

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

**2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI**

**Enseignement de Promotion et de Formation Continue (EPFC)**

**Bachelier en Informatique de gestion**

Comité de suivi :  
M. Elie MILGROM et Mme Anne PIRET

**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. Elie MILGROM et Mme Anne PIRET<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 6 février 2017 à l'Enseignement de Promotion et de Formation Continue (EPFC). 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 réalisés *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 2012<sup>2</sup> ainsi qu'à formuler un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité dans l'établissement. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes 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. Il 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'EPFC, Enseignement de Promotion et de Formation Continue, est un opérateur d'enseignement de promotion sociale majeur à Bruxelles : il est actuellement établi sur 9 implantations et offre ses services à un nombre élevé d'étudiants. Il est prévu de regrouper toutes les activités sur un site unique pour la rentrée de 2017-2018.

Fondé en 1963 par la Chambre de Commerce de Bruxelles, il bénéficie en outre de la caution scientifique et pédagogique de l'Université Libre de Bruxelles ; il fait partie du Pôle académique de Bruxelles.

La création du graduat en informatique (devenu par la suite bachelier en Informatique de gestion) remonte à 1986. Cette formation est organisée sur l'implantation de Woluwe-Saint-Pierre. Des éléments d'évolution des effectifs étudiants du bachelier sont présentés ci-dessous, dans la partie 1 de ce rapport.

---

<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://www.aeqes.be/rapports\\_evaluation\\_details.cfm?documents\\_id=205](http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=205) (consulté le 27 avril 2017).

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

### **1. Renouveau de la direction pédagogique et révision du programme**

Dans son dossier d'avancement, l'établissement mentionne les changements suivants comme étant des changements majeurs :

- La nomination, en septembre 2013, d'une nouvelle directrice pédagogique qui prend en charge l'organisation, l'animation et la coordination pédagogique d'un certain nombre de sections, parmi lesquelles la section informatique de gestion.
- La révision du programme et la publication d'un nouveau dossier pédagogique (DP), interréseaux, du bachelier en Informatique de gestion, approuvé par le Gouvernement de la Communauté française le 16 juillet 2013. Le nouveau programme a été mis en œuvre dans l'établissement à partir de l'année académique 2014-2015 et a permis, entre autres, l'introduction de plusieurs projets de développement d'ampleur significative au sein du programme. Le dossier d'avancement présente clairement les avantages (et aussi l'un ou l'autre inconvénient) du nouveau DP.

### **2. Autres modifications importantes relevées par le comité des experts**

En plus des changements mentionnés dans le dossier d'avancement de l'établissement, le comité des experts a pris connaissance, lors de la visite, d'autres éléments qui lui semblent pertinents :

- La mise en chantier, par la direction, d'un véritable plan stratégique pour l'établissement.
- L'attribution, par l'établissement, de moyens consacrés à la gestion de la qualité interne et du *reporting*, mis sous la responsabilité d'un directeur.
- L'instauration de réunions mensuelles des directions pédagogiques en vue de diffuser les bonnes pratiques et de produire des modèles communs de documents. Cette coordination facilite également l'exploitation des résultats des différentes évaluations réalisées par l'AEQES dans l'établissement en vue d'en tirer des pistes d'amélioration transversales aux sections évaluées.
- La perspective du déménagement dans un bâtiment unique, qui devrait offrir des solutions à divers inconvénients de la situation actuelle (éparpillement sur 9 sites différents) (par exemple : absence d'espace d'étude pour les étudiants).

### **3. Évolution de la population étudiante**

Le bachelier en Informatique de gestion a connu une croissance significative, mais irrégulière, du nombre de diplômés entre 2011-2012 et 2014-2015 et une croissance importante, mais également irrégulière, du nombre d'inscrits entre 2011-2012 et 2015-2016.

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

Quatre axes stratégiques ont été présentés dans le plan d'action initial et organisent les actions à entreprendre de 2012 à 2016, à la suite des évaluations interne et externe de 2011-2012 :

- Axe 1 : Pédagogie
- Axe 2 : Informatique
- Axe 3 : Entreprises
- Axe 4 : Communication

Les axes et les actions à entreprendre ont été déterminés en 2012 à partir du rapport d'évaluation interne, du rapport final de synthèse et de l'analyse transversale des cursus en informatique en

utilisant une grille de priorisation. Sous ces axes stratégiques, le plan d'action initial présente de nombreuses actions à réaliser, dont certaines au niveau de l'établissement et d'autres spécifiques au programme évalué.

Le comité de suivi reconnaît bien évidemment le droit de l'établissement de faire un choix parmi les recommandations formulées lors de l'évaluation de 2012, mais il s'étonne de l'absence totale de prise en compte, dans le plan d'action initial, de certaines recommandations de nature stratégique (par exemple : assurer la formation continue des enseignants ou définir une politique de collaboration avec les entreprises du secteur).

