

## **Évaluation de suivi des cursus « Informatique »**

**2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI**

**Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE)**

**Bachelier en Informatique de gestion**

Comité de suivi :  
M. Cathal DE PAOR et Bruno SCHRÖDER

**19 juin 2017**

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation de suivi des cursus « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2011-2012.

Dans ce cadre, M. Bruno Schröder et M. Cathal de Paor<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 15 mars 2017 à l'Institut Supérieur de Formation Continue d'Etterbeek (ISFCE). 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 de suivi soit le bachelier en Informatique de gestion, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011<sup>2</sup> ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Le comité désire 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.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'ISFCE, situé à Etterbeek et créé en 1937 sous la dénomination « Institut Ernest Richard » par la Commune d'Etterbeek, organise des cours du jour et du soir de niveau secondaire inférieur, secondaire supérieur et supérieur. Dans le cadre de l'enseignement supérieur de type court de promotion sociale, il organise quatre bacheliers : informatique de gestion, comptabilité, marketing et secrétariat de direction.

L'ISFCE relève du Conseil des Pouvoirs Organisateur de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS). Son pouvoir organisateur est la Commune d'Etterbeek. Les études de promotion sociale organisées par l'ISFCE dans le domaine de l'informatique de gestion débouchent sur l'obtention du titre de bachelier en Informatique de gestion. Les locaux de l'ISFCE abritent également une ASBL, Update Center, qui dispense des formations en informatique et en langues.

La population étudiante du bachelier en Informatique de gestion a connu une augmentation de 20% entre 2011 et 2016.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 17 novembre 2016).

<sup>2</sup> Disponible sur [http://aeqes.be/rapports\\_evaluation\\_details.cfm?documents\\_id=230](http://aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=230) (consulté le 17 novembre 2016).

<sup>3</sup> Source : établissement.

## **PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE**

Des changements importants ont eu lieu dans la section informatique de gestion depuis l'évaluation de 2011. Les changements principaux concernent le changement de coordinatrice qualité, l'augmentation du nombre d'étudiants, et la modification du programme suite au décret « Paysage ».<sup>4</sup> L'agenda a été par conséquent très chargé et de nombreux aménagements ont été effectués, ce qui a nécessité beaucoup de temps et d'investissement.

La coordonnatrice qualité actuelle est responsable de cette fonction depuis janvier 2012 et s'est chargée de la création du plan de suivi de décembre 2012. En revanche, les enseignants chargés de la plupart des unités d'enseignement de la section sont toujours présents depuis l'évaluation initiale, et un nouvel enseignant a également pris ses fonctions.

En ce qui concerne la population étudiante, cette dernière a augmenté au cours de ces cinq dernières années dans toutes les sections de l'ISFCE, ce qui pourrait être le fruit d'une campagne de publicité importante réalisée par la direction. Le nombre d'étudiants diplômés dans la section Informatique de gestion a également augmenté.

Enfin, le programme de la section en informatique de gestion a été modifié depuis l'évaluation initiale, ce qui a également engendré des modifications considérables pour les enseignants qui doivent encore actuellement s'y adapter. L'entrée en vigueur du décret « paysage » concerne l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, et a nécessité la refondation des cours en « unités d'enseignement » et la rédaction de référentiels de compétences propres aux trois formations concernées. Depuis octobre 2015, l'Institut dispose de la charte Erasmus +, lui ouvrant ainsi de nouvelles perspectives internationales.

Le comité a remarqué très favorablement lors de la visite l'accueil et qualité de l'environnement de travail. L'établissement semble bien fonctionner et il existe une certaine fierté de la part de la direction sur ce point.

## **PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL**

Trois axes stratégiques avaient été présentés dans le plan d'action initial et organisent les actions entreprises à la suite des évaluations interne et externe de 2011-2012 :

- Axe 1 : « Management interne et démarche qualité ».
- Axe 2 : « Renforcement de la cohérence des enseignements »
- Axe 3 : « Développement des relations extérieures ».

