

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

**2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI**

**Institut Saint-Laurent (ISL)**

**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 10 mars 2017 à l'Institut Saint-Laurent (ISL). 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 aux programmes 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'Institut Saint-Laurent est subventionné par la Communauté française de Belgique et fait partie du réseau de l'enseignement libre confessionnel. Le pouvoir organisateur dont il dépend est l'ASBL Centre d'enseignement Saint-Laurent - Liège.

Il offre des formations aux niveaux secondaire et supérieur, dans différents secteurs dont le secteur informatique. Dans ce secteur, le bachelier « Informatique de gestion » fait l'objet de la présente évaluation.

Ce bachelier « Informatique de gestion » relève de l'enseignement de promotion sociale et, comme tel, est organisé selon un système d'unités d'enseignement capitalisables.

La formation est structurée en quatre niveaux. Elle est organisée sur trois années académiques plus un trimestre et les cours sont donnés en soirée uniquement.

---

<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=223](http://aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=223) (consulté le 19 avril 2017).

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

- 1 La section mentionne d'emblée l'évolution de la démarche Qualité au sein de l'établissement comme un changement significatif à prendre en compte. Concrètement, cette évolution s'est traduite principalement par l'engagement d'une coordinatrice qualité et la réalisation d'une enquête de satisfaction auprès des enseignants, sur la base de laquelle les axes du plan d'action ont été établis.
- 2 Les dispositions du décret Paysage<sup>3</sup>, qui concerne l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en FWB, se sont également imposées à l'Institut Saint-Laurent. Cependant, de l'avis même de l'établissement, l'impact semble limité sur le bachelier en Informatique, cet enseignement étant déjà organisé sous une forme modulaire depuis de nombreuses années. En revanche, l'implémentation du nouveau dossier pédagogique a requis un important travail d'appropriation de la part de l'équipe pédagogique, donnant lieu à une adaptation spécifique du cursus (création d'une UE d'initiation à la programmation, cf. infra).
- 3 En termes démographique, l'effectif du bachelier croit de façon régulière depuis 2006. Le rapport mentionne également un rajeunissement de la population, sans toutefois y apporter d'hypothèse explicative ou en déduire quelque action pertinente.

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

Les axes retenus pour le plan d'action initial, en concordance avec les recommandations du comité des experts formulées dans le rapport final de synthèse au sujet du bachelier en Informatique de gestion, étaient les suivants :

- AXE 1 : Coordination pédagogique
- AXE 2 : Pratiques pédagogiques
- AXE 3 : Gestion des ressources (pédagogiques, humaines et matérielles)
- AXE 4 : Démarche qualité, gouvernance et stratégie.

Le plan d'action initial, bien que cohérent et détaillé, a été formulé avec peu d'indicateurs mesurables ou de critères d'accomplissement, ce qui ne rend pas aisée l'évaluation précise de sa réalisation.

En outre, suite à une enquête effectuée au début de 2013 auprès de tous les enseignants de l'ISL, la direction de l'établissement a choisi 6 axes prioritaires pour tout l'ISL, donc également pour la section bachelier en Informatique de gestion :

- AXE 1 : Aide et soutien aux étudiants
- AXE 2 : Evaluation des acquis des apprentissages
- AXE 3 : Plateforme *Moodle*
- AXE 4 : Coordination pédagogique
- AXE 5 : Evaluation des enseignements
- AXE 6 : Participation des différentes parties prenantes à la démarche qualité

---

<sup>3</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](#))

Depuis 2013, les activités en rapport avec la démarche Qualité ont porté principalement, mais non exclusivement, sur les trois premiers axes.

