

Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek



Dossier d'avancement du bachelier en Marketing

Jun 2020



Introduction.....	3
Bilan et Analyse	5
Critère A.....	5
Critère B.....	7
1 Quelles sont les deux ou trois avancées significatives, celles dont vous êtes le plus fiers ?	7
1.1 La cohérence pédagogique.....	7
1.1.1 Les fiches UE et l'évaluation par compétences	7
1.1.2 L'ouverture au monde professionnel	8
1.1.3 Le suivi et soutien aux TFE.....	8
1.2 Le matériel pédagogique.....	9
1.2.1 Claroline/Moodle.....	9
1.2.3 Tableaux interactifs et outils technologiques	9
1.3 L'aide à la réussite	10
2 Quels sont les deux ou trois points d'attention et/ou les freins que vous avez identifiés ? Quels sont les éléments qui n'ont pas pu être réalisés ? Pourquoi ?	10
2.1 Mobilisation et concertation sur le long terme.....	10
2.2 Charge de travail des enseignants et de la coordonnatrice qualité.....	11
2.3 Démarche qualité et indicateurs de suivi	11
3 Quelles sont les éventuelles autres actions qui ont été réalisées et qui n'étaient pas prévues dans le plan d'action initial ?	12
4 Quel est le diagnostic actuel effectué par l'entité sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces du programme ? Celui-ci couvre-t-il tous les aspects relatifs à la qualité d'un programme ? Si non, pourquoi ?	13
4.1 Les prérequis non maîtrisés	13
4.2 L'absentéisme des étudiants	13
4.3 Le public précarisé.....	14
5 En fonction du diagnostic SWOT, quels sont vos deux ou trois chantiers prioritaires pour les prochains mois, les prochaines années ?	14
5.1 Pérennisation de la cohérence pédagogique.....	14
5.2 Relations avec les entreprises et le monde professionnel.....	15
5.3 Aide à la réussite et ouverture internationale	16
CRITERE C.....	16



6	Quel est votre regard rétrospectif sur vos modes de fonctionnement en termes de démarche qualité, de pilotage, de conduite du changement ?	16
7	Comment l'entité analyse-t-elle l'implication des parties prenantes dans l'assurance qualité de son (ses) programme(s) ?	17
7.1	Mise en place progressive	17
7.2	Implication des étudiants	17
7.3	Implication des enseignants	18

Introduction

Malgré quelques changements minimes, la section marketing maintient une certaine stabilité, à plusieurs niveaux.

En ce qui concerne le corps enseignant, peu de changements ont eu lieu dans la section Marketing depuis l'évaluation de suivi de 2016. Les enseignants chargés de la plupart des unités d'enseignement de la section sont toujours présents depuis cette dernière évaluation, ce qui stabilise la section mais facilite également l'ancrage qualité et la mise au point des actions mises en place.

Le poste de coordonnateur qualité conserve également sa pérennité. Celui-ci est occupé par Mathilde Vandamme, responsable de cette fonction depuis janvier 2012. Mathilde Vandamme avait déjà contribué à la réalisation du rapport initial pour ce bachelier. Depuis septembre 2018, elle cumule cette fonction de coordinatrice qualité avec une charge de sous-direction à mi-temps.

En ce qui concerne le nombre d'étudiants inscrits et le nombre de diplômés, il tend à diminuer légèrement, à l'instar des autres sections de l'établissement.

Nombre d'étudiants inscrits

Rappelons ici que nous calculons le nombre d'étudiants inscrits à au moins un module de cours dans ce bachelier.

2014-2015 : 239

2015-2016 : 222

2016-2017 : 207

2017-2018 : 227

2018-2019 : 179

Nombre de diplômés

2015		2016		2017		2018		2019	
Session 1 :	12	Session 1 :	9	Session 1 :	11	Session 1 :	6	Session 1 :	4
Session 2 :	5	Session 2 :	7	Session 2 :	4	Session 2 :	3	Session 2 :	8
Total :	17	Total :	16	Total :	15	Total :	9	Total :	12

Si le personnel est stable, le nombre d'étudiants tend à diminuer malgré tous nos efforts pour améliorer la qualité de nos cours.

Le programme de la section Marketing connaît régulièrement des modifications. L'année suivant l'évaluation initiale¹, certains enseignants ont eu à s'adapter à de nouvelles unités d'enseignements. Le programme connaîtra encore des changements dans les années à venir, ce qui constitue certes une évolution positive d'actualisation des contenus, mais crée inévitablement une situation moins confortable pour le personnel enseignant.

Enfin, l'engagement de notre établissement dans un projet Erasmus+ constitue une force majeure. Depuis octobre 2015, l'Institut dispose de la charte *Erasmus +*. Suite à l'obtention de celle-ci, la participation de la direction et d'autres membres du personnel à différents séminaires européens, a permis de nouer des liens constructifs avec des institutions similaires à la nôtre en Europe. Ces démarches ont abouti, en 2018, à l'élaboration et à la rédaction d'un projet que nous avons soumis à l'agence AEF-Europe fin mars 2018. Il a ensuite été sélectionné en juin 2018. Celui-ci a pour thème central la problématique du décrochage scolaire chez les adultes, plus précisément « Developing the motivation of adults at risk of drop out² ». L'objectif est de comparer les pratiques pédagogiques, de cerner les causes de l'abandon/de l'absence de motivation chez les adultes et de créer des outils d'aide à la réussite/motivation avec nos partenaires d'Orléans en France, de Zalaegerszeg en Hongrie et d'Aruba (Pays-Bas/Caraïbes).

Nous considérons que notre public spécifique de Promotion sociale se distingue du public des hautes écoles et des universités et que nous devons mieux le comprendre pour mieux le valoriser. Grâce à Erasmus+, notre établissement se positionne ainsi dans l'enseignement « long life learning » qui possède sa spécificité propre. Nous sommes persuadés que les échanges pédagogiques internationaux renforceront notre vision stratégique. Si les échanges concernent pour l'instant l'équipe enseignante, nous espérons, à terme, inclure les étudiants dans ce projet.

Comme nous le développerons ultérieurement, cet ancrage international est porteur de sens pour cette section de bachelier pour laquelle les langues constituent un pilier.

Grâce à ce projet, l'aide à la réussite est également devenue une de nos priorités stratégiques. Nous y reviendrons également.

¹ Celle-ci a eu lieu en 2011.

² Traduction : Développer la motivation des adultes à risque de décrochage scolaire.

Nous ne pouvons pas ne pas prendre en considération ces différents paramètres contextuels dans l'analyse qui suit, ces derniers nous amenant à repenser notre stratégie générale en matière de politique de la qualité.

Bilan et Analyse

Critère A

Comme présenté brièvement dans l'introduction, notre établissement a souhaité s'adapter aux changements. C'est pourquoi, notre plan d'action de 2015³ a été remodelé en partie, même si notre vision générale reste, avec le recul, encore sensée et d'actualité.

Tout d'abord, nous estimons que, forts d'avoir vécu plusieurs évaluations dans d'autres sections de bachelier, nous sommes désormais plus à même de dégager une vision réaliste des actions prioritaires à mettre en place de manière transversale dans toutes les sections, et dans chaque section particulière. Nous pouvons ainsi affirmer que la démarche qualité est ainsi bien implémentée et fait partie intégrante de la politique de l'institut.

Nous maintenons en effet deux axes stratégiques majeurs. Le premier axe qui portait sur la coordination pédagogique nous semble encore fondamental, mais nous avons décidé de modifier son intitulé en le nommant « cohérence pédagogique ». Nous développerons cet aspect ultérieurement.

Le second axe qui était consacré aux relations extérieures revêt également toujours un caractère prioritaire. Cependant, nous estimons que maintenir un contact avec les étudiants diplômés et les entreprises, actions indispensable pour fidéliser les étudiants et donner du sens à la formation, font partie de l'axe « cohérence pédagogique ».

La nouvelle analyse SWOT réalisée en novembre 2019⁴ a fait prendre conscience de l'investissement des enseignants de la section dans l'aide à la réussite. En effet, plusieurs bonnes pratiques perpétuées par les enseignants visent à apporter un soutien aux étudiants. De plus, l'étudiant et ses difficultés scolaires sont au cœur de notre projet Erasmus +. C'est pourquoi, nous en faisons un nouvel axe stratégique. Il remplace ainsi l'axe relations internationales qui ne nous semblait plus suffisamment pertinent.

Enfin, un dernier axe porte désormais sur la communication interne. Il a pour but d'assurer le suivi des différentes actions qualité entreprises dans le cadre de la démarche qualité et de rendre celle-ci transparente afin d'augmenter la visibilité de l'école. Il met ainsi en évidence les bonnes actions et fait le point sur les actions moins concluantes. Ainsi, les résultats des

³ Cfr. annexe I.

⁴ Cfr. Annexe III.

différentes enquêtes de satisfaction et des statistiques obtenus seront communiqués systématiquement sur le site de l'école ou sur notre plateforme Moodle.

Nous nous efforçons, pour concrétiser notre démarche qualité et faire le point sur les initiatives mises en place, de recourir à des indicateurs. Cependant, il nous semble encore difficile d'obtenir des indicateurs pour toutes les actions que nous avons mises en place. Nous nous sommes actuellement focalisés sur un indicateur qui nous semblait le plus pertinent, à savoir le taux d'insertion professionnelle⁵.

