prenantes et en particulier les chargés de cours et les étudiants de la section.

Cependant, des points d'amélioration feront l'objet de constats et analyses dans les pages suivantes. Cela concerne notamment l'actualisation du programme, le faible taux de diplômés, les liens avec le milieu socio-professionnel du territoire et l'ouverture vers le monde extérieur ou encore la priorisation de certaines actions du plan spécifiquement pour la section MA et le sentiment d'appartenance de l'ensemble de parties prenantes (chargés de cours/étudiants/alumni/professionnels) qui participe de la fidélisation et de l'attractivité.

## 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 site Internet et le rapport confirment l'existence d'une démarche qualité à l'échelle de l'établissement animée par une coordonnatrice identifiée « en cellule support » dans l'organigramme mis à disposition du comité en date de juin 2020. Par un bref paragraphe, le site Internet présente le but de la démarche qualité pour l'ESA en contexte EPS. De plus, le plan d'actions actualisé pour le bachelier en Marketing (2016) ainsi que le rapport de la section sont téléchargeables depuis cette même rubrique Qualité du site web. Enfin, sur la plateforme Smartschool de l'ESA, le projet pédagogique de l'établissement (dernière mise à jour en juin 2009) évoque la mise en œuvre du contrôle qualité. L'ESA confirme donc par ses éléments de transparence, via sa communication externe, ses intentions stratégiques et pragmatiques de faire de la démarche qualité un levier de son développement continu.
2. La régulation organisationnelle, pédagogique, relationnelle et administrative de la section qui devrait s'inscrire structurellement dans le processus qualité porté par l'institution se traduit principalement par des actions informelles au regard des rencontres réalisées durant la visite. La démarche qualité semble donc aujourd'hui plus vécue et éprouvée, selon les parties prenantes de la section MA rencontrées, dans une philosophie *top-down* malgré les actions participatives mises en œuvre par l'équipe de direction pour faciliter son appropriation.
3. Le plan d'actions de 2020 du bachelier en Marketing décrit les degrés de priorisation, les personnes en responsabilité des actions, des échéances et des livrables. Cependant, en écho à la précédente évaluation de 2016, il apparaît que les degrés de priorisation ne puissent pas servir d'aide à la décision stratégique pour le déploiement du plan de façon efficace soit de par leurs absences en face de l'action décrite soit par des priorités à même échelle (exemple : 3 étoiles sur l'ensemble des actions d'un même objectif et/ou des priorisations fortes pour l'ensemble des objectifs d'un même axe).
4. Depuis les recommandations de 2016, et un passage « à vide » dans l'animation institutionnelle du système d'évaluation des enseignements, la coordination qualité a relancé le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) en 2019. Ce dernier a donc pris une place dans l'organisation « qualité » des formations avec la coordinatrice qualité qui se déplace pendant les cours, à chaque fin d'UE, pour faire compléter directement les questionnaires au format papier. Du propre aveu de la coordination qualité, cette organisation permet, certes, de recueillir massivement des données, mais leur traitement devient chronophage. S'agissant du dispositif d'accompagnement dans la lecture des résultats (remontés aux chargés de cours et à la direction), le conseil en formation assure cette fonction en se portant garant de

l'effectivité des préconisations réalisées (si utile et nécessaire) dans les activités et les pratiques pédagogiques initiales. Au sein de la section, le dispositif EEE est existant mais peu exploité comme véritable outil et processus utilisable par les parties prenantes dans le développement ou la consolidation du Bac MA, voire dans le développement professionnel pédagogique des chargés de cours.