On peut identifier quelques résultats concrets à porter au crédit de l'établissement : une réflexion sur les procédures d'inscription des candidats étudiants, des formations continuées offertes aux enseignants en matière d'évaluation des acquis d'apprentissage et sur l'utilisation de Moodle ; la désignation de « Référénts de section ». Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'actions ou de projets menés à l'échelle de l'établissement. Comme mentionné plus haut, l'absence d'indicateurs et d'objectifs-cibles a comme conséquence un bilan nettement plus qualitatif que quantitatif. Il faut aussi regretter le peu d'analyse des actions menées. On aimerait, par exemple, en savoir plus sur les objectifs poursuivis par la stimulation de l'usage de la plateforme *Moodle* et sur le degré d'atteinte de ces objectifs : vise-t-on principalement la mise à disposition de matériel pédagogique et la communication, ou bien souhaite-t-on exploiter le potentiel de plus-value pédagogique d'une telle plateforme ? On aimerait également savoir quels ont été les effets concrets, sur le terrain, des formations organisées à l'intention des enseignants : quelle est la proportion d'enseignants qui ont mis en œuvre de manière probante ce qu'ils ont appris lors de ces formations ? Enfin, le comité de suivi s'étonne de la lenteur de la mise en œuvre d'une procédure périodique d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), malgré les demandes répétées formulées lors d'évaluations externes de différents cursus à l'ISL.

En outre, si une approche transversale aux sections peut effectivement s'avérer pertinente, le comité de suivi peine toutefois à identifier les enjeux et réalisations propres au bachelier en Informatique, ainsi que l'impact spécifique des actions sur ce bachelier. La création d'une unité d'enseignement (UE) préparatoire à la programmation, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau dossier pédagogique, constitue une notable exception.

Parallèlement, beaucoup d'actions annoncées dans le plan initial n'ont pas été concrétisées (création d'une cellule pédagogique, enquête auprès des étudiants, dispositif formalisé d'aide à la réussite, évaluation des enseignements, etc.). Le comité de suivi n'a reçu que peu d'éléments d'analyse permettant de comprendre la non réalisation (non pertinence ? obsolescence ? freins ? manque de ressources ?).

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

La lecture du dossier d'avancement et les échanges avec les différentes parties prenantes rencontrées donnent au comité une impression générale positive : la formation jouit d'une très bonne réputation, l'équipe enseignante apparaît compétente et impliquée, soucieuse de soutenir les étudiants qui en expriment la demande (grande disponibilité, y compris pour des remédiations individuelles), l'effectif étudiant est en croissance (même si, sans doute, en-deçà de la satisfaction de la demande sociétale), etc.

Le comité évalue positivement le positionnement de la direction et des enseignants dans les efforts à mener pour soutenir, voire améliorer le taux de diplomation des étudiants. Il salue à ce titre la mise en place d'une UE spécifique pour renforcer l'apprentissage de la programmation suite au constat de lacunes fréquentes chez les étudiants entrants. Ne serait-il pas possible d'informer ces derniers sur les prérequis de la formation et, le cas échéant, de leur fournir des moyens de mise à niveau avant le début du bachelier ?

Au plan de l'aide et du soutien aux étudiants, le comité engage l'établissement à porter une attention toute particulière aux étudiants plus fragiles, notamment du fait de leur « éloignement » de la culture de l'enseignement supérieur. Il ne faudrait pas que les « éléments moteurs » des

classes, en général déjà familiarisés avec les exigences et la culture de l'enseignement supérieur, soient les « arbres qui cachent la forêt », laissant dans l'ombre une partie du public-cible de l'enseignement de promotion sociale.

La communication interne doit être recentrée sur les besoins des étudiants, car elle peut constituer un levier d'action significatif pour favoriser la persistance dans les études : stabilité, prévisibilité des horaires, consignes claires de stages, de l'épreuve intégrée, forum de questions sur les matières, etc.). Une pratique plus systématique d'évaluations formatives, par exemple en mobilisant le potentiel de Moodle, peut également utilement servir l'objectif de relèvement des taux de réussite.

L'attitude positive à l'égard du décret Paysage manifeste, aux yeux des experts, la capacité de l'établissement à fonctionner dans une optique d'approche par compétences et à s'adapter efficacement à des évolutions pédagogiques.

Le comité de suivi apprécie également la qualité rédactionnelle du dossier d'avancement, en particulier une vraie volonté d'articuler l'analyse SWOT et le plan d'action, ainsi que d'aller vers la formulation de véritables indicateurs.

Toutefois, ils regrettent que le choix des actions à mener repose presque exclusivement sur les perceptions, les attentes et les besoins exprimés uniquement par les enseignants. Ils recommandent à l'établissement de développer un réflexe systématique d'ouverture vers l'extérieur (employeurs, diplômés, maîtres de stages, fédérations professionnelles, établissements partenaires et/ou concurrents, etc.) et vers les étudiants pour nourrir sa réflexion.