Le choix des axes retenus et la ventilation des actions au sein de ces axes posent également question. Alors que le rapport de synthèse de 2012 comporte un chapitre intitulé « Les ressources humaines et matérielles », l'axe correspondant du plan d'action initial s'intitule « Informatique », ce qui est fortement réducteur. De même, l'axe « Communication » comporte une action relative à l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), qui figurerait sans doute avec plus de pertinence dans l'axe « Pédagogie », à défaut d'un axe « Démarche qualité, gouvernance et stratégie » (intitulé d'un chapitre du rapport de synthèse de 2012 qui ne se retrouve pas dans le plan d'action initial et dont plusieurs recommandations sont dès lors ignorées).

Par ailleurs, le comité de suivi constate que nombreuses actions du plan initial sont formulées de manière peu précise et ne sont pas accompagnées d'indicateurs mesurables, de niveaux visés ou d'éléments susceptibles de valider l'atteinte des objectifs. En conséquence, il n'est guère aisé d'objectiver les changements effectifs ou l'impact des actions réalisées, ou encore les prolongements pertinents des actions entreprises. Qu'est-ce qui a changé concrètement ? Cela mène-t-il à envisager d'autres questionnements, d'autres actions ?

Dans son dossier d'avancement, l'établissement présente toutefois ce qu'il identifie comme avancées significatives. Le comité de suivi note que l'évaluation de l'impact des actions entreprises se fonde le plus souvent sur les résultats d'enquêtes effectuées auprès des parties prenantes (ce qui est sans doute la conséquence de l'absence d'indicateurs mesurables). Ne confond-on pas amélioration de la qualité et satisfaction des parties prenantes ? La satisfaction des parties prenantes est certes une condition nécessaire à l'amélioration de la qualité, mais est-ce un critère suffisant ?

Par ailleurs, le comité de suivi estime que les résultats des enquêtes font trop peu souvent l'objet d'une analyse. On ne trouve, par exemple, jamais d'hypothèse interrogeant les répondants non satisfaits. Même marginales, les réponses des « mécontents » sont potentiellement une source d'informations précieuses sur les progrès qui restent à accomplir.

Toujours à propos du dossier d'avancement, le comité regrette que les différentes initiatives pour lesquelles un bilan est proposé dans le texte ne correspondent pas de manière systématique aux actions mentionnées dans le plan d'action initial. Par ailleurs, l'annexe 2 du dossier présente les résultats obtenus pour les recommandations figurant dans le rapport final de synthèse de 2012 qui ont servi de base à la constitution du plan d'action.

Sont relevés ci-dessous les principaux éléments relatifs à la mise en œuvre des initiatives prises dans les quatre axes stratégiques retenus. Ils sont principalement formulés dans une perspective d'actualisation du plan d'action ; les experts encouragent donc les entités à tenir compte des remarques dans la formulation définitive de leur plan d'action actualisé en 2017 et également à repenser le choix des axes et l'affectation des actions aux axes pour tenir compte des observations figurant ci-dessus.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

## Axe 1 : Pédagogie

Une recommandation de 2012 portait sur l'adéquation de la charge de travail au nombre de crédits ECTS attribués à chaque unité d'enseignement (UE). Selon l'enquête effectuée, l'action relative à la charge de travail a mené à un taux de satisfaction suffisant.

En ce qui concerne l'adéquation et la pertinence du programme avec les attentes du milieu professionnel, trois avancées sont à souligner :

- la rencontre systématique d'un coordinateur de stage avec le maître de stage sur le lieu du stage pour tous les stagiaires ;
- la mise en œuvre de plusieurs initiatives pour le développement des compétences transversales (communication orale et écrite, travail en équipe) ;
- l'introduction, dans le programme, de nouvelles UE focalisées sur des thèmes importants pour les entreprises.

Pour ce qui est des visites des étudiants en stage, le comité de suivi apprécie cette démarche et souligne qu'il est nécessaire d'en préciser les objectifs afin d'être certains d'exploiter et valoriser au mieux cet investissement relativement coûteux (retour des informations collectées vers l'ensemble de l'équipe enseignante).

Un troisième point de cet axe concerne l'aide à la réussite qui, curieusement, ne figure pas dans le plan d'action initial mais qui fait l'objet de deux recommandations dans le rapport final de synthèse de 2012. Sur ce point, l'établissement a décidé de consacrer un certain nombre de périodes à des activités de remédiation. Ici encore, l'absence de mesures ne permet pas d'évaluer l'efficacité de ces initiatives.

## Axe 2 : Informatique

Le rapport final de synthèse de 2012 comporte plusieurs recommandations en ce qui concerne les infrastructures.