5. L'événement participatif Welcome Day contribue à la mise en synergie des parties prenantes en interne présentant les services d'accompagnement de l'ESA, des repères pédagogiques durant la formation du Bac MA et la promotion de "succes stories" par d'anciens diplômés pour stimuler le parcours étudiant.
6. En écho à l'évaluation de 2016, l'ESA a renforcé la visibilité sur le Web de la section Marketing notamment par la création de son nouveau site Internet institutionnel, ses usages des réseaux sociaux et sa participation à la mise en œuvre du Promosoc Day namurois.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité soutient les intentions de l'établissement à déployer un Système de management de la qualité (SMQ) dont le sens et la valeur ajoutée seront co-construits (outils, techniques, méthodes, organisation) par les initiatives portées par la cellule qualité afin que les instruments et procédures de la démarche qualité intra soient perçus comme utiles, soient utilisables et participent à l'accélération de leur utilisation notamment par les parties prenantes (membres du personnel, étudiants, professionnels associés, etc.) de la section MA. En effet, le comité recommande de poursuivre les initiatives d'acculturation à la démarche qualité au quotidien (journée dédiée, organisation de retours d'expériences, publication de feedback, valorisation de réussite par la qualité, etc.) pour que les données recueillies lors des enquêtes, des réunions de section, des instances de l'établissement soient traitées et perçues dans le but d'être des leviers de développement de l'organisation initiale, si jugées utiles et efficaces.
2. Dans la continuité de l'évaluation de 2016, le comité soutient la poursuite du travail réalisé sur le dispositif EEE afin qu'il participe efficacement au développement pédagogique, organisationnel et scientifique du Bac MA. L'évaluation de l'initiative lancée à partir du 11 février 2021 « participez aux évaluations des enseignements » devra faire expérience pour consolider le dispositif. Une fois l'organisation sociée et les principes de l'EEE actés avec les parties prenantes, le recours aux usages des technologies dans le cadre du système d'information dédié (recueil, traitement et analyse des données) pourrait être envisagé afin de faciliter l'opérationnalisation de ce dispositif.
3. Dans la philosophie de l'initiative mentionnée ci-dessus explicitée en page d'accueil de la plateforme Smartschool (février 2021), le comité recommande également à la coordination qualité de « ritualiser » l'implication des enseignants déjà engagés positivement, mais à discrétion, dans cette démarche spécifique d'évaluation de leurs enseignements pour contribuer à la structuration du système EEE (ingénieries, périodicité, techniques, élaboration des critères et des questionnaires, accompagnement à la lecture des résultats puis à leurs injection dans l'activité pédagogique, format de feedbacks aux étudiants, etc.). Le comité rappelle que l'EEE ne se limite pas à un questionnaire de satisfaction, mais que les données recueillies, traitées, analysées participent à la consolidation, voire la régulation des relations enseignants-étudiants permettant de contribuer à la réussite académique. Enfin, le comité appuie le fort intérêt de promouvoir le dispositif EEE au sein de la section MA



dans une logique formative de développement professionnel pédagogique porté à l'échelle de l'établissement dès lors que ce système est adossé à un service de conseil pédagogique (exemple : Centre de didactique de l'enseignement supérieur (CDES) du pôle académique de Namur).

4. Le comité soutient l'idée de mise en œuvre par la coordination de section MA d'un système de parrainage en mobilisant les alumni (principe de fidélisation renforcé, voire de futurs professionnels qui pourraient participer à la promotion de l'établissement et venir en formation continuée) pour les étudiants dans le but de participer à la persévérance et l'engagement durable des étudiants du Bac MA.
5. Dans la poursuite du travail d'attractivité via le site Internet, les réseaux sociaux et les événements sur le territoire, le comité recommande la mise en œuvre spécifique d'une stratégie de communication externe pour la section MA avec des témoignages alumni, de professionnels du secteur via des capsules vidéos ou tout autre media qui participerait à la promotion des contenus pédagogiques et scientifiques dispensées, et de la vie sociale positive (SAR, associations étudiantes, etc.) au sein de la section au service de la réussite académique des étudiants, des débouchés professionnels possibles, etc.

## 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. Le programme a évolué significativement, tant en termes de contenus que d'approches pédagogiques. En effet, l'ESA a mis en place une coordination de section qui s'est avérée très active. La coordinatrice a donné une impulsion nouvelle à la section par la mise en place de réunions de coordination très suivies par les chargés de cours et par l'organisation de groupes de travail.
2. Dans le cadre légal de l'enseignement de promotion sociale, il n'y a aucune obligation de formation continue pour les chargés de cours. Les initiatives en matière de développement pédagogique sont donc prises à la discrétion des chargés de cours de la section MA. Ces derniers peuvent bénéficier de l'offre de formations proposée par la Fédération des Etablissements Libres Subventionnés Indépendants (FELSI) et sont informés des actions proposées par la FCC (Formation en cours de carrière, FELSI), le Pôle académique de Namur et le CRP (Centre de ressources pédagogiques). Cependant, il n'y a pas actuellement d'évaluation effective auprès des chargés de cours de la section MA des usages de cette offre d'incitation à consolider et/ou développer ses techniques, activités et méthodes pédagogiques.
3. Une faiblesse importante est identifiée par le dossier d'avancement : l'enseignement du marketing digital (essentiel dans une formation à visées professionnelles/opérationnelles) est insuffisant et le programme de cours marque un net retard par rapport aux évolutions très rapides du monde socio-professionnel dans le domaine du marketing. Cette faiblesse est reconnue par les autorités académiques de l'ESA et regrettée par ses étudiants. Elle risque de menacer la formation d'obsolescence et de lui donner une image peu attractive, entre autres dans le monde économique. Cette faiblesse est en partie due à la lenteur du cycle de révision/modification des dossiers pédagogiques (DP) par le Conseil Général de l'EPS qui nécessite au minimum trois ans. En écho, il apparaît également que des cours plus axés sur les usages des nouvelles technologies manquent ou sont donnés en insuffisance dans la section Bac MA. Ces manquements pousseront dès lors les étudiants à chercher sur des sources externes à l'ESA les enseignements dont ils ont besoin dans le contexte professionnel du marketing actuel.
4. D'après le dossier d'avancement, seule la moitié des enseignants estime que la part d'autonomie de 20 % dont ils disposent dans le cadre de leurs enseignements est utilisée pour aborder des matières plus en phase avec les évolutions (entre autres technologiques) des métiers du marketing. Il n'existe donc pas de politique de section visant à exploiter au mieux ces 20% d'autonomie qui se baserait, entre autres, sur la consultation des alumni et/ou du monde professionnel.
5. L'enquête en ligne auprès des étudiants affiche un taux de satisfaction très faible (55,6%) à propos des cours. Cette donnée doit être néanmoins interprétée avec