De manière générale, tant en matière organisationnelle que pédagogique, les experts recommandent à l'Institut de faire appel à sa propre créativité pour construire des solutions « sur mesure » lorsque les schémas habituels semblent peu appropriés (par exemple la formation continuée), à l'instar de la démarche menée pour la création de l'UE « initiation à la programmation ».

En termes de communication externe, l'établissement doit veiller à exploiter les techniques modernes de communication pour rencontrer les besoins d'information du public potentiel, rendre la section attractive et mettre en valeur les points forts de l'établissement (approches pédagogiques particulières, services proposés aux étudiants, etc.). Dans le cas spécifique d'une formation du niveau de l'enseignement supérieur en Informatique, le site web constitue une véritable carte de visite de l'établissement, donnant à voir son expertise en ce domaine. Le comité de suivi estime que son contenu et sa présentation actuels sont perfectibles.

## **1 Vision stratégique et gouvernance**

### **a. Vision stratégique**

La structure du dossier d'avancement, qui rencontre parfaitement les recommandations du comité initial et le canevas proposé par l'AEQES, et les échanges avec la direction amènent le comité à faire l'hypothèse d'une posture de réactivité plus que de proactivité de la part de la direction et de la coordination qualité. Certes, la formation « tourne bien » et gère efficacement l'héritage des générations antérieures. Le comité regrette l'absence de réflexion stratégique sur l'avenir de la formation. Les experts recommandent de dépasser cette attitude homéostatique et de développer une véritable vision prospective pour la formation. Un plan stratégique du bachelier en Informatique pourrait prendre à bras le corps les questions suivantes :

- Que souhaitons-nous comme profil professionnel pour nos diplômés en Informatique de gestion dans cinq ans ?

- Quel est positionnement de la formation du bachelier en Informatique de gestion dans l'offre générale de l'Institut Saint-Laurent, au sein de son offre d'enseignement supérieur, au sein de son offre de formation en Informatique ?
- Quels sont les projets à entreprendre pour amener le bachelier là où nous le souhaitons ?

Le « confort » actuel de la formation, nullement menacée, offre un contexte idéal pour mettre en place de manière sereine et non précipitée les jalons structurels de son développement. A titre d'exemple, il est plus aisé de routiniser les procédures d'évaluation des enseignements par les étudiants dans un climat de satisfaction générale que dans un climat de tension.

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

Les experts invitent la direction à assurer la continuité et le développement de la formation en développant des modes de fonctionnement qui s'appuient moins sur les ressources et énergies individuelles et qui reposent davantage sur des équipes et des procédures plus formelles. Le travail en équipe et la formalisation ne sont pas des buts en eux-mêmes, ils permettent d'éviter l'épuisement ou l'isolement, d'accueillir de nouveaux collègues de manière plus efficace, de gérer sans heurts les *turnovers* professionnels et étudiants. Si les mécanismes de coordination peuvent parfois sembler coûteux ou difficiles à mettre en place étant donné le profil des enseignants, là aussi, la structuration des modes de fonctionnement peut améliorer la situation. A titre d'exemple, il est plus facile d'obtenir l'adhésion des collègues et de nouveaux engagés pour leur participation à trois réunions annuelles dont les dates sont communiquées dès le début de l'année académique, que de chercher en cours d'année d'hypothétiques dates communes à tous les agendas.

Tout en reconnaissant son impact sur la section, le comité s'interroge sur la possibilité pour le directeur de l'établissement de combiner sa fonction avec celle de référent pour la section.

## **2 Démarche qualité**

Diverses initiatives ont été prises et continuent de l'être dans le domaine de la démarche qualité à la fois à l'ISL et dans la section.

Le comité de suivi s'interroge toutefois : est-ce suffisant pour affirmer que la section 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 que chaque décision prise (au niveau individuel comme au niveau de l'équipe) soit évaluée au regard de l'impact sur la qualité ? On peut aussi s'interroger au sujet des 6 axes prioritaires retenus par l'ISL : la portée de ces axes est manifestement très différente d'un axe à un autre et il n'est pas évident que ces 6 axes suffisent à définir la vision de l'ISL à court, moyen et long terme.