Des progrès importants ont été réalisés en matière d'ordinateurs et de réseau à l'échelle de l'établissement. Toutefois, il semble bien que certains besoins spécifiques de la section informatique ne soient pas encore satisfaits. Pour une section informatique, il est nécessaire de disposer d'infrastructures matérielles et logicielles permettant aux étudiants de développer leurs compétences professionnelles, c'est-à-dire faire des expérimentations et donc – pourquoi pas ? – des erreurs ! Il est évident que l'apprentissage progressif par essais et erreurs ne peut s'effectuer sur des infrastructures communes de production. L'établissement doit fournir à la section des infrastructures de test : la virtualisation ne permet pas tout.

Le deuxième sujet sur lequel le rapport final de synthèse de 2012 insiste beaucoup dans cet axe était le développement de l'utilisation pédagogique d'une plateforme d'*e-learning*. L'utilisation de la plateforme s'est généralisée au sein de l'établissement. Toutefois, cette utilisation possède rarement une véritable plus-value pédagogique : la plateforme sert principalement d'outil de communication. Ici également, il serait intéressant d'explorer, à la suite des enquêtes, les raisons de la satisfaction de certains et des réserves exprimées par d'autres (il ne faut pas se contenter de l'affirmation selon laquelle une majorité d'utilisateurs sont satisfaits).

Le comité de suivi a pu constater *de visu* que la manière dont la plateforme est actuellement configurée manque encore singulièrement d'ergonomie et de convivialité. Actuellement, il semblerait que la personnalisation de la plateforme – pourtant un point fort de *Moodle* – est rendue impossible par une politique de gestion très rigide.

Ceci mène à aborder le sujet de la gestion des infrastructures informatiques par le département informatique (ICT). Les impressions recueillies lors de la visite font état d'une trop grande rigidité, d'une lenteur excessive pour prendre en compte les demandes des utilisateurs et d'un refus de reconnaître les besoins spécifiques de la section informatique. En outre, alors que le service ICT pourrait incontestablement offrir des stages à la fois intéressants pour les étudiants et utiles pour l'établissement, il ne semble pas qu'il y ait une volonté pour aller dans cette voie. Le comité de suivi considère que l'orientation de la politique et des pratiques du service ICT pour répondre aux besoins légitimes des utilisateurs et, en particulier, de ceux de la section informatique, constitue un point d'attention majeur pour la direction de l'établissement. Il serait notamment judicieux de mobiliser un groupe d'utilisateurs pour guider les choix de configuration de la plateforme et de répondre le mieux possible aux besoins exprimés.

On pourrait peut-être même envisager que les enseignants et les étudiants de la section informatique soient impliqués dans le développement des adaptations de la plateforme.

### **Axe 3 : Entreprises**

Un certain nombre d'initiatives ont été prises en ce qui concerne la collaboration avec les entreprises du secteur de l'informatique. Ces initiatives ne semblent pas relever d'une véritable politique explicite, comme le recommandait le rapport final de synthèse de 2012.

Ces dernières années, le corps enseignant du bachelier en Informatique de gestion s'est enrichi de plusieurs enseignants issus du monde de l'entreprise (appelés « experts »), ce qui contribue à établir et renforcer des liens entre la section et le monde professionnel. Pour les enseignants de ce profil, comme pour les autres d'ailleurs, le comité de suivi recommande que l'établissement organise le développement et le suivi de leurs compétences pédagogiques.

Des progrès ont également été réalisés en ce qui concerne l'implication du monde professionnel dans l'évaluation des stages et dans les jurys. En revanche, la recommandation de 2012 de constituer une base de données des anciens étudiants n'a pas été prise en compte. La section informatique pourrait contribuer utilement à la réalisation de ce projet.

### **Axe 4 : Communication**

Comme indiqué plus haut, le comité de suivi s'étonne que l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) figure dans cet axe. Il s'interroge aussi sur la lenteur de la mise en œuvre de la procédure : l'établissement en est encore au stade de l'expérience pilote, alors que les étudiants et les enseignants de la section informatique sont manifestement demandeurs. Les experts rappellent que la formulation de questions pertinentes et valides, la constitution des questionnaires et l'organisation des enquêtes et l'analyse des résultats supposent des compétences pédagogiques garantissant la validité des conclusions que l'on peut tirer de l'EEE. Il existe de nombreuses études sur les bonnes pratiques en la matière, dont l'établissement peut utilement s'inspirer. Le comité de suivi souligne également qu'il n'est pas nécessaire d'évaluer « tout, tout le temps » (pourquoi ne pas travailler « à la demande » ou en fonction des besoins ?) et qu'il ne faut surtout pas que l'évaluation des UE individuelles mène à négliger d'évaluer la cohérence du programme dans son entièreté. Enfin, il rappelle que l'absence de problèmes révélés par l'EEE n'est nullement synonyme de qualité optimale : il s'agit d'une condition nécessaire, mais non suffisante ! Des informations utiles peuvent être apportées par d'autres sources : pairs, maîtres de stage, employeurs, pédagogues ou didacticiens, etc.

Plusieurs projets à propos des modalités d'évaluation des apprentissages réalisés dans les UE pourraient figurer dans l'axe « Pédagogie ». Un certain nombre de grilles d'évaluation ont déjà été créées et d'autres sont en cours de réalisation. Le comité de suivi n'est pas entièrement convaincu que les grilles dont il a eu connaissance faciliteront la fiabilité et l'équité des évaluations, car elles comportent encore de nombreux items dont l'évaluation pourrait être très subjective. Le travail sur les grilles d'évaluation doit être poursuivi.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Par ailleurs, le dossier d'avancement fait état d'un certain nombre d'initiatives en matière de communication qui restent encore à l'état d'intentions. Le comité de suivi souligne que le site web de l'établissement est certes agréable à parcourir, mais que l'information communiquée ne fournit sans doute toutes les informations utiles des étudiants potentiels (éléments différenciant de l'établissement par rapport à la concurrence, métiers et débouchés concrets du diplôme de bachelier en informatique de gestion, etc.). Quelques exemples de réalisations par des bacheliers en informatique de gestion aideraient le visiteur du site à mieux percevoir l'intérêt des études en question.

### **Démarche qualité**

Bien que la démarche qualité ne fasse pas partie des axes du plan d'action initial, le dossier d'avancement et la visite ont permis de se rendre compte qu'un certain nombre d'actions sont menées à ce propos dans l'établissement. À cet effet, une cellule a été constituée au sein du département « Étudiants, dotation et inscriptions » et mise sous la responsabilité d'un directeur. Une des missions de cette cellule est de mutualiser les résultats des évaluations des différents cursus par l'AEQES et générer des synergies à l'échelle de l'établissement. Cela se fait par des réunions de coordination des directeurs pédagogiques. Une autre mission de la cellule est de récolter les indicateurs nécessaires au pilotage de l'institution et de ses cursus. La tâche principale de la coordinatrice qualité est aujourd'hui l'appui méthodologique et l'organisation des évaluations par l'AEQES.

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

### **1. Vision stratégique et gouvernance**

#### **a. Vision stratégique**

Lors de la visite, la direction a communiqué une version provisoire du plan stratégique en cours d'élaboration. Le comité de suivi encourage l'établissement à poursuivre l'élaboration de ce plan. Sa réussite est conditionnée, notamment à l'adhésion que la direction aura pu susciter à son égard. Le comité de suivi recommande donc à la direction de veiller à y impliquer à court terme un plus grand nombre de parties prenantes. Un exemple du manque actuel d'implication des parties prenantes réside dans l'absence surprenante de consultation des enseignants au sujet de leurs besoins pour le nouveau bâtiment. Si le travail se poursuit trop longtemps uniquement dans le cénacle de la direction, le plan stratégique ne risque-t-il pas d'être à tout jamais perçu par les enseignants comme « le plan de la direction » et non pas « notre plan » ?

Le terme « qualité » apparaît à plusieurs reprises dans le projet de plan stratégique que le comité de suivi a pu rapidement consulter. On note cependant l'absence du principe d'amélioration continue de la qualité et, en particulier, de l'amélioration continue de la qualité des formations. Or, la qualité n'est pas un état, mais bien un processus (voir plus loin). Le comité de suivi souligne la nécessité de

formuler, en la matière, des lignes directrices claires dans lesquelles les enseignants peuvent décliner leur activité pédagogique. Ces lignes directrices pourraient structurer, à l'horizon des cinq ans, les axes forts de la stratégie de l'EPFC en matière de qualité des formations, y compris dans l'allocation des ressources disponibles et ce, en particulier, pour le programme de bachelier en Informatique de gestion. Cela implique de se demander et de décider ce que cette formation sera dans 5 ans (pratiques, comportements, résultats).

Cette démarche suppose d'initier une réflexion sur la définition de la qualité selon l'EPFC et de s'assurer d'une adhésion collective à cette définition. Pour cela, il s'avère nécessaire de s'appuyer sur la contribution du plus grand nombre, y compris sur celle des étudiants.

### **b. Mode(s) de *management***

Le comité de suivi considère que la nomination d'une directrice pédagogique pour un certain nombre de sections est une excellente initiative, appréciée de tous lors des entretiens. Il estime cependant qu'il est nécessaire, pour assurer une communication bilatérale efficace et pour assumer l'indispensable *leadership* local (ce qui inclut le pilotage du cursus), de nommer explicitement un responsable pour la section « bachelier en Informatique de gestion », avec une lettre de mission précise (mais susceptible d'évoluer en fonction des besoins). Dans la situation actuelle, l'absence de ce chaînon entraîne des difficultés qui pourraient aisément être prises en compte et surmontées ; le comité de suivi en a eu plusieurs illustrations lors des entretiens.

Pour ce qui est des actions à mener, le comité de suivi recommande de développer davantage un mode de fonctionnement par projets, complémentaire aux organes institués et pérennes. Une logique de projets permet de mobiliser des personnes de manière intense, mais limitée dans le temps. Elle nécessite une définition précise des objectifs à atteindre, des responsables et de leurs missions, des moyens à allouer, des échéances à respecter, des livrables à fournir et des indicateurs opérationnalisés de réalisation permettant de suivre et de clôturer le projet.

Les étudiants rencontrés déclarent pouvoir s'exprimer très librement, en particulier auprès des enseignants, mais ils n'ont pas toujours le sentiment d'être entendus et se sentent parfois éconduits dans leurs demandes sans justifications réellement satisfaisantes. Ils ne semblent pas non plus connaître l'existence de délégués étudiants... Dans une optique de maintien d'un dialogue constructif, le comité de suivi attire l'attention de la direction sur le fait que les problèmes pointés par les étudiants ou les suggestions qu'ils formulent ne doivent pas nécessairement donner lieu à une réponse immédiate. Toutefois, il faut garantir aux étudiants que leurs demandes feront l'objet d'une prise en compte et d'un suivi adéquat et justifié. Le futur responsable de la section ou, si nécessaire, le coordinateur qualité peut éventuellement constituer un tiers neutre qui pourrait instruire les problématiques soulevées par les étudiants. Un exemple soulevé lors de la visite concerne les conflits d'horaires entre certains examens et certains cours. Un autre exemple porte sur la disponibilité de « machines pour bidouiller », ce qui devrait normalement être possible dans une section « informatique de gestion ».

## **2. Démarche qualité**

De nombreuses initiatives ont été prises et continuent de l'être dans le domaine de la démarche qualité. Le comité de suivi s'interroge toutefois : est-ce suffisant pour affirmer que l'établissement et, plus particulièrement, la section « informatique » possède une démarche qualité et que la culture qualité est installée ? Ne manque-t-il pas une vue d'ensemble, un angle global pour traiter de la question de la qualité ? Comment faire pour amener chacun à se sentir partie prenante de l'amélioration de la qualité ? Comment faire pour intégrer complètement les évaluations effectuées par l'AEQES avec la démarche de fond ?



Le comité de suivi invite les acteurs de la qualité à mettre en pratique le cycle d'amélioration continue *Plan – Do – Check – Act/adapt* (PDCA ou « cycle de Deming ») dans le but d'organiser la mise en œuvre des actions à entreprendre. L'existence d'indicateurs mesurables, choisis avant le démarrage de l'action, est nécessaire pour permettre la phase « *Check* » afin de décider, dans la phase « *Adapt* », la poursuite ou non du cycle pour cette action.

Lors des entretiens, le comité de suivi a rencontré des enseignants très dynamiques et très impliqués dans leur cœur de métier, ce qui est un atout considérable de l'établissement. Le défi de soutenir et garantir cette implication à long terme passe vraisemblablement par la définition d'une politique et la réalisation d'actions qui visent à développer une posture réflexive plus systématique chez les enseignants, dans un but d'amélioration continue de la qualité de l'enseignement, en particulier sur le plan des méthodes pédagogiques. Le climat constructif et convivial qui règne au sein de l'équipe enseignante représente une plus-value importante pour cette formation. Toutefois, cette force, ce potentiel n'est encore pas valorisé dans une dynamique collective au service d'un projet défini ; un risque d'une équipe très soudée peut être le repli et la difficulté à rester ouvert sur le monde extérieur.

Si l'engagement des enseignants semble avéré, l'implication des autres catégories de personnel et des étudiants mérite, quant à elle, d'être encore mieux exploitée. Pour obtenir l'adhésion de toutes les parties concernées à une démarche qualité, une bonne communication est nécessaire mais non suffisante : les objectifs de la démarche qualité doivent être formulés de manière à permettre leur appropriation par chaque acteur de la formation : chacun des acteurs doit pouvoir décliner ces objectifs communs dans les choix, actions, décisions de son champ spécifique.

La qualité est donc l'affaire de tous – et elle doit être guidée par des professionnels : ce « *leadership* professionnel » implique que les fonctions de coordination soient stabilisées, avec une disponibilité suffisante. Le comité de suivi considère ainsi que la coordination qualité dans un établissement de la taille de l'EPFC nécessite une véritable cellule permanente située à un niveau stratégique et accompagnant le pilotage de l'établissement et de ses cursus. Se pose également la question des missions actuelles et futures des responsables des différentes facettes de la qualité, en dehors des évaluations externes menées par l'AEQES. On peut imaginer diverses missions d'une cellule qualité : accompagnement pédagogique des enseignants, animation de réunions thématiques, suivi des plans d'action, appui méthodologique au recueil/à l'analyse de données (évaluation des enseignements) et réalisation d'enquêtes, instruction des demandes des étudiants, etc.

Le comité de suivi propose aussi à l'EPFC d'identifier et de mobiliser l'aide méthodologique que peuvent apporter les personnes en charge de la qualité dans le réseau auquel appartient l'établissement.

Enfin, le comité de suivi recommande à l'EPFC de davantage documenter ses procédures et s'assurer que les documents produits constituent des outils pour la démarche qualité elle-même (et non en réponse à une injonction ou à une évaluation externe).

### **3. Plan d'action actualisé**

En annexe de son dossier d'avancement, et conformément aux consignes transmises par l'AEQES, l'établissement a communiqué, pour la formation concernée, un projet de plan d'action actualisé. Le comité des experts souhaite soumettre ci-après quelques considérations sur ce projet de plan d'action actualisé. La version finale du plan d'action devra être publiée sur le site de l'établissement pour la fin de 2017.

## **Remarques et suggestions générales**

Le comité de suivi constate que les 4 axes retenus pour le plan d'action actualisé sont identiques à ceux retenus en 2012 ; il a déjà (voir plus haut) exprimé ses réserves quant à ce choix qui devrait, selon lui, être réexaminé à la lumière de ses remarques. La ventilation des actions dans les axes devrait, elle aussi, être revue.

Le comité de suivi regrette que :

- la formulation du projet de plan d'action actualisé ne mentionne pas explicitement les objectifs poursuivis par les actions proposées (par exemple : quel est l'objectif poursuivi par l' « Action 1 : Organisation de séminaires spécifiques pour... » ?) ;
- les actions ne soient pas priorisées (comme c'était pourtant le cas dans le plan d'action initial) ;
- l'attribution des responsabilités est trop vague (par exemple : « équipe pédagogique ») ;
- les échéances sont imprécises (par exemple « année académique 2017-2018 ») ;
- les indicateurs de suivi – quand ils existent – ne soient pas accompagnés des niveaux visés (par exemple : « taux de participation des étudiants » : on pourrait viser au moins 75%).

Le comité de suivi souligne aussi l'absence de lien explicite entre la nouvelle analyse SWOT<sup>3</sup> et le plan d'action actualisé. Ne serait-il pas judicieux que le plan d'action vise à surmonter les faiblesses détectées et éviter les menaces en s'appuyant sur les forces et sur les opportunités identifiées ? Un exemple significatif est l'affirmation que le taux de diplomation est une faiblesse, mais la seule action du plan actualisé qui semble pouvoir y correspondre est l'« Action 3 : Mise en place d'un système d'entraide entre les étudiants dans le cadre de l'aide à la réussite ». Or, non seulement le lien entre cette action et la faiblesse détectée n'est pas explicite, mais cette action ne possède aucun indicateur de suivi. On peut aussi se demander si cette seule action suffira effectivement à surmonter cette faiblesse.

Pour le comité de suivi, le nouveau plan d'action devrait faire l'objet d'une révision pour tenir compte des observations qui figurent dans le présent rapport et des discussions menées pendant la visite, mais aussi pour y intégrer le contenu du plan stratégique de l'EPFC. En outre, un plan d'action est un outil de travail évolutif : il faut se donner les moyens de l'adapter en fonction des circonstances, de l'avancement des actions, des résultats engrangés, etc.

De manière générale, comme indiqué plus haut, le comité de suivi recommande que chaque action à mener soit réalisée sous la forme d'un véritable projet. Le plan d'action actualisé pourrait alors s'exprimer sous deux formes : une version succincte pour publication et une version détaillée pour le pilotage interne des actions au sein de l'établissement.

## **Remarques et suggestions spécifiques**

L'ajout d'un objectif relatif à la formation continuée des chargés de cours et des experts, en particulier sur le plan pédagogique, devrait permettre de se saisir d'une préoccupation des experts qui date de 2012. L'EPFC pourrait même utilement aller plus loin en établissant un véritable plan de développement professionnel des enseignants (sur le plan pédagogique et non pas uniquement dans les domaines techniques), avec – encore une fois – des objectifs mesurables. Un des objectifs à atteindre est que les méthodes pédagogiques mises en œuvre par chaque enseignant dans chaque

---

<sup>3</sup> Analyse SWOT pour *Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats* ou AFOM pour Atouts –Faiblesses – Opportunités – Menaces.

UE soient les plus efficaces possible pour atteindre les acquis d'apprentissage visés.

Les fiches ECTS des UE devraient devenir un véritable outil de gestion et de communication entre toutes les parties prenantes : l'établissement, les enseignants, les (futurs) étudiants, les (futurs) employeurs. À cet effet, il convient :

- de les enrichir de toutes les informations spécifiques à l'établissement (ce qui indique la manière choisie dans l'établissement pour atteindre les acquis d'apprentissage visés par l'UE et en évaluer le niveau d'atteinte par chaque étudiant),
- de les publier (comme requis par décret) sur le site Web de l'établissement.

Les exigences relatives à l'épreuve intégrée (EI) doivent être mises en concordance avec celles du niveau 6 du cadre européen des certifications, identifiant plus nettement les différences entre une EI et un rapport de stage (dimension réflexive, problématisation, etc.). Le très bon *vade-mecum* réalisé par l'établissement au sujet de l'EI du bachelier en Informatique de gestion devrait donc être enrichi à ce propos. À cet effet, il pourrait être utile d'examiner d'autres façons de rencontrer les exigences européennes (autres établissements de l'EPS, hautes écoles).

L'évaluation périodique des UE et du programme, à réaliser par les étudiants, mais aussi en équipe pédagogique, doit être mise en œuvre le plus rapidement possible, conformément aux recommandations qui figurent plus haut dans ce rapport.

Le comité de suivi a apprécié la liberté de parole qui prévaut dans l'établissement. Il considère cependant qu'il faut s'assurer que les demandes et suggestions émises par les uns comme par les autres soient traitées par des procédures formelles et connues de tous et qu'une rétroaction soit fournie dans tous les cas.

La question du support informatique (matériel, logiciel, droits d'accès, etc.) nécessaire pour rencontrer les besoins propres du bachelier en Informatique de gestion doit figurer dans le plan d'action.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Le comité de suivi considère que l'examen du rapport d'avancement et les entretiens réalisés pendant la visite attestent d'un potentiel important dans l'établissement pour contribuer au développement de la formation du bachelier en Informatique de gestion. Pour exploiter ce potentiel, il est nécessaire de mener un certain nombre d'actions évoquées dans ce rapport de manière à la fois efficace (atteindre les objectifs que l'on s'est donnés) et efficiente (avec une dépense acceptable de ressources).

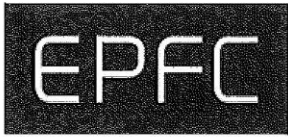
Les principales recommandations générales que le comité de suivi souhaite transmettre à l'établissement tiennent en quelques points majeurs :

- poursuivre le développement d'une culture qualité en faisant en sorte que tout le monde se sente concerné et que chaque décision prise le soit en tenant compte de l'impact sur les objectifs de qualité que l'on s'est donnés ;
- systématiser la constitution et la communication de traces formalisées des nombreuses initiatives formelles et informelles pour capitaliser les efforts et réalisations accomplies au-delà des mouvements de personnes et des changements majeurs et rendre les résultats engrangés par la démarche qualité visibles par toutes les parties prenantes ;
- traduire les éléments identifiés dans une analyse SWOT (en particulier les menaces et les opportunités) en actions et priorités qui réalisent les opportunités et affrontent les menaces

- de manière active, responsable et concrète en favorisant une approche par projets ;
- organiser les enseignants en véritables équipes pédagogiques pour obtenir une réelle appropriation des dossiers pédagogiques et pour exploiter collectivement au maximum les degrés de liberté existants en vue de faire en sorte que le plus grand nombre possible d'étudiants atteignent les acquis d'apprentissage de chaque UE et de chaque programme ;
  - mener une politique active de développement professionnel des enseignants à la fois dans les domaines disciplinaires et pédagogique et en mesurer les effets.

Le comité de suivi tient à réitérer ici sa conviction selon laquelle il est indispensable d'augmenter l'autonomie locale des équipes pédagogiques de l'enseignement de promotion sociale (EPS) afin de libérer la créativité et valoriser le professionnalisme des enseignants de l'EPS. Ceux-ci exercent une mission d'intérêt public trop mal reconnue par le pouvoir politique. Les lieux où se situent les compétences pédagogiques devraient être ceux où se situe la responsabilité des choix et des décisions pédagogiques. S'il est normal, dans une logique de crédits et de mobilité des étudiants, que l'on spécifie au niveau central les acquis d'apprentissage visés par un programme et par les UE qui le constituent (AAV et crédits associés), il faut résister à la tentation d'imposer le contenu des UE (le « programme ») et les volumes horaires à consacrer à chaque type d'activité (les « périodes »). Il devrait revenir à chaque établissement et à chaque enseignant d'utiliser au mieux le nombre de crédits alloués aux UE dont il est responsable pour atteindre les AAV – et d'en apporter la preuve.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)



### Droit de réponse de l'établissement évalué

L'équipe pédagogique et administrative du Bachelier en informatique de gestion s'est attelée avec enthousiasme à cet exercice d'évaluation de suivi. Elle a apprécié le processus d'évaluation organisé par l'AEQES et est fière de voir reconnues la qualité de son enseignement et la pertinence des choix pédagogiques posés.

Elle tient à remercier le comité des experts pour le sérieux de son analyse et la justesse des remarques émises.

Elle tient cependant à relever quelques points d'attention.

Lors de la visite du comité d'experts, deux activités ont été réalisées :

- Le suivi du plan d'actions, objet prioritaire de la visite ;
- Au-delà du plan d'actions, des discussions, réflexions, échanges d'idées pour le futur, pour lesquels l'EPFC a marqué un bel intérêt, mais sans s'engager sur une exécution, sur une priorisation et sur les moyens à mettre en œuvre

A la lecture du rapport préliminaire d'évaluation de suivi, l'EPFC est surpris quant à la **large part donnée à ces échanges d'idées** qui y sont présentés comme des suggestions, des conseils éclairés, des recommandations, voire des ordres, dans les parties 2, *réalisation du plan d'action initial* et 3, *recommandations pour le développement d'une culture qualité*.

A ce stade, c'est-à-dire, en l'absence d'analyse transversale, l'EPFC ne peut marquer son accord sur ces divers types de recommandations.

Par ailleurs, l'EPFC est étonné des **nombreuses formulations semant le doute et l'interrogation**, sans que celles-ci soient étayées par des constatations concrètes. Parmi ces formulations, nous pouvons relever, par exemple :

- De nombreuses formes conditionnelles (« le service ICT pourrait » ; « il serait judicieux » ; « il semblerait » ...);
- des adverbes et qualificatifs introduisant le doute (« curieusement » ; « singulièrement » ; « surprenante » ; ...);
- des interrogations (« ne manque-t-il pas une vue d'ensemble ? » ; « ne confond-on pas .. ? »...);
- des expressions formulant l'étonnement et/ou le manque de certitude (« le comité de suivi s'étonne » ; « sans doute » ; « il semble que » ; « il ne faut pas se contenter de » ; « ces initiatives ne semblent pas » ; « le comité de suivi s'interroge » ; « ce qui devrait être possible dans une section informatique », ...)

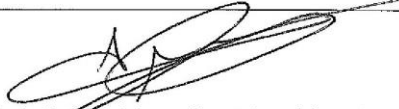
La plupart de ces doutes et interrogations auraient pu être levés lors d'un échange au cours de la visite de suivi. Les personnes présentes (aussi bien membres de la direction que personnel enseignant) auraient pu fournir des éléments de réponse et ainsi clarifier ce qui semblait obscur aux experts, mais cette discussion n'a pas eu lieu.

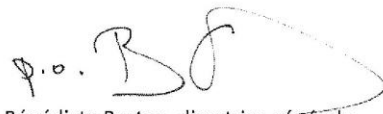
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

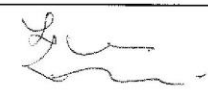
Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
4	2	Dernier §	Suite à la visite de suivi et des remarques formulées dans le rapport, le projet de plan d'action actualisé présenté lors de la visite de suivi sera révisé avant sa publication sur le site de l'établissement afin de tenir compte des remarques avisées des experts.
7	2	§1	Les grilles d'évaluation élaborées au sein de la section se conforment aux prescrits suivants : pour chaque acquis d'apprentissage, des critères pondérés par des indicateurs ont été définis. L'établissement, tout en admettant que tout outil d'évaluation est par définition perfectible, s'interroge sur l'existence d'items revêtant un caractère litigieux (« nombreux items dont l'évaluation est <u>très subjective</u> ») et regrette en conséquence que ces derniers n'aient pas été pointés lors de la visite. En outre, l'établissement aimerait souligner que la fiabilité et l'équité d'un processus d'évaluation ne dépend pas seulement d'un seul dispositif, en l'occurrence ici les grilles d'évaluation. D'autres dispositifs, mis en œuvre au sein de la section et dont il n'est pas fait état dans le rapport d'évaluation de suivi, contribuent à l'équité de l'évaluation. A titre d'exemple, la coordination entre les chargés de cours donne lieu à des mises en commun tant au niveau de la conception des cours qu'au niveau des évaluations.
12	CCL	Dernier §	Ce paragraphe nous semble refléter davantage un jugement de valeur sur le système de l'enseignement de promotion sociale qu'un constat objectif. En effet, les dossiers pédagogiques construits en inter-réseaux laissent une part d'autonomie à l'équipe pédagogique en termes de définition des contenus, d'orientation pédagogique et de créativité. En outre, le programme et les acquis d'apprentissage visés sont rédigés en lien avec les pratiques du métier. Enfin, ils autorisent une fluidité des parcours entre établissements, ce qui constitue un objectif central du processus de Bologne. Dès lors, ce paragraphe s'adresse à notre instance, le Conseil Général, et n'a pas à figurer dans un rapport interne d'évaluation d'établissement. Le Conseil Général en sera néanmoins averti.

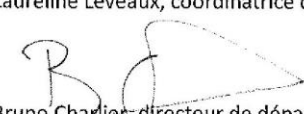
Nom et signature du(de la) Directeur(-trice)

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

  
Nathalie Cerminiaux, directrice pédagogique

  
Bénédicte Burton, directrice générale

  
Laureline Leveaux, coordinatrice qualité

  
Bruno Charlier, directeur de département Etudiants, dotation et inscriptions