Comme expliqué ci-dessous, le dossier d'avancement indique que l'établissement a souhaité remodeler le plan d'action initial de 2012, jugé trop ambitieux dans le nombre d'actions décrites, avec un risque d'induire chez les enseignants un sentiment de lourdeur face à la démarche.

### **1. Principaux progrès accomplis**

Concernant le premier axe, on note que la démarche qualité est implémentée et fait partie intégrante de la politique de l'institut. Malgré une lourdeur administrative résultant de la mise en

---

<sup>4</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (disponible en cliquant [ici](#)). Une brève description de ce décret est présentée dans : AEQES, « l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles », Bruxelles, 2016, page 14 (disponible [ici](#)).

œuvre du décret paysage, et nonobstant la difficulté de rassembler les acteurs concernés, on relève des avancées significatives. Si la mise en place de la démarche qualité s'est faite très progressivement, elle a cependant permis « d'insuffler une dynamique » par la création et la pérennisation d'une coordination pédagogique qui était quasi inexistante lors de l'évaluation initiale en 2011.

En ce qui concerne le deuxième axe, la mise en place du décret « paysage » a nécessité la refondation des programmes et les fiches « unités d'enseignement » (UE) sont maintenant formalisées pour les cours qui sont déjà donnés.

La direction recherche actuellement des pistes pour prévenir le morcellement inhérent à l'enseignement modulaire de la Promotion sociale ou ce qu'on appelle « shopping ». L'adoption d'activités intégratrices liant les compétences de plusieurs unités, la formalisation de la coordination entre chargés de cours et la recherche constante de l'actualisation des cours devraient permettre un tel renforcement. Le suivi et l'évaluation de l'épreuve intégrée font également l'objet d'une attention accrue et un suivi important.

L'utilisation de Caroline semble s'être généralisée depuis 2011. La plupart des enseignants de la section utilisent régulièrement la plateforme pour y ajouter des parties de cours en ligne et pour afficher les informations importantes. Celle-ci fonctionne de manière efficace car elle s'appuie sur un service technique de qualité et parce que sa maintenance est assurée par le chef d'atelier. Les étudiants confirment son utilité. En outre, l'amélioration du cadre matériel est aussi en cours avec, à titre d'exemple, le déploiement des tableaux interactifs et la mise en place d'un nouveau serveur.

## **b) Progrès à poursuivre**

Parmi les points d'attention, on peut noter la difficulté de réunir les membres du personnel et la surcharge de travail. La modularité des enseignements et les horaires rend toujours difficile le choix des dates et heures de réunions. Lors de la visite, la direction a également souligné le phénomène du « shopping des UE », problème inhérent à l'organisation de la Promotion sociale. Les étudiants bénéficient en effet de la possibilité de suivre des modules d'enseignement dans d'autres écoles organisant le même bachelier. Selon la direction, cela constitue un frein à l'implication du personnel de l'établissement et à une identification à une seule école, biaisant l'analyse du taux de réussite des étudiants. Néanmoins, l'établissement a choisi de mettre l'accent sur la préparation de l'épreuve intégrée mais a ouvert les listes d'inscrits aux autres écoles afin de pouvoir mesurer et, si possible contrôler, le phénomène de « shopping » des étudiants. Le comité apprécie cette ouverture et la volonté de contribuer à changer globalement les pratiques en dehors de l'établissement.

Dans le projet d'actualisation de son plan de suivi (non publié), la direction évoque sa volonté de se concentrer sur des lignes d'actions simplifiées et plus stratégiques, basées sur des actions prioritaires transversales ainsi que dans chaque section. On vise donc un alignement de toutes les sections sur les axes stratégiques.

L'axe « développement des relations extérieures » garde son intitulé dans le plan actualisé et il est ciblé comme priorité pour les prochaines années. Un premier élément concerne les relations avec les entreprises et le monde professionnel. Un deuxième élément concerne la mobilité internationale, et l'organisation des échanges pédagogiques internationaux. Les étudiants ne semblent pas satisfaits du degré d'information disponible sur les possibilités de mobilité internationale pour le moment. Pour l'instant, la direction souhaite travailler sur la mobilité du corps professionnel dans le contexte des partenariats stratégiques (KA2 Erasmus Plus).