beaucoup de prudence au vu du faible taux de réponse à l'enquête. Certains enseignants regrettent le peu d'informations dont ils disposent sur l'évaluation de leurs enseignements par les étudiants (voir critère A).

6. Un nombre important de chargés de cours sont actifs dans le monde des entreprises et sont des experts dans leur domaine. Cet état de fait est très apprécié par les étudiants.
7. Le taux de diplomation reste trop faible et en deçà des exigences décrétales. Les particularités de l'EPS (nombre significatif d'étudiants adultes à l'emploi, à disponibilités de temps limitées, pratiques de « shopping » d'un établissement à l'autre) peuvent probablement expliquer cette situation dont l'ESA a conscience. Dans le dossier d'avancement, une série de mesures sont présentées comme constituant une stratégie visant à augmenter le taux de réussite et le nombre de diplômés :
  - L'implantation d'une coordination de section active ;
  - L'institutionnalisation de la fonction des délégués de classe ;
  - Un nouvel encadrement des stages et des épreuves intégrées (EI) ;
  - Le suivi pédagogique ;
  - Le développement des compétences spécifiques à la section, notamment en langues étrangères.
8. Un nouvel encadrement a été installé au niveau des stages et des EI ainsi qu'un suivi pédagogique individualisé visant à limiter le nombre d'abandons et à améliorer le taux de diplomation. Cet encadrement organise des séances d'information régulières à l'intention des étudiants, mais également des rencontres individuelles. Les informations utiles sont désormais centralisées sur « Smartschool ». Les grilles d'évaluation ont été révisées et le *vademecum* des EI est régulièrement remis à jour.

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande de mettre en place une stratégie concertée avec les chargés de cours de la section MA et les représentants du monde socio-professionnel en ce qui concerne l'utilisation des 20 % d'autonomie afin de rendre le programme plus actuel et plus en ligne avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le secteur du marketing, sans attendre les modifications du DP. La consolidation du programme d'incitation au développement pédagogique opérationnalisée par une cellule ou bien un ETP en conseil pédagogique au service des ingénieries de formation pourrait être un levier.
2. Il suggère également de veiller à une communication régulière auprès des étudiants et des enseignants des ressources (cours en ligne, webinaires, etc.) destinées à les aider à actualiser et à compléter leurs enseignements.
3. Dans la lignée du dispositif EEE et en écho à l'évaluation de 2016, le comité recommande de mettre en place un système d'écoute des étudiants, sur base d'une démarche qualitative d'entretiens individuels ou par groupes, en profondeur, afin de compléter et d'enrichir l'information fournie par les enquêtes en ligne qui souffrent d'un taux de réponse trop faible.
4. Il propose également d'inscrire dans le quotidien de la section la création de temps dédiés aux échanges sur les pratiques et activités pédagogiques, des retours d'expériences et appuie l'idée de création d'un *Think tank* comme évoqué dans le plan d'action actualisé. Il suggère enfin que la coordination de section profite de cet espace et du levier *Think Tank* pour entamer une concertation sur la problématique

de la réussite académique, avec toutes les parties prenantes (AMESA, entreprises, enseignants, étudiants).