La thématique que nous étudions dans le cadre de notre projet Erasmus + est née suite à une prise de conscience du taux d'abandon élevé de notre public. Dans ce cadre, notre cellule Erasmus + a conçu un questionnaire⁶ dans le but de tenter de comprendre les raisons de ces abandons. Les réponses à ce questionnaire sont très intéressantes pour alimenter notre réflexion qualité. De plus, chaque partenaire de projet et nous-mêmes avons réalisé un World Café⁷ avec nos étudiants. Cette méthodologie, qui complète le questionnaire, consiste à « faire ressortir » des émotions, des impressions et des propositions concrètes par rapport à des thématiques bien précises, et dans ce cas-ci par rapport au décrochage scolaire. Cette expérience s'est avérée très intéressante pour impliquer les étudiants dans un projet qui les concerne. Nous avons pensé que nous pouvions réitérer cette pratique chaque année dans le cadre de la démarche qualité.

Projet Erasmus + et démarche qualité se complètent et s'enrichissent mutuellement. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'ISFCE a revu ses orientations stratégiques suite à sa participation à Erasmus +.

Outre Erasmus+, la formalisation du système qualité se concrétise non seulement dans la pérennisation du poste du coordonnateur qualité, mais aussi dans la systématisation de certaines actions que nous décrirons ultérieurement. Le fait de disposer de plusieurs bacheliers nous pousse à revoir sans cesse notre système qualité, ce qui semble désormais être vécu positivement par toutes les parties prenantes.

⁵ Cfr. Annexe II. Nous avons réalisé une enquête auprès des étudiants diplômés en Marketing depuis 2017.

⁶ Dans le cadre du projet Erasmus+, chaque partenaire s'est engagé à interroger un échantillon d'une trentaine d'étudiants « à risque de décrochage ».

⁷ Importé des États-Unis, le world café est une méthodologie de discussion entre acteurs permettant, en intelligence collective, de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées par tous.

Critère B

1 Quelles sont les deux ou trois avancées significatives, celles dont vous êtes le plus fiers ?

Les enseignants se sont réunis en novembre 2019 afin de faire le point sur les avancées réalisées dans la section depuis l'évaluation initiale.

Trois avancées majeures ressortent de leur analyse : la cohérence pédagogique, le matériel pédagogique et les dispositifs d'aide à la réussite.

1.1 *La cohérence pédagogique*

A l'instar de toutes les sections de l'établissement, nous avons désigné un coordinateur de section, attribuant cette charge à l'enseignant chargé de la majorité des cours du bachelier en Marketing.

1.1.1 Les fiches UE et l'évaluation par compétences

La clarté et la cohérence pédagogique sont retenues comme une avancée dans la section. La démarche qualité a aussi permis de systématiser cette pratique depuis 2015, avec comme volonté commune celle de créer des fiches UE claires et précises dans la section. Cette focalisation sur les fiches UE paraît être un préalable essentiel permettant de structurer au mieux les finalités des dossiers pédagogiques. L'élaboration de celles-ci fait en effet naître de nombreux échanges et réflexions. Elle incite les enseignants à structurer leurs cours et à se mettre d'accord sur l'interprétation des compétences du dossier pédagogique, l'objectif final étant de composer une grille d'évaluation des compétences terminales pour chaque cours. Les enseignants de la section souhaitent en effet suivre et proposer aux étudiants un même fil conducteur qui soit clairement défini à l'avance. Il s'agit ainsi de lier table des matières et compétences terminales, et de faire percevoir cette cohérence aux étudiants, même si une même compétence peut se retrouver dans plusieurs chapitres. Cela permet aussi à l'enseignant de se diriger vers l'essentiel : les compétences finales à faire acquérir aux étudiants.

Bien entendu, si chaque fiche UE doit comprendre entre autres une grille d'évaluation des compétences finales pour chacun des enseignements, celle-ci reste sujette à de nombreuses modifications. A chaque enseignant revient le pouvoir d'évaluer la pertinence de celle-ci en l'appliquant et en l'améliorant davantage. Il s'agit aussi de revenir régulièrement sur cette

fiche UE tout au long du cours afin d'aiguiller l'étudiant et lui montrer les liens entre les compétences et les activités réalisées en classe.

Dans la section de Marketing, la coordination entre enseignants se déroule surtout de manière informelle, à l'instar des autres sections de bachelier. Les horaires très variés des enseignants rendent en effet l'organisation de la coordination moins aisée. Cependant, les enseignants sont amenés à échanger sur la mise en œuvre des nouveaux programmes, et sur les prérequis nécessaires pour passer d'un cours à l'autre.

Pour pallier ce problème d'horaires, nous envisageons d'organiser des rencontres pédagogiques en début d'année et lors de la réunion pédagogique.

1.1.2 L'ouverture au monde professionnel

La cohérence pédagogique se perçoit également dans la volonté commune d'illustrer et de nourrir les UE par des visites en entreprises ou des activités concrètes en lien avec les entreprises. Cette ouverture vers le monde professionnel semble être très appréciée par les étudiants car elle crée directement du sens dans la formation.

Les enseignants de la section sont également satisfaits de l'ouverture au monde professionnel qu'ils offrent aux étudiants. Ils leur proposent en effet des expériences concrètes et variées liées à leurs cours. Par exemples, par la participation au programme YEP, par des visites à la Banque nationale, par l'invitation de certains intervenants dans les classes, etc.

1.1.3 Le suivi et soutien aux TFE

Enfin, le suivi des TFE et la volonté commune d'aider les étudiants à réussir leur épreuve finale témoigne également de notre souci de préserver une cohérence pédagogique.

Le suivi des TFE est en effet plus structuré et mieux organisé qu'avant. Les consignes à respecter et les dates de remise de documents sont clairement définies. Les étudiants sont tenus de rencontrer leur directeur de TFE à des dates précises et ce suivi est pris en compte dans l'évaluation. Les étudiants se montrent en général très reconnaissants de ce soutien qui semble caractériser notre établissement.

Outre le suivi des étudiants dans leur TFE⁸, il existe des aides spécifiques de soutien aux étudiants pour les préparer à cet exercice de structure. Une enseignante organise, tout au long de l'année de la rédaction du TFE, des modules d'aide à la présentation (élaboration d'un PowerPoint, gestion de longs documents en Word et liens inter-applications : insertions

⁸ Chaque enseignant responsable d'un TFE prévoit des réunions de suivi, selon un échéancier.

de graphiques, de liens Excel, etc.). Elle se montre également disponible à tout moment par mail, pour des entretiens individualisés concernant les problèmes de mise en forme. Une autre enseignante est également disponible pour les questions de rédaction et de présentation orale en français.

Enfin, nous avons mis au point une grille d'évaluation des TFE, en partie modulable en fonction des besoins des différentes sections et en vigueur depuis 2016. Elle est le fruit d'une collaboration commune entre les directeurs de TFE des différentes sections et le chef d'atelier. Ils se sont mis d'accord sur les critères de base à prendre en considération, dans le respect des compétences finales définies dans le dossier pédagogique.

1.2 *Le matériel pédagogique*

1.2.1 *Claroline/Moodle*

L'utilisation de Claroline comme outil pédagogique est également considéré comme un progrès significatif depuis 2015. Tous les enseignants de la section utilisent régulièrement la plateforme Claroline. Ils l'utilisent en général pour y ajouter des exercices, pour poster certains cours ou parties de cours en ligne, et pour afficher les dates importantes. Les étudiants confirment également son utilité. Son taux d'utilisation élevé constitue d'ailleurs un bon indicateur de performance. Ajoutons également que celle-ci fonctionne de manière efficace car elle est appuyée d'un bon service technique. Sa maintenance fait en effet partie de la charge du chef d'atelier.

Cette année scolaire 2019-2020, l'établissement est passé à la plateforme Moodle pour élargir l'éventail des possibilités pédagogiques. Une enseignante prend déjà en charge la formation du personnel. Elle organise des formations individuelles à la demande des enseignants intéressés. De plus, une réunion pédagogique a été consacrée en novembre 2019 à une formation Moodle pour tous les enseignants.

1.2.3 *Tableaux interactifs et outils technologiques*

L'école dispose également de tableaux interactifs dans toutes les classes. Ceux-ci sont sources de motivation à la fois pour les étudiants et les enseignants, qui peuvent varier les modes d'apprentissage et travailler avec des outils modernes et de qualité. Notons qu'une des forces de l'école réside dans le fait qu'elle dispose d'une asbl propre, *Update Center*, qui lui permet d'investir dans du matériel de pointe. Une enquête de satisfaction régulière auprès des étudiants et des enseignants pourrait être un bon indicateur de son utilité pédagogique.

L'utilisation généralisée d'outils technologiques variés (tableaux interactifs, Wooclap, Webinaires, blendend learning, Moodle, etc) et la diversité des approches pédagogiques (pédagogie par projet, classe inversée, etc.) sont également considérées comme une force de la section.

1.3 *L'aide à la réussite*

Une cellule d'aide aux études a été constituée dès septembre 2018. Une enseignante propose des séances de méthodologie d'apprentissage et se met à disposition des étudiants qui estiment avoir besoin d'un soutien supplémentaire dans leurs études.

De même, en mars 2020, nous avons fait participer des étudiants jugés « à risque de décrochage » à un Mooc réalisé par l'université de Namur. Celui-ci propose diverses séances pour aider l'étudiant à gérer son temps de travail, à traiter des contenus de cours, etc. Ces séances ont eu lieu dans une salle d'études dédiée aux étudiants et les étudiants pouvaient faire appel à un enseignant présent dans la salle en cas de besoin⁹.

2 Quels sont les deux ou trois points d'attention et/ou les freins que vous avez identifiés ? Quels sont les éléments qui n'ont pas pu être réalisés ? Pourquoi ?

2.1 *Mobilisation et concertation sur le long terme*

Une difficulté majeure réside dans le fait de devoir maintenir une dynamique, une mobilisation et une concertation sur le long terme. L'allègement de la démarche par la concentration sur des axes stratégiques répond néanmoins en partie à ce problème.

La difficulté de se réunir et la surcharge de travail constituent également un frein à la mise en place de la démarche. En effet, la modularité des enseignements dispensés et le fait que certains professeurs ne sont pas présents à l'école tous les jours de la semaine rend toujours difficile le choix des dates et heures de réunions.

Enfin, un problème inhérent à l'organisation de la Promotion sociale concerne le « shopping des UE ». Les étudiants bénéficient en effet de la possibilité de suivre des modules d'enseignement dans d'autres écoles organisant le même bachelier. Cela constitue un frein à leur implication et à une identification à une seule école. De plus, cela biaise l'analyse du taux de réussite des étudiants puisqu'il est difficile de suivre tout leur parcours académique. Il serait opportun de quantifier cette problématique au sein de l'établissement afin de

⁹ La situation due au Covid-19 a malheureusement interrompu la mise en place de ce nouveau projet. Certains étudiants ont cependant réalisé les différentes séances de ce Mooc à domicile. Nous avons réalisé un questionnaire à leur attention afin de connaître leur feed-back.

mettre ce constat en évidence en tant qu'élément contextuel, car cela est peut-être plus marqué à Bruxelles qu'ailleurs en raison de la plus forte concentration géographique de l'offre d'enseignement.

2.2 *Charge de travail des enseignants et de la coordonnatrice qualité*

Les enseignants sont déjà beaucoup sollicités par le suivi des étudiants en épreuve intégrée, par les activités qu'ils organisent en dehors des cours, par leur disponibilité constante auprès des étudiants. C'est pourquoi, leur demander de s'investir dans de nouveaux projets entraîne souvent des réticences justifiées.

La coordonnatrice qualité étant chargée de 4 bacheliers et devant répondre aux échéances imposées, elle est dans l'impossibilité de concentrer son énergie sur une section proprement dite et est donc amenée à déléguer davantage. La coordonnatrice ne dispose en effet que de 200 périodes et les différents audits en informatique de gestion, en marketing, en assistant de direction et en comptabilité se sont succédé. Une partie de la charge repose dès lors sur les enseignants qui sont déjà fortement sollicités, et ce, bénévolement.

Cependant, cette situation force à penser et agir en termes de stratégie générale pour l'établissement, et permet ainsi de dégager des axes d'actions communs à tous les bacheliers. De plus, une certaine émulation a lieu entre les sections, et le partage des bonnes pratiques est de plus en plus en vigueur.

Depuis septembre 2018, la coordinatrice qualité cumule cette fonction avec celle de sous-directrice, ce qui lui permet d'institutionnaliser davantage la démarche qualité. Elle peut ainsi tirer profit des constats nés de la démarche qualité et les implémenter dans le management pédagogique. Ainsi, l'organisation de la journée pédagogique de février 2019 s'est largement inspirée du diagnostic posé par la démarche qualité¹⁰.

2.3 *Démarche qualité et indicateurs de suivi*

Nous nous efforçons, pour concrétiser notre démarche qualité et faire le point sur les initiatives mises en place, de recourir à des indicateurs. Cependant, il nous semble encore difficile d'obtenir des indicateurs pour toutes les actions que nous avons mises en place. Nous nous sommes actuellement focalisés sur un indicateur qui nous semblait le plus pertinent, à savoir le taux d'insertion professionnelle¹¹.

¹⁰ La journée pédagogique s'est organisée autour de 4 ateliers répondant à des besoins spécifiques de l'école qui ont été soulevés par le diagnostic qualité (marketing de l'école, outils numériques, cohérence pédagogique et aide à la réussite).

¹¹ Cfr. Annexe II.

3 Quelles sont les éventuelles autres actions qui ont été réalisées et qui n'étaient pas prévues dans le plan d'action initial ?

Comme mentionné précédemment, la participation à notre projet Erasmus + a en partie modifié notre vision stratégique, en nous faisant prendre conscience de l'importance à accorder à l'aide à la réussite.

Ainsi, dans le cadre d'Erasmus +, plusieurs actions concrètes ont été mises en place, dans le but de mieux comprendre l'étudiant et son rapport aux études :

- une réunion d'information organisée en octobre 2019 à destination de tous les étudiants de première année, tous bacheliers confondus, pour leur expliquer le fonctionnement propre de la Promotion sociale ;
- l'organisation de World cafés¹² permettant de recueillir les impressions des étudiants sur la thématique du décrochage scolaire ;
- l'élaboration de questionnaires à destination des enseignants et des étudiants sur la thématique du décrochage scolaire ;
- l'inscription de certains étudiants en difficulté à un Mooc conçu par l'Université de Namur, leur permettant d'acquérir de nouvelles méthodologies d'apprentissage.

Dans le même élan, nous avons mis en place divers dispositifs de soutien scolaire pour la section langues, mais également pour les étudiants en bachelier.

Suite à la réunion pédagogique de février 2019, la plupart des enseignants ont également mesuré l'importance à accorder au numérique. Une volonté commune de se former à la plateforme Moodle est ainsi palpable. Une formation du personnel à Moodle a eu également lieu en novembre 2019.

Enfin, suite au constat de la diminution du nombre d'étudiants inscrits dans l'établissement, la direction a estimé nécessaire de revoir le marketing de l'école, notamment en remodelant son site internet, première vitrine de celle-ci.

Ces différentes actions ont été mises en place dernièrement dans l'établissement alors qu'elles ne figuraient pas dans le plan d'action initial.

¹² Importé des États-Unis, le world café est une méthodologie de discussion entre acteurs permettant, en intelligence collective, de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées par tous.

4 Quel est le diagnostic actuel effectué par l'entité sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces du programme ? Celui-ci couvre-t-il tous les aspects relatifs à la qualité d'un programme ? Si non, pourquoi ?

Lors de l'analyse SWOT, les faiblesses évoquées peuvent constituer un risque si on n'y prête pas une attention particulière. Celles-ci sont cependant dues majoritairement à des raisons indépendantes du programme.

4.1 *Les prérequis non maîtrisés*

Les enseignants ont souvent le sentiment de devoir revoir ou même enseigner les prérequis de leur cours plutôt que de donner le cours proprement dit. Les étudiants possèdent en effet souvent de grandes lacunes du secondaire. Certains enseignants prévoient des exercices supplémentaires à faire sur Moodle pour tenter de pallier ce problème, mais cela reste insuffisant et parfois frustrant pour eux.

De plus, les enseignants posent le constat que de plus en plus d'étudiants sont obligés de travailler en plus de leurs études, ce qui les rend moins « disponibles » en ce qui concerne la concentration et le travail fourni à la maison.

La non maîtrise du français est bien souvent problématique dans toutes les UE.

4.2 *L'absentéisme des étudiants*

Les enseignants font part de leur difficulté d'enseigner avec des étudiants qui sont régulièrement absents. Ils ont de plus en plus l'impression de devoir dispenser un cours « à la carte », ce qui est déstructurant et parfois démotivant. En plus des rappels réguliers des enseignants sur l'importance des présences, un écrit de la direction en début d'année peut peut-être s'avérer utile.

Les enseignants déplorent également parfois le « désengagement » de certains étudiants dans leurs cours. Certains étudiants sont en effet inscrits principalement pour des raisons administratives, ce qui entrave parfois la motivation et l'émulation de groupe.

De plus, les enseignants posent le constat que de plus en plus d'étudiants sont obligés de travailler en plus de leurs études, ce qui les rend moins « disponibles » en ce qui concerne la concentration et le travail fourni à la maison.

4.3 *Le public précarisé*

Les étudiants sont souvent absents pour des raisons personnelles parfois très compliquées. S'il est inévitable d'en tenir compte dans un enseignement de promotion sociale, il est parfois aussi difficile pour les enseignants de s'adapter à toutes ces situations qui demandent une attention particulière. Ce sentiment de devoir sans cesse s'adapter à chaque cas particulier alourdit la tâche de l'enseignant qui doit remettre régulièrement en cause son organisation.

Comme évoqué précédemment, nos forces résident surtout dans l'aide à la réussite.

5 En fonction du diagnostic SWOT, quels sont vos deux ou trois chantiers prioritaires pour les prochains mois, les prochaines années ?

5.1 *Pérennisation de la cohérence pédagogique*

Notre premier chantier prioritaire, au cœur de la coordination pédagogique, portera sur la poursuite du suivi des TFE. Comme évoqué précédemment, nous souhaitons contribuer à la réussite du TFE en 3 ans. Cela nous paraît également fondamental en tant qu'aboutissement de tous les acquis d'apprentissages visés par le programme.

Une enquête sur le taux d'abandons à cette épreuve paraît en ce sens intéressante à mener afin d'identifier les causes de celui-ci et d'évaluer la pertinence de cette épreuve finale, et ainsi de réfléchir à des solutions à mettre en place en amont. De même, mesurer l'impact d'un meilleur suivi des enseignants sur la réussite du TFE serait intéressant à entreprendre ces mois et années prochaines. Il s'agira de juger si l'encadrement mis nouvellement en place (information en deuxième année, réunions de brainstorming, etc.) est pertinent. Nous réfléchirons également à la manière de lier davantage problématique et stage.

La concertation pédagogique autour des fiches UE et de la conception des grilles d'évaluation des acquis d'apprentissage reste bien entendu une pratique en cours qui se pérennise. Comme évoqué précédemment, une grille d'évaluation n'est jamais définitive et est toujours à revoir et à modifier dans une perspective d'amélioration constante. De plus, la nouvelle mouture en informatique de gestion invite inévitablement les enseignants à repenser et à concevoir certains cours.

Les formations au numérique entamées par les enseignants font également partie intégrante de la cohérence pédagogique. Ainsi, la formation de toute l'équipe éducative à Moodle contribuera à harmoniser les procédures d'enseignement.

5.2 *Relations avec les entreprises et le monde professionnel*

Si notre ouverture vers le monde professionnel se traduit par des visites en entreprises, nous souhaitons également établir plus de relations vers le monde extérieur. Tous les enseignants semblent en effet conscients de l'importance à accorder aux réseaux sociaux, aux liens avec les entreprises, et aux contacts avec les anciens étudiants.

Dans toutes les sections de bachelier, des contacts avec des entreprises ont été entrepris en juin 2015 dans le seul et unique but de faire connaître l'école. Ceux-ci n'ont malheureusement pas été fructueux.

L'année prochaine, nous envisageons d'attribuer des heures supplémentaires à l'enseignant responsable des stages pour lui offrir la possibilité d'aller voir ses étudiants sur leur lieu de stage. De cette manière, nous souhaiterions nouer des relations plus étroites et fidèles avec ces entreprises qui sont en effet indispensables non seulement pour assurer la qualité des stages mais aussi en tant que ressources d'experts lors de la présentation du travail de fin d'études. Notons que cette tâche est principalement attribuée au chef d'atelier qui s'occupe de l'organisation générale de l'épreuve intégrée.

Une base de données avec les coordonnées des entreprises pouvant recevoir des étudiants pourrait ainsi être créée, à laquelle pourraient s'ajouter des critères de qualité quant à la pertinence du stage. Il s'agirait cependant de définir comment opérationnaliser cette action. Le problème réside dans le fait que certains étudiants moins fiables contribuent à donner une mauvaise image de l'institut, il est donc plutôt probable que de meilleures relations puissent nous permettre de mieux gérer de telles situations en permettant une meilleure collaboration en termes d'encadrement.

Ainsi, une base de données recensant les anciens étudiants (surtout ceux travaillant actuellement dans des sociétés) serait très utile car ils pourraient venir témoigner de leur expérience mais également faire partie du jury des TFE.

Les enseignants pensent également que se focaliser sur le succès de certains anciens étudiants serait profitable pour davantage « accrocher » les étudiants et créer un sentiment de fierté lié à l'école.

Si des enseignants ont le réflexe de reprendre contact avec certains étudiants fraîchement diplômés, le contact n'est cependant pas maintenu sur le long terme. Le personnel administratif se charge cependant depuis peu d'institutionnaliser le contact avec les anciens étudiants. En effet, pour toutes les sections, un membre du personnel a pour tâche de réaliser une enquête téléphonique auprès des étudiants diplômés dans les 5 dernières années afin de connaître leur situation professionnelle. Ces informations permettront de savoir si la formation proposée correspond aux besoins du marché. De plus, reprendre les



témoignages de ces parcours d'étudiants serait une bonne publicité à faire valoir sur le site de l'école.

Toujours dans cette même idée d'exploiter le potentiel des « alumni », des enseignants proposaient d'organiser une sorte de conférence/témoignages destinée à tous les étudiants de marketing, où des anciens viendraient raconter leur parcours. Un autre enseignant évoquait également l'idée d'inviter ensemble une personnalité du monde des affaires et un ancien étudiant.

Enfin, LinkedIn est jugé plus intéressant que Facebook pour promouvoir l'école et maintenir des liens avec les anciens étudiants. Des liens entre étudiants et entre enseignants et étudiants s'établissent déjà de manière informelle, une solution serait peut-être de trouver un moyen de les systématiser.

De manière générale, un feedback plus systématique de toutes les initiatives prises dans le cadre de la démarche qualité (comme, par exemple, cette enquête auprès des étudiants diplômés) est souhaité par le corps enseignant.

5.3 Aide à la réussite et ouverture internationale

Nous souhaitons persévérer dans des projets Erasmus+ et, à termes, envisager des échanges entre étudiants, pour les stages notamment, ce qui serait hautement bénéfique pour favoriser l'apprentissage des langues.

En réponse au constat de notre public précarisé, il nous semble encore essentiel de miser sur l'aide à la réussite, pour motiver nos étudiants et les fidéliser le plus possible dans notre établissement.

CRITERE C

6 Quel est votre regard rétrospectif sur vos modes de fonctionnement en termes de démarche qualité, de pilotage, de conduite du changement ?

Avant, la démarche qualité était perçue et vécue comme une lourdeur administrative, plutôt que comme réel moteur du changement. Désormais, elle est plus systématisée et vécue plus positivement par les parties prenantes qui la perçoivent comme une aide et non un contrôle.

Si des actions se mettaient en place de manière informelle, la démarche qualité les a formalisées et davantage systématisées.

Les stratégies actuelles de pilotage sont également plus soucieuses de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.

Enfin, la démarche qualité nous a conduits également à développer une vision plus large, en l'agrémentant d'une dimension internationale qui nous aide à revoir et à mieux considérer certaines pratiques.

7 Comment l'entité analyse-t-elle l'implication des parties prenantes dans l'assurance qualité de son (ses) programme(s) ?

7.1 *Mise en place progressive*

Comme évoqué précédemment, la démarche qualité s'est implémentée progressivement, et prend désormais tout son sens.

Penser en termes de priorités a constitué un apprentissage. Le diagnostic semblait au départ tellement chargé qu'il était ardu de mobiliser efficacement les parties prenantes pour qui il a fallu également une phase d'adaptation.

La démarche qualité a permis cependant d'insuffler une dynamique dans la création et la pérennisation d'une coordination pédagogique qui était quasi inexistante avant le premier audit.

7.2 *Implication des étudiants*

L'implication des étudiants dans la démarche à long terme semble difficile à mettre en place. Si certains étaient présents lors de la phase initiale de diagnostic, il est quasi impossible de leur demander de participer aux réunions pendant l'année.

Rappelons la spécificité de l'enseignement de promotion sociale: l'organisation modulaire rend difficile l'identification d'étudiants-types du cursus à même d'apporter un regard général. Par ailleurs, les étudiants ont la possibilité de suivre ces modules dans différents établissements, ce qui les empêche de se rattacher à une seule école. De plus, un grand nombre d'étudiants travaillent et ne s'impliquent pas directement dans l'organisation de l'école. Enfin, le cursus étant court (3 ans en général), les étudiants ne peuvent s'installer durablement dans une position de représentation: en effet, un étudiant entrant s'investit rarement dans la représentation, tandis qu'en dernière année il se voit sollicité par les stages et l'épreuve intégrée.

Cependant, comme évoqué précédemment, la pratique du World café et des questionnaires restent un bon moyen de récolter des avis, et nous souhaitons réitérer ces expériences.

7.3 *Implication des enseignants*

Si le corps enseignant a été rapidement réceptif quant à l'amélioration de la coordination pédagogique, il s'est dans un premier temps montré réticent quant aux évaluations des enseignements. La démarche qualité étant encore inconnue, les enseignants voyaient parfois d'un mauvais œil de se faire évaluer continuellement par leurs étudiants. Cette évaluation continue a progressivement pris du sens. Les enseignants y ont perçu un outil d'aide à l'amélioration plutôt qu'un moyen de juger leur pratique de manière intrusive.

Les enseignants nouvellement arrivés dans la section se sont montrés plutôt ouverts à cette pratique, car ils ressentent plus fortement le besoin d'être rassurés et de faire régulièrement le point sur leur pratique.

Si nous avons d'abord entrepris de distribuer des questionnaires d'évaluation des enseignements sous forme de format papier durant les premières années, nous les avons ensuite informatisés durant l'année scolaire 2013-2014. Ayant pu comparer ces deux méthodes, nous restons perplexes quant au côté fastidieux de cette démarche, même si celle-ci est intéressante. En effet, les questionnaires papier ont pour avantage de pouvoir être distribués à chaque enseignant et à chaque étudiant, pour autant que le professeur y consacre quelques minutes de son cours. Cependant, le dépouillement manuel qui s'en suit est assez pesant. En revanche, les questionnaires électroniques facilitent considérablement le dépouillement, mais ils ont généré d'autres problèmes. Tout d'abord, les étudiants ne prennent pas toujours le temps de répondre aux questionnaires en ligne quand ils les reçoivent sur leur boîte mail. Ainsi, la méthode la plus efficace pour qu'ils soient forcés d'y répondre, c'est de les emmener dans un local informatique et de leur laisser le temps de les compléter. Or, les locaux informatiques de l'institut sont toujours occupés, il n'est donc pas toujours aisé de trouver des compatibilités horaires avec les cours à évaluer.

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de revenir au format papier, qui permet un taux de réponse plus élevé et facilite l'organisation. Il revenait ainsi à l'enseignant de tirer les conclusions des résultats de ces évaluations et de chercher des solutions d'amélioration, qui sont parfois discutées lors des réunions de coordination pédagogique.

Nous souhaitons à présent profiter de l'implémentation de Moodle pour recommencer une évaluation systématique des enseignements en ligne. Un questionnaire d'évaluation est ainsi envoyé automatiquement à un étudiant au terme d'une unité de formation. Les résultats seront aussi transmis à l'enseignant.

En termes de pilotage, il serait intéressant de mettre en place des réunions de « bilans » chaque année afin de faire le point sur les actions mises en place. La direction serait également invitée à y participer.

Le plan d'action a été repensé par axes stratégiques. Ce sont principalement les enseignants, la coordonnatrice qualité et la direction qui ont contribué à sa rédaction.