### **PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE QUALITÉ**

Comme noté dans l'Introduction, bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Informatique de gestion, le rapport comporte moins d'éléments spécifiques au programme que de recommandations plus générales sur la gestion et la démarche qualité qui s'y rapporte. Le comité encourage donc les responsables à tenir compte de ces recommandations dans la formulation définitive de son plan d'action actualisé.

#### **1. Gouvernance – vision, management et culture**

Le comité apprécie la vision claire et cohérente de l'établissement comme cela a été exprimé durant l'entretien avec la direction. Pourtant, la vision reste à ce stade informelle et concentrée au niveau de la direction. La première recommandation concerne donc la gouvernance et se décompose en trois éléments : vision stratégique, mode de management, et culture de l'innovation.

Le premier élément concerne l'articulation de la vision stratégique et repose sur l'idée qu'une démarche qualité qui se veut cohérente, efficace et pérenne, est basée sur quatre dimensions essentielles, dont la dimension stratégique, ainsi que les dimensions techniques, structurelles, et culturelles. La dimension technique rassemble la gestion de projet, l'organisation d'un système qualité, et la maîtrise des méthodes et des outils. La dimension structurelle correspond à la mise en place de la coordination nécessaire. La dimension culturelle s'intéresse aux croyances, valeurs, normes, représentations et comportements qui favorisent la mise en œuvre de la démarche qualité. L'expression de la qualité se situe au point de rencontre de ces quatre dimensions. Pour permettre la diffusion de cette démarche, il est important que les pratiques de l'ensemble des acteurs en soient une illustration. Cela nécessite une certaine explicitation de la vision stratégique.

Un deuxième élément relève des dimensions techniques et structurelles, tels que définis ci-dessus. En l'état actuel, le mode de management est essentiellement informel, basé sur les relations interpersonnelles ainsi que sur l'influence du directeur. Par exemple, il est signalé que le renouvellement d'une partie du personnel enseignant a permis de changer l'approche de la coordination pédagogique.

C'est à la fois un excellent signe d'ouverture de la part des collègues mais aussi un indicateur de la sensibilité des pratiques aux individus qui les mettent en œuvre. Les relations interpersonnelles semblent donc très bonnes, mais il apparaît important de réfléchir à une explicitation des procédures qui pourraient pérenniser la démarche qualité, quels qu'en soient les responsables.

Concernant la dimension culturelle, et plus précisément, la culture de l'innovation, et la conduite du changement, les témoignages recueillis auprès des différentes parties prenantes lors de la visite confirment une attitude positive et ouverte par rapport à l'innovation et au changement de la part de l'équipe enseignante. Pourtant, il n'existe pas, à ce jour, de plan d'innovation qui pourrait être un élément important et fédérateur du plan stratégique de l'établissement. Le but est d'agir en profondeur sur l'ensemble des acteurs en développant une vision commune afin de transcender les représentations individuelles et promouvoir la volonté d'agir ensemble.

Le comité note donc favorablement l'intention, présentée dans le premier des nouveaux axes « Management interne et démarche qualité », de développer un projet pédagogique particulier, une stratégie générale et une culture de la qualité propre.

- en conséquence, le comité recommande que la vision stratégique institutionnelle soit explicitée afin que les objectifs de sa démarche qualité soient partagés et puissent mobiliser les acteurs en vue de profiter au mieux de leur investissement dans la démarche.
- Le comité recommande également l'explicitation des procédures qui pourraient servir à pérenniser la démarche qualité, quels qu'en soient les responsables.

## 2. Pérennité et implication

L'approche qualité est aujourd'hui assurée par la coordinatrice qualité qui implémente une approche propice à une pérennisation. Les enseignants rencontrés lors de la visite proposent un enseignement avec un souci de la qualité, bien que souvent de manière informelle.