## 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'organisation tend vers une première maturité institutionnelle au niveau de la démarche qualité. Cette dernière est plutôt lisible et compréhensible par les acteurs de l'établissement. Cependant, il reste un grand travail à faire en termes de sentiment d'appartenance *via* la démarche qualité et d'implication des parties prenantes aux différents niveaux d'intervention. Il y a une grande mobilisation mais peu de répondants. En effet, le comité constate un mode de management participatif axé sur une cohérence interne et une grande volonté d'impliquer toutes les parties prenantes (sur bases des recommandations des experts de l'AEQES et l'ouverture à un grand nombre de *stakeholders*). Cependant, le taux de participation reste faible et les actions sont principalement orientées vers l'interne.
- 2 La démarche qualité s'aligne stratégiquement aux valeurs sociales et à la vision pédagogique de l'établissement afin d'en faire un levier d'amélioration continue du programme d'études de la section MA. Cependant, en écho au constat ci-dessus, son opérationnalisation à l'échelle de la section est ponctuelle
- 3 Le mode de fonctionnement reste globalement assez informel, ce qui peut être notamment justifié par la petite taille de la section marketing. De plus, les échanges informels sont porteurs d'effets assez positifs constatés durant les échanges. Cependant, bien que la coordination de la section MA rédige et communique (par mail et sur Smartschool) aux enseignants l'ensemble des PV de réunions de section et/ou de focus-group, le comité repère une faible maîtrise des contenus et la perte potentielle d'informations, de traces, de mémoires structurant l'agencement efficace et pérenne des activités administratives, pédagogique et leurs coordination en cas de passage à l'échelle et/ou renouvellement des personnels composant l'équipe de la section MA.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la direction et la coordination qualité à recréer un système contributif des enseignants et des étudiants et de développer le sentiment d'appartenance évoqué (exemple : focus groupe). Le but étant d'optimiser et de créer une chaîne de valeur autour de la qualité afin de contribuer à l'amélioration continue des dispositifs de formation, d'accompagnement et d'évaluation de la section MA
- 2 Le comité suggère que la démarche qualité devienne co-responsable et ne soit plus axée uniquement autour de la direction. Cette co-responsabilité distribuée de la démarche qualité permettrait d'anticiper un passage à une autre échelle au niveau de l'établissement et permettre la transition fluide du modèle économique et managérial si cela venait à se produire.

- 3 Le comité recommande à l'ESA de poursuivre les efforts en termes d'implication des parties prenantes dans la démarche qualité notamment pour l'élaboration du plan stratégique.
- 4 Le comité souligne également l'importance de mettre l'accent sur les projets de formalisation de la démarche qualité.
- 5 Le comité suggère d'investir dans un outil de gestion, de suivi et de coordination des activités de la formation au service de la coordinatrice de la section MA. Cela permettra une centralisation des informations, un traitement, une mise à disposition et une visualisation collective de données contribuant à l'animation pédagogique du programme.

## Conclusion

L'école supérieure des affaires (ESA) du pôle académique de Namur s'inscrit historiquement de manière volontaire, politique et pragmatique dans une démarche d'amélioration continue de la qualité dans toutes les sphères de son organisation (administrative, pédagogique, technique, etc.). Lucides, les acteurs et partenaires de l'ESA – section MA rencontrés ont explicité tant les forces internes/externes, les points de vigilance que les interrogations quant à la traduction opérationnelle de cette dernière afin d'en faire un levier efficace de coordination pédagogique, d'attractivité sur territoire et de fidélisation des publics visés. Il sera opportun, notamment, de prioriser :

- la formalisation pérenne de la démarche qualité et l'implication durable des parties prenantes de la section MA à travers, par exemple, l'élaboration, la gestion puis l'évaluation en continue du « Plan stratégique » ;
- la visibilité externe de la section MA (et globalement de l'ESA) afin de s'ancrer sur le territoire comme « établissement de formation en promotion sociale crédible et légitime » ;
- l'optimisation de la professionnalisation des étudiants de la section MA par la consolidation des relations avec les milieux socio-professionnels (exemple : intervenants, événements, implication dans les dispositifs pédagogiques, visites externes, etc.) et par les usages des 20% d'autonomie notamment pour soutenir l'actualisation continue des contenus du programme d'étude en Marketing ;
- la consolidation du développement professionnel pédagogique des chargés de cours de la section MA en leur facilitant l'accès à la formation et au développement continu des dispositifs de formation, d'accompagnement des étudiants, d'évaluation des apprentissages de la section MA par notamment un système EEE efficace et contributif.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
**Business et Coopération**  
2020-2021

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>3</sup>	Point <sup>4</sup>	Observation de fond

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

CARLINE DECHAMPS, DIRECTRICE

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

LYNDIA BVEDA

<sup>3</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>4</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.