Le comité invite aussi l'équipe enseignante de la section à mettre en pratique le cycle *Plan – Do – Check – Act/adapt* (« 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 bien évidemment nécessaire pour permettre la phase *Check*. Cette démarche est utile parce qu'elle contribue à créer une dynamique d'amélioration continue de la qualité dans un établissement afin d'éviter que la démarche qualité soit pilotée principalement par les rythmes des évaluations externes.

Le comité de suivi invite l'Institut à mobiliser davantage les étudiants pour mener les réflexions inhérentes à l'organisation du bachelier (stages, horaire, etc.), d'une part, parce que les aspects organisationnels sont cruciaux pour la persistance des étudiants dans la formation, d'autre part,

parce que le point de vue étudiant apporte une pertinence et une créativité favorables à l'élaboration de solutions satisfaisantes et impliquantes pour chacun.

Le comité de suivi suggère également de clarifier les missions et responsabilités des organes et fonctions, en collaboration avec les intéressés.

Le comité de suivi recommande également à l'ISL de bien documenter et communiquer ses procédures, les choix envisagés et les décisions prises (portfolio) afin de 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). Il est indispensable de disposer d'un tel outil pour ne pas tourner en rond ou remettre inutilement en question des décisions prises ou des choix effectués précédemment.

Enfin, le comité de suivi insiste pour que soit mise en place une politique de communication énergique et efficace au sujet de la démarche qualité et, surtout, des résultats et des progrès engrangés, condition nécessaire pour que chacun se sente concerné et, pourquoi pas ? pour entretenir une saine émulation entre les sections.

### **3 Plan d'action actualisé**

Un critère fondamental qui doit résider à l'élaboration du plan d'action actualisé est son réalisme : il s'agit de sélectionner les actions prioritaires pour lesquelles on est certain de disposer des diverses ressources (matérielles, financières, humaines, motivationnelles, etc.). Il faut aussi veiller à éviter des formulations trop peu opérationnelles telles que « conduire une réflexion », « étudier », ...

Le comité de suivi recommande de développer davantage un mode de fonctionnement par projets, complémentaire aux organes institués et pérennes, pour réaliser les actions envisagées dans le plan d'action actualisé. Une logique de projets permettrait de mobiliser des personnes de manière intense, mais limitée dans le temps. Elle nécessite, entre autres, une définition précise des objectifs à atteindre, 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. Elle exige également une procédure pour tenir compte des retards, des changements de contexte et de tout autre imprévu afin d'adapter le plan d'action.

Enfin, le comité de suivi encourage l'établissement à mettre en place un mécanisme de pilotage de ses plans d'action pour tenir compte

- d'évènements externes ou internes ;
- de changements de priorités ;
- du non-aboutissement éventuel de certaines actions.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

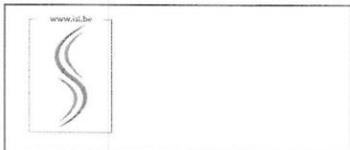
Les principales recommandations que le comité des experts souhaite transmettre à l'établissement tiennent en plusieurs dimensions :

- définir une vision pour les futurs diplômés du bachelier en Informatique de gestion à l'échéance de cinq ans et en déduire les objectifs prioritaires à atteindre et les actions à mener pour y arriver;
- 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 ;
- veiller au caractère réalisable du plan d'action en menant une approche rigoureuse par

- projets ; appliquer le cycle PDCA pour assurer l'amélioration continue de la qualité ;
- systématiser la constitution et la communication de traces formalisées des nombreuses initiatives et de leurs résultats 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 ;
- 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 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](#)



Évaluation de suivi  
Informatique  
2016-2017

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

Commentaire général éventuel :

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

Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
8	Dernier §		« Ce paragraphe constitue, les experts en conviennent, une réflexion portant sur l'organisation générale de l'enseignement de promotion sociale, et pas un constat faisant suite à l'évaluation du cursus « Bachelier en informatique de gestion » menée à l'ISL et donnant lieu à ce rapport. »

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

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