La visibilité des réalisations est un élément important de la pérennisation et l'implication de tous. Sans formalisation de la stratégie, il n'y aura que peu ou pas de visibilité des réalisations, d'où l'importance d'une culture des indicateurs et de mesures des actions menées. C'est pourquoi la pérennité et l'implication de tous repose sur le principe de PDCA – afin que la qualité devienne un processus en amélioration constante. La culture s'acquiert progressivement par le choix d'objectifs mesurables. Le but est d'agir en profondeur sur l'ensemble des acteurs en développant le travail en équipe, l'esprit d'ouverture et de collaboration qui permettent de construire un vocabulaire partagé et une vision commune afin de transcender les représentations individuelles et donner la volonté d'agir ensemble.

La communication de l'assurance qualité interne et de ses résultats constitue une tâche de première importance dans cette tentative de pérennisation et d'implication des différents acteurs. L'objectif doit être donc d'institutionnaliser et d'intégrer les activités de planification et d'intervention dans les politiques et procédures de l'établissement, pour que la démarche qualité fasse partie de la vie quotidienne en son sein, sans être perçue comme une charge supplémentaire.

- Le comité recommande qu'une attention particulière soit portée sur la pérennisation de la démarche qualité et sur l'implication de tous, en s'appuyant sur la communication interne, en menant une approche rigoureuse par projets, une ligne du temps et des indicateurs de suivi, pour que les réalisations soient visibles et valorisées comme nécessaire.

## 3. Pertinence du plan d'action actualisé

Le plan d'action a été actualisé dans le but de se concentrer sur des lignes d'actions simplifiées et plus stratégiques, basées sur une priorisation des actions à mettre en place de manière transversale dans toutes les sections. Cette approche vise un alignement entre toutes les sections sur les axes stratégiques. Ce plan paraît pertinent au vu des objectifs visés et des ressources disponibles. Le choix des trois axes devrait aboutir à des progrès basés sur une vision réaliste des actions prioritaires à mettre en place. Les nouveaux axes proposés sont : (1) Démarche qualité et coordination pédagogique ; (2) Le développement des relations extérieures ; (3) La mobilité internationale.

Le premier axe, auparavant focalisé sur la mise en place de la démarche qualité, place désormais la priorité sur l'évaluation continue et sur la pérennité, notamment dans la coordination pédagogique et l'assurance qualité des enseignements. Le deuxième axe « développement des relations extérieures » garde son intitulé, motivé par la nécessité de se positionner au sein d'un monde professionnel fonctionnant toujours davantage en termes de réseaux. Enfin, un nouvel axe « mobilité internationale » découle de l'ambition d'organiser des échanges pédagogiques internationaux. Le plan actualisé propose des actions réalisables pour chacun des axes. Cette révision des axes illustre comment l'évolution de la culture s'acquiert progressivement par le choix de priorités et d'objectifs précis, et par la conduite des différentes actions.

Pourtant, le comité attire l'attention sur la nécessité de continuer de recueillir les témoignages des parties prenantes, notamment les étudiants. A titre d'exemple, les étudiants ont exprimé le souhait d'un lieu tranquille pour étudier/effectuer des travaux de groupe ainsi que d'un accès plus aisé aux épreuves intégrées déjà soumises par des étudiants dans les années précédentes. Ils ont également

souligné l'absence d'un système indiquant la qualité des épreuves intégrées consultables. Un système permettant d'évaluer la qualité des EI consultées par les étudiants (éventuellement sous la forme d'un système de couleurs-) pourrait s'avérer très utile pour les étudiants.

- Le comité recommande donc que le choix des objectifs et actions à mener se conforme aux priorités en lien avec la vision commune exprimée dans le plan stratégique.
- Le comité recommande également que les témoignages de toutes les parties prenantes, notamment les étudiants, soient prises en compte dans la finalisation du plan d'action.

#### **4. Indicateurs de suivi, échéances, degrés de priorité**

Comme noté dans la méthodologie AEQES pour le suivi de l'évaluation externe, l'évaluation ne peut se limiter à établir un diagnostic, « elle doit également servir de levier pour l'action » (p. 30). C'est pourquoi le plan d'action repose sur le principe de PDCA - pour établir la culture d'indicateurs, de mesure des actions menées.

