



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

Jacques Rogister
Elizabeth Gardère
Alain Piekarek
Maxime Wanet

RAPPORT PRÉLIMINAIRE D'ÉVALUATION

Cluster Business et coopération

Bachelier en Marketing

Institut de Formation Supérieur
(IFOSUP)

Les autorités académiques disposent de trois semaines calendrier (jusqu'au 21 juin 2021) pour faire parvenir à la Cellule exécutive les éventuelles observations qui figureront, après consultation du comité d'évaluation, dans le rapport d'évaluation qui sera mis en ligne sur le site www.aeges.be.

Table des matières

Business et Coopération, Institut de formation continue.....	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	9
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	12
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	12
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	12
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	14
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	14
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	14
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	15
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	15
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	17
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	17
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	17
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	18
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	20
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	20
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	20
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	20
Conclusion	22
Droit de réponse de l'établissement	23

Business et Coopération, Institut de formation continue

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 du bachelier en Marketing. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont participé par visioconférence, les 30 novembre et 1 décembre à l'Institut de formation supérieure, ils étaient accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré un représentant des autorités académiques, dix membres du personnel, sept étudiants, un diplômé, et quatre représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Jacques Rogister, expert en gestion de la qualité et président du comité des experts
- Elizabeth Gardère, experte paire
- Alain Piekarek, expert de la profession
- Maxime Wanet, expert étudiant

¹ Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

FORCES PRINCIPALES

- Satisfaction globale des étudiants sur l'organisation des cours, les matières enseignées et la compétence des enseignants
- Personnels enseignant et administratif disponibles pour les étudiants.
- Approche humaniste de l'enseignement : proximité du corps, enseignant, aide à la réussite, solidarité entre les étudiants, présence de délégués de classe par année.
- Structure en plein redéploiement : nouvelle direction, renouvellement à court terme d'une grande partie du corps enseignant
- Formation qui s'inscrit dans les visées de la promotion sociale
- Réflexion et ajustements en cours de la procédure d'information sur le stage, notamment un nouveau processus d'information.
- Mise en place d'un poste de conseiller à la formation et augmentation récente des heures dédiées (guidance, orientation, VAE)

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Absence de direction pendant une longue période
- Manque de relations avec le secteur professionnel (*alumni*, entreprises qui accueillent les stagiaires ou engagent les diplômés)
- Outils d'évaluation de la qualité restent en développement
- Le programme n'est plus en phase avec les besoins des entreprises, tant en ce qui concerne le dossier pédagogique que la manière dont il est décliné par l'établissement
- Sites internet/intranet désuets
- Manque de notoriété de la formation dans le monde extérieur
- Pas d'association d'anciens étudiants qui pourraient être ambassadeurs de la formation
- Le plan d'action ne prévoit pas de timing pour les différents projets à réaliser

OPPORTUNITÉS

- Nouvelle direction qui pourra assurer une stabilité à l'établissement et le faire évoluer en apportant un regard neuf
- Nouvelle équipe de chargés de cours (à mettre en place dans les prochaines années)
- Solutions pour l'intranet et le site internet
- Développement de liens avec les formations de base (CESS) et mise en avant de la VAE
- Mise en place d'une communication externe modernisée,
- Institution à Wavre sans grande concurrence directe

MENACES

- Diminution des inscriptions et manque d'attractivité du programme
- Difficulté de mettre à jour le référentiel de compétences (Dossier pédagogique de la section)
- Déconnexion avec le monde de l'entreprise
- Faible part des sections de bachelier et de leur visibilité dans la population étudiante de l'établissement

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Saisir l'opportunité des futurs changements en matière de RH pour créer une dynamique d'actualisation du programme dans les possibilités offertes par le dossier pédagogique (20 % d'autonomie) et suivre les demandes de révision du programme auprès du Conseil Général de l'Enseignement de Promotion Sociale.
- 2 S'engager dans le projet de site internet de la Ville de Wavre et le développement de l'intranet (Teams) de façon à améliorer l'image de l'Institut et son efficacité en matière de techniques d'information et de communication.
- 3 Améliorer la communication externe pour promouvoir le programme tant auprès des futurs étudiants que du monde économique.
- 4 Faire évoluer le dossier pédagogique, notamment en laissant plus de place au marketing digital, aux services, et à l'international, et profiter de la faculté laissée aux établissements d'adapter une partie du contenu du dossier pédagogique.
- 5 Créer un sentiment d'appartenance à l'Institut de façon à garder le contact avec les *alumni* (réseau, formation continuée, annuaire des anciens.)
- 6 Mettre en place des outils permettant d'être (re)connu au sein du tissu économique de la région et utiliser cette reconnaissance pour valoriser les stages et les TFE.
- 7 Communiquer davantage sur la VAE et les possibilités de modularités et d'étalement du programme.
- 8 Favoriser les partenariats (Forem/formation de base), de façon à renforcer les entrées en formation.
- 9 Renforcer et soutenir les missions de la cellule qualité : recherche proactive d'information, formalisation du traitement de l'information.
- 10 Définir un timing pour chaque point du plan d'action.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP) délivre un enseignement secondaire et supérieur de promotion sociale. Son pouvoir organisateur est le Conseil Communal de la Ville de Wavre. Ce pouvoir organisateur est affilié au Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS).

L'établissement a été créé en 1897. Au départ, orienté vers le secteur industriel, il a évolué vers le secteur tertiaire. Il propose aujourd'hui des cours de langue, des formations techniques et quatre bacheliers.

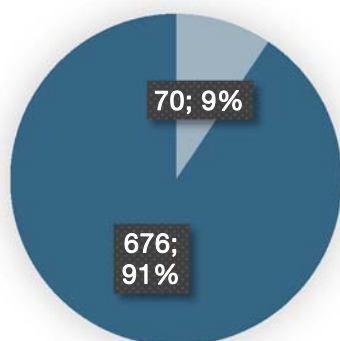
Au niveau de l'enseignement supérieur, l'IFOSUP propose deux brevets en Webdesigner et Webdeveloper, ainsi que quatre bacheliers : le bachelier en Comptabilité, le bachelier en Informatique de gestion, le bachelier en Marketing et le bachelier en Gestion des ressources humaines, organisé en codiplomation avec l'IPFC de Nivelles. Il propose également des formations de niveau secondaire, ainsi que des cours de langue et d'informatique.

Le bachelier en marketing a été créé à la fin des années 80 (graduat en 2 ans) et est devenu ensuite un bachelier organisé en trois ans (1.440 périodes, 180 ECTS). Les cours sont organisés en soirée. Le dossier pédagogique a été revu en 2015.

Le bachelier en Marketing comptait en 2018-2019, 70 étudiants, sur un total de 676 étudiants².

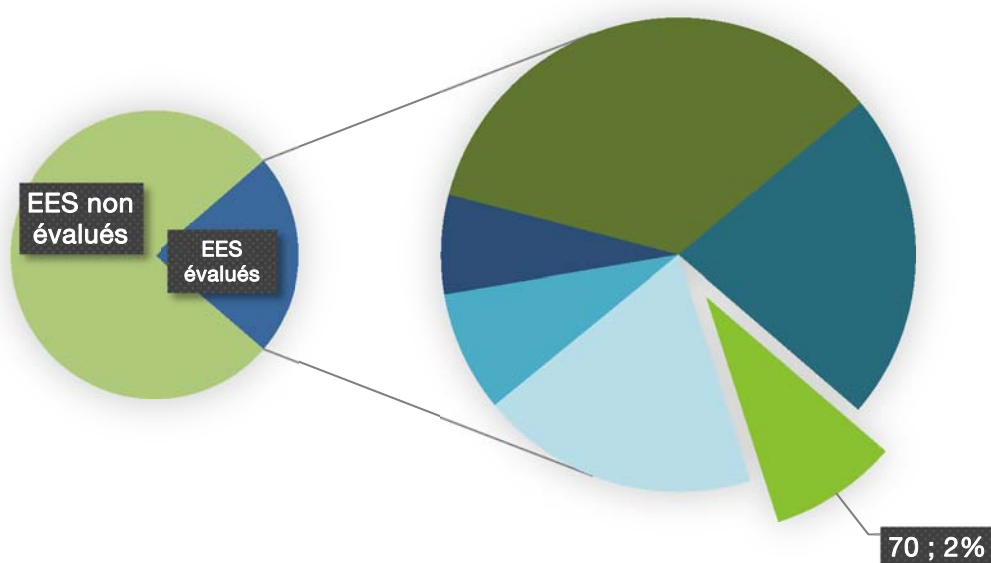
² Sources pour les données chiffrées : dossier d'autoévaluation fourni par l'établissement, année de référence 2018-2019. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Marketing en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.

Le bachelier en Marketing dans l'établissement



■ Etudiants du bachelier Marketing

Les étudiants du bachelier Marketing en FWB



■ IFOSUP

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 L'IFOSUP a connu une période difficile avec des longues absences aux postes de direction et de sous-direction, ce qui a impacté la capacité à mettre en place une stratégie de développement sur du long terme. Certes les équipes ont assuré avec courage le travail en ces temps difficiles et ont obtenu des résultats satisfaisants, mais cela a induit une absence de continuité stratégique, d'un plan d'action programmé et de suivi. Le renouvellement récent de l'équipe de gouvernance (direction et sous-direction) ne permet pas encore de s'inscrire dans une vision stratégique et programmatique de l'établissement par rapport à l'offre du marché des formations, aux révisions du programme et au marché de l'emploi, faute d'ancienneté, de recul et de vision pragmatique. De plus, l'équipe pédagogique est en cours de renouvellement : des départs à la retraite effectifs ou dans un futur proche sont prévus. L'équipe renouvelée devra relever les défis d'inclure dans le programme de formation, tout en s'inscrivant dans le dossier pédagogique de la section, la dimension digitale, internationale, et le lien avec le monde socio-économique à terme, les entrants étant issus de parcours hybrides mêlant marketing et numérique.
- 2 En lien avec la situation évoquée en début de paragraphe 1, le passif administratif laissait peu de prérogatives autres que celles d'assurer les tâches essentielles. Désormais, davantage de synergies semblent se dégager entre la direction faisant fonction et la sous-direction faisant fonction, les équipes administratives et les équipes pédagogiques.
- 3 Jusqu'au changement récent de gouvernance, le leadership se faisait par des prises de position et d'actions dimensionnées à l'échelle de l'établissement, décentralisées et morcelées. Désormais, l'ambition est d'ouvrir les contacts aux professionnels et diplômés pour redynamiser la formation de manière cohérente, en fixant des objectifs opérationnels.
- 4 L'ambition du pouvoir organisateur est de remédier au problème du nombre d'inscriptions en baisse et de revenir au niveau du nombre d'étudiants que l'établissement accueillait en 2015, notamment en relançant les partenariats (Forem, Mire, Cefora) mais aussi en assurant la promotion de son école de langue et en développant les sections de bachelier.
- 5 Il existe une communication de proximité avec les étudiants et une remontée d'informations par le biais des délégués. Le comité fait le constat que le système des délégués de classe semble fonctionner.

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

- 6 L'IFOSUP a défini une politique qualité et mis en place une cellule qualité qui est active depuis une dizaine d'années. Elle est actuellement constituée d'un binôme, ce qui garantit un dialogue et une proactivité auprès de toutes les parties prenantes pouvant déboucher sur des propositions d'amélioration auprès de la direction. L'équipe qualité a pour mission de coordonner et piloter les évaluations AEQES, de sensibiliser le personnel aux démarches qualité, et de fournir des indicateurs de pilotage. Dans ce cadre a été créée la mission de Conseiller à la formation en 2018-2019, dont la feuille de route se traduit de manière concrète dans la vie du programme, à savoir l'objectif de favoriser la réussite des étudiants et lutter contre l'abandon.
- 7 Après la mise en place d'outils d'évaluation (évaluation de fin de cursus, questionnaires auprès de anciens, autoévaluation des professeurs), l'année en cours a vu la mise en application de certaines conclusions et actions du dossier d'auto-évaluation (concernant la plateforme, l'e-learning, la refonte des statuts, l'ouverture d'une filière en lien avec le monde du travail).
- 8 Cette cellule qualité, jusqu'à présent, était relativement isolée : avant l'arrivée de la nouvelle direction, il y avait peu de communication entre la cellule qualité et la direction. Elle peut aujourd'hui davantage s'ouvrir aux différentes parties prenantes pour mettre en place des outils et des préconisations qui soient soutenables et durables, dans un contexte où la formation a vocation d'être un accompagnement à la promotion sociale d'adultes en situation professionnelle ou en recherche d'emploi.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 9 L'évaluation du programme de formation (évaluation des enseignements) par les étudiants est réalisée sur base de questionnaires existant depuis 2012-2013 et remis à la fin de chaque cours. Dans certains cas, le questionnaire est remplacé par un simple tour de table. Il s'avère qu'il y a un taux de réponse assez faible aux questionnaires : soit les professeurs ne les distribuent pas, soit les étudiants ne les complètent pas. Il n'existe pas de formalisation des tours de table. Il ressort de l'analyse que cette évaluation est davantage perçue comme une évaluation de l'enseignant que de l'enseignement. En fin de formation, les étudiants reçoivent également un questionnaire d'évaluation globale portant sur l'ensemble du programme.
- 10 Les évaluations des enseignements ainsi que les fiches UE ne font pas encore l'objet d'une médiatisation suffisante permettant la compréhension de leur rôle pour le devenir ou l'amélioration continue de la formation. La rénovation de la plateforme et de l'intranet contribuera à leur accessibilité, en les expliquant, et contribuera à un suivi méthodique et statistique.
- 11 Durant la préparation du dossier d'autoévaluation, un sondage a été réalisé auprès des anciens étudiants pour connaître leur positionnement sur le marché de l'emploi et auprès des entreprises dans le but d'obtenir des informations sur leurs besoins en matière de compétences liées au diplôme et a également reçu très peu de réponses. Cela a été confirmé lors des entretiens.
- 12 Il existe une nécessité de revoir le dossier pédagogique du bachelier en Marketing. Notamment, le marketing numérique n'est pas assez présent dans le dossier, alors

que les entreprises sont en attente de personnel formé aux nouveaux métiers du marketing : spécialiste *ecommerce*, *community manager*. L'équipe de direction doit remonter l'information auprès des instances de l'organisation des programmes.

- 13 Le contenu des cours n'est pas suffisamment en adéquation avec l'évolution du monde des entreprises et des différents aspects du marketing. A ce sujet, une réflexion en profondeur est en cours tout en s'intégrant dans le programme actuel prévu par le dossier pédagogique.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 14 La communication interne repose principalement sur l'intranet, même s'il existe encore des valves physiques ainsi que des brochures d'accueil. Les parties prenantes constatent des problèmes réguliers de communication. Le projet intranet TEAMS qui vise à remplacer GOOGLE APPS est une vraie opportunité pour l'établissement pour rétablir un niveau de communication satisfaisant. Cette opportunité est largement plébiscitée par les étudiants qui sont demandeurs de ces outils en phase avec le cœur de la formation et les usages des entreprises.
- 15 Ce constat de nécessité de la numérisation de la communication interne ne relève pas de la crise sanitaire actuelle mais s'inscrit dans une démarche volontariste d'actualisation et de modernisation des pratiques pédagogiques, d'information et de communication de l'IFOSUP.
- 16 La section Marketing dispose d'un coordinateur de section et une réunion annuelle de coordination de section est organisée pour rassembler les enseignants et la coordination qualité. Cependant, il ne semble pas exister de formalisation des réunions d'évaluation et de suivi de programme (fréquence, contenu, objectifs, rapports, suivi...). Beaucoup d'échanges d'information se font de manière informelle. Des pages Facebook sont aussi utilisées à des fins de partage d'information entre étudiants

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la nouvelle direction de définir des moyens concrets pour atteindre les objectifs de dynamisation de l'établissement. Plus spécifiquement, pour le bachelier Marketing, il conviendra de fixer des objectifs spécifiques en termes d'évolution de la population (par exemple : nombre d'étudiants inscrits, taux d'abandon, taux de réussite, ventilation parcours complet et partiel...) et d'évolution du programme (par exemple, évaluation du contenu des cours par le coordinateur ou la direction, création de cercles de qualité...).
- 2 Le comité invite la cellule qualité à poursuivre et consolider sa récolte d'informations auprès des différentes parties prenantes (étudiants, diplômés, entreprises, enseignants) et donc à mettre au point un système d'information et de récolte périodique plus riche en données tant quantitativement que qualitativement. Par exemple, via la réactualisation et reformulation des questionnaires d'évaluation des enseignements, le rappel de leur utilité, l'identification des moments les plus

opportuns pour les faire compléter, la mise en place d'évaluations qualitatives formalisées, la création d'indicateurs de gestion.

- 3 Le pilotage de la qualité, par le biais des coordonnateurs qualité, devrait faire l'objet de contacts réguliers avec la nouvelle direction.
- 4 Il y a lieu de réviser le contenu du programme de bachelier en Marketing : la direction doit transmettre les informations relatives à la grille horaire aux instances responsables (ARES, Conseil général de la Promotion sociale). Chaque contenu de cours nécessite d'être adapté en laissant une place plus importante au marketing digital, à l'international et au marketing de services. Pour y parvenir, il conviendrait de constituer des groupes de travail et d'échange entre les professeurs, et d'attirer l'attention des nouveaux enseignants sur ce point.
- 5 Le projet intranet est une opportunité pour améliorer la communication au sein de l'établissement, il doit être une priorité pour les prochains mois et chaque membre du personnel y contribuera. Le comité recommande de confier la coordination de ce projet à un responsable spécifique.
- 6 En terme de révision du programme, le comité invite les enseignants à adapter le contenu des cours à l'évolution du monde des entreprises et des différents aspects du marketing, en profitant de la possibilité qui est donnée aux instituts de promotion sociale, de disposer de 20 % d'autonomie prévus dans le dossier pédagogique.

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le programme correspond aux besoins des étudiants : obtenir un bachelier qui donne accès à des postes spécifiques, notamment dans la fonction publique, et la possibilité de poursuivre des études vers certains masters.
- 2 Cependant, le programme ne correspond plus suffisamment aux besoins des entreprises. Les contacts avec celles-ci sont peu fréquents. Le réseau professionnel et le maillage avec les entreprises sont à redynamiser, de telle sorte que l'influence du monde professionnel rejaillisse sur la formation. De ce fait, les contenus des TFE et des stages seraient plus largement coconstruits entre les sphères pédagogiques, professionnelles et le projet personnel de l'étudiant, assurant plus de cohérence et d'investissement des parties prenantes avec une visée opérationnelle et académique.
- 3 Il n'y a pas de démarche formelle visant à recueillir les retours du monde professionnel sur la pertinence de la formation. Le comité n'a pas obtenu d'indicateurs pour mesurer la pertinence de la formation auprès des diplômés.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 4 Le bachelier Marketing ne semble pas suffisamment connu du monde professionnel. Il convient donc de poursuivre la dynamique de reconnaissance du bachelier dans le tissu entrepreneurial, et ainsi démontrer que les acquis et compétences de ces bacheliers sont à la hauteur de ceux des diplômes de bachelier délivrés par les universités et hautes écoles. Le public cible, bénéficiant souvent d'une expérience professionnelle qui les rend généralement rapidement opérationnels, doit être considéré comme un atout auprès des entreprises.
- 5 La promotion de l'Institut auprès des candidats étudiants est également en phase de redynamisation (nouveaux outils de communication, etc.)
- 6 Il n'existe pas de communauté d'*alumni*. Les anciens étudiants organisés en réseau pourraient améliorer le lien avec le monde du travail.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à l'établissement de se connecter davantage avec le monde de l'entreprise :
 - a. Des nouveaux chargés de cours externes vont être prochainement engagés : il conviendra de s'assurer de connaître leur cœur de métier, leur valeur ajoutée et leur complémentarité les uns par rapport aux autres dans la formation.
 - b. Des actualisations régulières sur l'évolution des techniques du marketing, de la vente ou des habitudes des consommateurs pourraient être organisées à l'intention du corps professoral, afin de soutenir les enseignants dans leurs efforts d'actualisation des contenus et méthodes d'enseignement.
 - c. Organiser des conférences où étudiants, professeurs, anciens et professionnels se rencontreraient est une idée à mettre en œuvre. Cela permettrait de récolter des retours du terrain, de renforcer les liens avec le monde professionnel et d'assurer des relais pour augmenter la visibilité de la section (en sollicitant les anciens comme ambassadeurs de la formation).
 - d. Mettre en place un réseau *alumni*, pour favoriser la promotion de l'établissement et de la section, et contribuer ainsi à l'amélioration de l'organisation des stages et des épreuves intégrées.
- 2 Il convient d'établir un véritable plan marketing de la section et de l'établissement pour mettre en avant le programme de formation, recruter les futurs étudiants et s'inscrire ainsi dans l'objectif d'augmenter le nombre d'inscriptions. Le comité conseille vivement de participer activement au projet du P.O. de développer un site internet commun avec les autres établissements d'enseignement de la commune.
- 3 Il est nécessaire d'axer la communication externe sur les sections de l'enseignement supérieur dispensé à l'IFOSUP et de s'appuyer pour cela sur les moyens mis à disposition par le PO.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Les dossiers pédagogiques des UE sont téléchargeables sur l'intranet par les professeurs. Des extraits des fiches sont disponibles sur l'intranet des étudiants et les acquis d'apprentissage sont déclinés en critères dans les grilles d'évaluation qui sont communiquées en début ou en cours d'enseignement.
- 2 Pour les enseignants, les dossiers pédagogiques sont téléchargeables sur l'intranet et tous les professeurs garantissent en avoir connaissance
- 3 Des réunions de coordination au sein de l'équipe enseignante de la section permettent de répartir les acquis d'apprentissage.

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 4 Les méthodes pédagogiques sont laissées au libre choix de l'enseignant, qui met à profit des méthodes classiques : exposé magistral, méthode active, démonstrative, interrogative et expérientielle, travaux de groupes. L'enseignement à distance a été mis en place récemment pour raison de force majeure (crise Covid 19) et pourrait se formaliser à terme comme un mode d'apprentissage faisant partie intégrante du programme.
- 5 Les étudiants apprécient l'approche par cas pratiques basée sur l'expérience professionnelle et les échanges entre étudiants et professeurs qu'autorise la taille des classes.
- 6 Le programme s'inscrit dans le dossier pédagogique prévu pour cette section. Des liens sont créés entre matières par les chargés de cours et il ne semble pas y avoir d'incohérence dans la taxonomie des cours. Ni les étudiants, ni les professeurs n'ont indiqué des redondances dans les matières ou des prérequis non dispensés.
- 7 L'organisation et les objectifs des stages sont définis par le dossier pédagogique : trois stages de 120 périodes sont prévus, un par année. Les informations liées au stage sont disponibles sur l'intranet et prévoient depuis 2019, un questionnaire pré-stage à faire remplir par l'étudiant afin de mieux identifier les attentes liées au stage. Une base de données des lieux de stages est en cours de constitution. Cependant, la communication des informations autour des stages semble encore perçue comme problématique. Au niveau de l'accompagnement en stage, les étudiants effectuent les

démarches pour trouver un lieu de stage, avec des pistes et une guidance possible en cas de difficultés.

- 8 La durée des stages peut représenter un difficile équilibre entre les besoins du monde de l'entreprise et les possibilités des étudiants qui sont à l'emploi. Les étudiants en activité peuvent être dispensés du stage de première année. Le stage de troisième année s'avère parfois trop court (3 semaines), notamment quand il est en lien avec l'épreuve intégrée. L'établissement a pu faire preuve de souplesse pour en allonger la durée lorsque cela s'est avéré nécessaire/utile.
- 9 Les étudiants sont encadrés et accompagnés durant la préparation de leur épreuve intégrée (travail de fin d'étude). Ils sont préparés, via un cours de 2e bloc, aux éléments relatifs au travail de recherche (formulation d'une question, élaboration d'un plan, recherche documentaire). En début de 3e bloc, les finalités et objectifs du travail sont précisés et un *vade-mecum* reprenant l'ensemble des informations est communiqué aux étudiants. Le choix du sujet et du promoteur est laissé à la discrétion de l'étudiant. Il existe une implication très forte de certains membres du personnel dans le suivi des stages et des épreuves intégrées. Même si des informations précises et un *vade-mecum* figurent sur l'Intranet de l'IFOSUP, l'accompagnement se fait principalement par la coordinatrice de section et ce de manière plutôt informelle.
- 10 Il existe une volonté réelle des membres du personnel pour amener les étudiants à créer des entreprises de type TPE, dans le cadre des sujets d'épreuve intégrée. Cela permet aux étudiants de plonger dans tous les aspects du plan marketing. Cependant, nombre d'étudiants se lancent dans la création d'entreprise, mais à caractère TPE, sans études préalables de marché, ni *benchmarking*, ni de ROI, etc.

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 11 Le programme du bachelier est prévu pour être finalisé en 3 ans. La conciliation du cursus avec une activité professionnelle est cependant difficile pour les étudiants qui sont en situation d'emploi. Pour ceux-ci l'épreuve intégrée est souvent reportée, ce qui retarde l'obtention du diplôme de 6 mois à un an.

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 12 Les étudiants sont correctement informés de la manière dont ils seront évalués, notamment par le biais des grilles d'évaluation communiquées dans les fiches UE. Ils disposent d'un accès suffisant à leurs copies pour identifier les raisons de leur échec/réussite, ce qui est un prérequis juridique.
- 13 Il existe une excellente communication entre les étudiants et leurs professeurs. Les questions posées aux enseignants, relatives aux évaluations ou aux épreuves intégrées trouvent leurs réponses.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de veiller à ce que les stages et les sujets d'épreuves intégrées soient davantage en cohérence avec la finalité du bachelier Marketing et le niveau de compétences visé par le bachelier actuellement, l'objectif étant de former des spécialistes en marketing : par exemple réaliser une étude de marché pour le lancement d'un produit, plutôt que d'analyser la création d'une boutique.
- 2 Le comité invite la nouvelle équipe à s'impliquer dans le suivi des épreuves intégrées en structurant davantage l'encadrement des travaux et en définissant les rôles respectifs du coordinateur de section et du professeur référent.
- 3 Afin de préparer les étudiants aux attentes liées à l'épreuve intégrée, établir et communiquer un document plus explicatif en ajoutant aux documents déjà existants les réponses aux questions récurrentes des années précédentes, le but étant de rendre l'information accessible à tous et d'alléger le travail de la coordinatrice.
- 4 Le comité suggère à la coordination de la section de formaliser le suivi de la cohérence du programme : organiser des réunions formelles régulières entre l'ensemble des enseignants pour s'assurer de la répartition des matières, de la couverture des matières vues et de l'évolution des méthodes pédagogiques. Les outils de visioconférence peuvent à ce titre être utiles en cas de difficultés de réunir l'ensemble des personnes en soirée.
- 5 Le comité préconise de prévoir un accompagnement spécifique pour les étudiants travailleurs de façon à veiller à ce qu'ils terminent le cursus dans les délais prévus : par exemple via une formation à la gestion du temps avec un suivi régulier, l'utilisation de la VAE pour alléger le programme quand cela est possible.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 L'équipe enseignante principale (les enseignants dont c'est le cœur de métier) se concentre pour une grande partie des cours autour de quelques personnes. Elle fonctionne en bonne intelligence avec une coordination souvent informelle. Les étudiants apprécient cette approche.
- 2 La coordonnatrice de section organise la section, la répartition des cours et des matières, s'implique dans les stages et planifie les TFE. Elle part à la pension dans un délai d'un an et se pose donc la question de la succession à ce poste de coordination. Malgré la présence d'une fiche de fonction, les missions de la coordinatrice ne sont pas définies clairement et peuvent mener à une surcharge de travail.
- 3 L'équipe est en passe d'être en partie renouvelée avec une volonté de la direction de faire appel à une répartition plus équilibrée entre des chargés de cours, professionnels du métier (experts) et des enseignants nommés, de façon à rester plus en phase avec l'évolution du métier.
- 4 Les enseignants se forment de manière autodidacte. Il n'y a pas de réelle politique de formation continuée des enseignants, qu'elle soit technique ou pédagogique, de façon à maintenir à niveau leur connaissance du métier et prendre du recul sur leur manière de donner cours.

Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 5 Les étudiants disposent d'un support de cours mis à leur disposition pour la totalité des cours proposés. Le souhait de la direction est de systématiser la mise en ligne des syllabus sur l'intranet, mais tous les enseignants ne répondent pas à ce souhait. Toutefois, les supports de cours gagneraient en qualité s'ils étaient harmonisés (structure, forme, mise en page, syllabus qui reprennent l'entièreté de la matière et soient un support d'étude, PowerPoint ; documentations diverses...).
- 6 Il n'existe pas de bibliothèque mais les étudiants peuvent disposer de locaux en cas de besoin. Un projet de création de bibliothèque (centre de documentation) est à l'étude.
- 7 Il existe une plateforme de partage de documents qui sera prochainement améliorée, avec la création de l'intranet.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 8 Il existe une séance d'accueil pour les étudiants de première année où tant le programme que les aspects administratifs sont expliqués. Les professeurs et le secrétariat sont très disponibles pour répondre aux questions des étudiants.
- 9 La VAE permet d'obtenir des dispenses pour certains cours et il est également possible d'accéder à la formation sans CESS. Cependant le dispositif de VAE semble encore trop peu exploité car insuffisamment connu des étudiants. À cet égard, une politique de promotion de la VAE permettrait d'attirer un public plus large.
- 10 Le suivi des étudiants pour l'épreuve intégrée, tel qu'expliqué au critère précédent, semble efficace. Le personnel enseignant est disponible pour accompagner les étudiants, notamment grâce à sa proximité.
- 11 Il n'existe pas de service d'aide à la réussite. Néanmoins, des cours de remédiation collective sont mis en place.
- 12 Les abandons sont nombreux et il n'existe pas de statistiques sur leur nombre, ni d'études qualitatives sur leurs causes. La lutte contre le décrochage constitue cependant un des axes stratégiques du plan d'action que se donne l'établissement. Dans cette optique, la fonction de Conseiller à la formation, mise en place en 2017, s'inscrit dans une stratégie d'accompagnement des étudiants (information sur la VAE, orientation, guidance, insertion professionnelle) et de lutte contre les abandons.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 13 Les données récoltées auprès des étudiants que ce soient les enquêtes de satisfaction ou les évaluations des enseignements ne sont pas suffisantes d'un point de vue quantitatif pour avoir un échantillonnage permettant une analyse approfondie des évolutions possibles du programme.
- 14 Les données recueillies auprès des diplômés et des entreprises sont quasi inexistantes, ce qui est problématique en termes de processus d'actualisation du programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande, en termes de ressources humaines de veiller à un passage de flambeau cohérent entre enseignants proches de la pension et chargés de cours issus de la profession qui vont venir compléter l'équipe, de façon à renforcer le lien vers le monde professionnel. Il y a lieu de définir clairement les missions de la nouvelle fonction de coordination.
- 2 Le système de la VAE est une plus-value pour faciliter l'accès d'un plus grand nombre à la formation. Il y a donc lieu de la valoriser et de communiquer davantage sur cette possibilité auprès des futurs étudiants.

- 3 Il y a lieu de stimuler et formaliser la récolte et l'analyse d'informations tant auprès des étudiants que des diplômés ou le monde des entreprises. Leur analyse est en effet un outil indispensable au pilotage du programme : actions à corriger, suggestions, évolutions.
- 4 La direction devra à être attentive au recrutement et à l'accueil des nouveaux enseignants, en définissant clairement les profils qu'elle souhaite engager et en créant avec eux une relation à long terme. Il s'agirait principalement de formateurs issus du secteur professionnel, dont l'engagement en remplacement de certains enseignants en fin de carrière est une volonté de la direction, en raison de son objectif de rapprocher la formation de l'entreprise.
- 5 Il convient de mettre en place une méthodologie permettant d'identifier les causes des abandons et de créer une cellule d'analyse du décrochage des étudiants en cours de parcours. Elle pourrait travailler en complémentarité avec le conseiller à la formation.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Comme en attestent les différentes annexes, le dossier a été réalisé avec sérieux, sincérité, rigueur et transparence.
- 2 Cependant, le dossier d'autoévaluation est plus descriptif qu'analytique. L'analyse des causes de certaines situations problématiques n'est pas suffisamment étayée, ce qui peut fausser les points à mettre en place dans le plan d'action, par exemple la politique de suivi des abandons.
- 3 La base statistique est souvent trop faible pour justifier une approche quantitative. Le dossier relate que beaucoup d'échanges et de données sont traitées de manière informelle.
- 4 Certaines statistiques manquent de clarté, comme par exemple celle des effectifs par année ou celle liée à l'utilisation des méthodes pédagogiques. Le rapport ne donne pas une vision limpide des taux de réussites et des causes d'abandon.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 5 La SWOT est pertinente et honnête, elle a été réalisée au moyen des contributions des étudiants et des membres du personnel.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 6 Un plan d'action a été défini à l'issue de l'autoévaluation. Il est classé suivant deux critères d'importance. Il reflète avec sincérité les constats qui ont été détectés et les solutions à mettre en place.
- 7 Les tâches sont affectées à des membres du personnel mais il n'y a pas de responsable final.
- 8 Les résultats attendus sont définis. Cependant, hormis les degrés de priorité, le plan d'action ne prévoit pas de timing pour la réalisation des actions visées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de mettre en place un système de récolte d'information plus performant et efficace : stimuler la récolte d'informations, par exemple en remettant des questionnaires à des moments opportuns, effectuer des relances auprès des personnes interrogées, rendre les questionnaires plus conviviaux.
- 2 Le plan d'action devrait être plus précis : fixer un timing, définir un volume de travail ; nommer un responsable final de chaque projet et hiérarchiser davantage les priorités.

Conclusion

L'IFOSUP et son bachelier en Marketing est à la croisée des chemins.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'IFOSUP est en pleine mutation : un nouveau directeur est arrivé et une équipe de nouveaux chargés de cours aura pour tâche de reprendre les rênes de cours qui étaient dispensés depuis de nombreuses années avec beaucoup de passion et de dévouement. Ce sera certainement un des grands défis des prochaines années.

Le dossier pédagogique doit évoluer et notamment être adapté à la digitalisation du marketing, au risque de ne plus répondre aux besoins des entreprises dans cette matière.

L'Institut devrait également moderniser ses outils de communication externes et internes.

Enfin, afin d'assurer l'adéquation de la formation dispensée avec les attentes du secteur visé, il devra être beaucoup plus en phase avec le monde de l'entreprise : suivre ses *alumni* et assurer leur formation continuée, proposer des stages et des TFE en lien direct avec le marketing, créer un véritable maillage avec les professionnels de façon à recruter les professeurs invités les plus adéquats pour chaque matière.

Le programme remplit son rôle d'« ascenseur social ». Divers projets pourront contribuer à renforcer ce rôle : établir des liens avec les formations de base, des partenaires extérieurs, mener une véritable politique de promotion de la VAE et, enfin, mettre en valeur les possibilités de passerelles vers des masters.

Tout cela pourra converger vers les valeurs de l'Institut : favoriser la réussite, lutter contre l'abandon et mener l'étudiant au maximum de ses possibilités.

Droit de réponse de l'établissement

[Sera inclus dans le rapport d'évaluation avant publication]