L'analyse présentée illustre bien la qualité comme processus que l'on cherche à améliorer en permanence. En même temps, la définition et l'utilisation d'indicateurs mesurables dans le plan actualisé reste à accomplir. Le cycle *Plan – Do – Check – Act/Adapt* (PDCA ou « Roue de Deming ») est pertinent ici car l'existence d'indicateurs mesurables, choisis avant le démarrage de chaque action, est bien évidemment nécessaire pour permettre la phase « *Check* ». Le comité rappelle que les indicateurs observables/mesurables et les niveaux visés sont indispensables dans tout plan d'action. A titre d'exemple, pour la création d'une base de données des entreprises, un indicateur pourrait consister en un nombre d'entreprises à atteindre. En ce qui concerne le suivi, l'établissement pourrait fixer un nombre d'étudiants minimum qui auront recourt à la base de données. Parmi les indicateurs concernant les autres actions, on pourrait imaginer le pourcentage d'étudiants ou d'enseignants en mobilité internationale, ou le nombre d'enseignants ayant mis en pratique des idées recueillies lors des formations organisées par l'établissement, etc.

Pourtant, si le plan actualisé propose des échéances, les indicateurs gagneraient à être plus identifiables et quantifiables, et à disposer d'un lien avec l'objectif plus explicite. Par exemple la volonté de réaliser des enquêtes est louable, mais la question se pose, *quid* de l'objectif final de cette démarche ?

- Le comité recommande un renforcement du caractère réaliste du plan d'action en menant une approche rigoureuse par projets, une ligne du temps et des indicateurs de suivi.

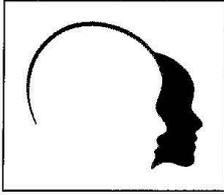
### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Le comité des experts a apprécié la qualité de la documentation préparée pour l'évaluation de suivi. La démarche qualité est correctement mise en place et l'école fonctionne bien, ce qui peut accentuer l'impression d'une absence de besoin de changement. Les témoignages recueillis auprès des étudiants confirment qu'ils se sentent prêts aux exigences de leur futur métier et de la vie professionnelle en général. Les contenus des échanges avec les enseignants témoignent d'une culture de dynamisme et d'une recherche de l'innovation. Le dossier note que le partage des bonnes pratiques est de plus en plus en vigueur.

Pourtant, comme noté dans les recommandations, la prochaine étape consistera en l'appropriation de la démarche par les différents acteurs. Il y a une nécessité de rendre plus tangibles les accomplissements, de définir des objectifs explicites avec des procédures de suivi et de mesure. La communication de l'assurance qualité interne et de ses résultats constitue donc une tâche de première importance.

Afin de rester focalisés sur les actions, le comité rappelle l'importance d'un dossier de suivi dans lequel les actions menées et l'évolution de la démarche qualité de l'établissement sont documentés. Ce dossier servira à formaliser la démarche pour qu'elle devienne opérationnelle. Comme indiqué plus haut, le comité recommande également de mettre en œuvre une approche par projets afin d'opérationnaliser le plan d'action : chaque action entreprise est menée comme un véritable projet. L'essentiel est d'éviter des formulations d'actions et de résultats attendus sans préciser les modalités de mesure du degré de succès d'une action.

En définitive, pour les prochaines années, l'objectif doit être d'institutionnaliser et d'intégrer les activités de planification et d'intervention dans les politiques et procédures, pour que la démarche qualité fasse partie de la vie quotidienne de l'établissement, sans que cela ne soit perçu comme charge supplémentaire.



Évaluation de suivi  
Informatique  
2016-2017

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :

NEANT

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

Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
			NEANT

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

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

W. Vanweddingen  
**Institut Supérieur  
de Formation Continue**  
Rue Joseph Buedts 14  
1040 ETTERBEEK  
Tél. 02 647 25 69 - Mat. 2.076.052

<sup>1</sup> Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne.