

Évaluation de suivi du cursus « Informatique »

2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

École de Commerce et d'Informatique de la Ville de Liège (ECI)

Bachelier en Informatique de gestion

Comité de suivi :

Mme Dorothea DE JAGER et M. José FIADEIRO

19 juin 2017

INTRODUCTION

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

Dans ce cadre, Mme Dorothea DE JAGER et M. José FIADEIRO¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 23 mars 2017 à l'École de Commerce et d'Informatique (ECI) de la Ville de Liège. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenues les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité, à l'issue des entretiens, des observations faites *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 d'avancement du plan d'action établi suite à la visite de 2012², 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. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'École de Commerce et d'Informatique (ECI) de la Ville de Liège est un établissement d'enseignement de promotion sociale. Son pouvoir organisateur est la Ville de Liège ; il est affilié au Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS).

L'ECI organise plusieurs formations qui relèvent de l'enseignement supérieur et qui débouchent sur l'obtention du titre de bachelier ; il s'agit de : Commerce Extérieur, Comptabilité (option Fiscalité), Droit, Transports et logistique d'entreprise, et Informatique de gestion.

L'évolution de la population étudiante au sein de la section informatique de l'ECI est analysée dans la partie 1 du présent rapport.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 25 mars 2017).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=202 (consulté le 25 mars 2017).

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

Depuis l'évaluation initiale en 2011-2012, l'École de Commerce et d'Informatique (ECI) a dû faire face, comme tout établissement d'enseignement de promotion sociale, à deux évolutions contextuelles majeures : l'introduction du décret « Paysage³ » et la mise en place d'un nouveau dossier pédagogique pour le bachelier en Informatique de gestion organisé dans le cadre de l'enseignement de promotion sociale.

Durant cette même période, d'autres changements importants ont eu lieu au sein de l'ECI :

- L'ECI a déménagé au sein du même bâtiment : l'école possède maintenant des locaux propres qu'elle a aménagés pour donner plus de confort aux étudiants et aux personnels enseignant et administratif. Cependant, le comité a pu constater, durant la visite *in situ* et les entretiens, que le problème au niveau des installations sanitaires, déjà constaté lors de l'évaluation initiale en 2012, persiste. Par ailleurs, si l'ECI a amélioré sa signalétique en interne, il reste à faire de même à l'extérieur : en effet, c'est la signalétique de la Haute Ecole de la Ville de Liège - avec qui l'ECI partage le bâtiment - qui domine, ce qui nuit à la visibilité de l'ECI.
- Au niveau de la direction, l'ECI dispose depuis 2012 d'une vice-directrice qui est en charge des budgets ainsi que de la gestion de stages, des dispenses et d'autres aspects administratifs, accordant ainsi plus de liberté à la directrice. En plus, depuis 2014, l'établissement compte un poste de coordinateur qualité pour 200 périodes. Depuis 2016, le coordinateur qualité en place est chargé également de la coordination pédagogique de l'établissement pour 40 périodes. La coordination se fait au niveau de l'école et non pas au niveau des formations. Les entretiens menés pendant la visite d'évaluation donnent à croire que les responsabilités associées à ces deux rôles ne sont pas encore bien définies.
- L'organisation fonctionnelle de l'établissement a été substantiellement repensée. D'une part, la direction veut réduire les « flous » de communication au sein de l'école, mais les entretiens menés par le comité durant la visite d'évaluation suggèrent que beaucoup reste à faire à sur ce plan. D'autre part, une approche systémique par le biais de « comités de pilotage » a été décidée et se construit ; cependant, et bien que l'approche soit justifiée et assez détaillée dans le dossier d'avancement, la fonction et les missions de ces comités ne semblent pas encore être claires pour toutes les parties prenantes.
- Sur les cinq dernières années, le nombre d'étudiants inscrits dans la section a connu des fluctuations mais il s'est stabilisé. Pour ce qui est du nombre d'étudiants diplômés, celui-ci ne dépasse pas une moyenne de quatre étudiants par an sur les cinq dernières années, ce qui constitue une menace pour la section dans le nouveau contexte de financement imposé par les autorités de tutelle (obligation de co-organisation, à l'horizon 2020, pour les filières qui n'atteindraient pas dix diplômés par an). Bien que la direction en soit consciente, le comité a également constaté que cette menace n'est pas une préoccupation majeure parmi le corps professoral de la section.
- Si le PO octroie à la direction le pouvoir d'évaluer les prestations des enseignants et de les sanctionner (du moins pour les enseignants qui ne sont pas nommés), il lui laisse toujours très peu d'espace de manœuvre en ce qui concerne les décisions sur le personnel à engager, l'achat de matériel qui relève de l'infrastructure de l'école et l'organisation de l'enseignement. Les

³ 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](#)).

procédures imposées à l'ECI soulèvent un vrai risque de freiner la dynamique qui s'est créée par le biais de la démarche qualité, et d'empêcher l'établissement de se moderniser et faire face à la concurrence d'autres établissements mieux soutenus.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Le plan d'action élaboré à la suite de l'évaluation initiale de 2011-2012 présentait de nombreuses actions sur la base des recommandations issues du rapport d'évaluation, qui étaient organisées autour d'un seul axe : programmes et approches pédagogiques. Le dossier d'avancement remis par l'ECI en préparation de cette évaluation de suivi ne fait plus de référence à ce plan d'action initiale mais fournit une toute nouvelle approche issue de réflexions méthodologiques globales sur l'approche qualité, des résultats d'actions déjà menées au niveau institutionnel et des décisions prises sur les objectifs visés.

Dans ce contexte, le comité a pu constater un nombre d'avancées significatives :

- Les enseignants sont prêts à organiser des expérimentations pédagogiques, certains le faisant déjà. Le comité a notamment remarqué des expérimentations au niveau des classes inversées, de la pédagogie par projet, de l'aménagement d'un projet transversal, ainsi que de la création d'une plateforme pour partage de projets entre plusieurs établissements.
- Des contrats de formation détaillés ont été élaborés pour les stages, qui servent de modèle à adopter pour les autres UE. Le comité recommande vivement à l'établissement de prioriser cette action de façon à ce que toutes les UE disposent d'un tel contrat et que tous les contrats soient disponibles sur la plateforme.
- La gestion des dossiers de suivi du stage.
- L'existence de grilles d'évaluation, bien qu'elles ne soient pas encore accessibles sur Moodle.
- La prise de conscience des ECTS parmi la plupart des enseignants même si, globalement, une réflexion collective au niveau de la charge de travail des étudiants reste à faire. Selon les étudiants rencontrés, cette réflexion est nécessaire et pourrait contribuer à la diminution des taux d'abandon.
- La réflexion sur la durée du bachelier que toutes les parties prenantes veulent qu'il se fasse en quatre ou trois années et demi au lieu de trois, ce qui pourrait contribuer à l'augmentation des taux de diplômés. Le comité encourage l'établissement à poursuivre les démarches déjà commencées au niveau de sensibiliser le PO à ce sujet.
- L'adoption de la plateforme Moodle, bien que son utilisation soit perfectible et qu'elle devienne un vrai outil de communication et de travail. Le comité recommande vivement à l'établissement de résoudre les problèmes de connectivité et de mener une réflexion engageant toutes les parties prenantes au niveau de l'organisation et de l'utilisation de la plateforme. Il serait aussi judicieux de séparer les fonctions de communication interne et externe de façon à alléger l'interface d'édition et la recherche d'informations par les différents publics visés.
- Une amélioration nette au niveau des locaux, bien que les problèmes avec les sanitaires et le parc informatique persistent. Le comité encourage l'établissement encore une fois à poursuivre les démarches de sensibilisation déjà commencées auprès du PO.

En outre, le comité a également repéré quelques points d'amélioration :

- L'équipe enseignante fonctionne bien mais manque toujours de coordination au niveau de la section, ce qui fait que les efforts menés individuellement ou par groupes restreints restent sans cohérence. Pourtant, le comité a pu constater que les enseignants en ont conscience et en éprouvent le besoin : ils discutent entre eux (par exemple, au sujet de la préparation des étudiants à certaines matières imposées dans les dossiers pédagogiques), mais il n'y a pas de forum, d'espace de partage commun, qui leur permette de prendre des décisions et de suivre les actions relatives à ces décisions.
- Les entretiens avec les étudiants donnent à croire que la qualité pédagogique de quelques cours est encore à améliorer ; pourtant, les enseignants rencontrés pendant la visite se disent preneurs d'orientation à ce niveau.
- L'école manque toujours de données fiables et exploitables pour le pilotage du bachelier : par exemples, des indicateurs statistiques ne sont pas systématiquement récoltés et analysés, et il n'y a toujours pas d'enquêtes sur les enseignements qui pourraient avoir un impact réel. La décision d'évaluer les enseignements par les étudiants a bien été prise mais, ayant étudié le format des questionnaires proposés, le comité se demande si une enquête qui peut seulement être réalisée en présence du coordinateur qualité à cause de la complexité de ses questions est la forme la plus efficace pour obtenir des résultats exploitables sur la qualité des enseignements.
- Malgré les efforts pour identifier le réseau de communication interne et de le situer dans un organigramme, les entretiens menés pendant la visite d'évaluation donnent à croire que les « flous » persistent.

Les recommandations du comité à ce sujet figurent dans la section suivante.

PARTIE 3 : RECOMMANDATION POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE QUALITÉ

Le plan d'action actualisé de l'ECI ne s'appuie pas directement sur le plan d'action initial de 2011 (qui était spécifique à la section informatique) : il s'agit d'un plan global, qui ne présente rien de spécifique pour la section. Ce plan actualisé s'organise autour de trois axes (ou objectifs généraux) :

- améliorer le fonctionnement structurel de l'ECI en terme de l'aménagement des espaces ;
- réduire les flous communicationnels (identité visuelle, communication interne et externe) ;
- réduire les flous pédagogiques.

Les responsables des objectifs opérationnels (actions) n'y sont pas identifiés.

Si la poursuite des deux premiers objectifs généraux (largement atteints à ce jour) bénéficiera à toutes les sections (mais on ne peut que noter l'absence d'actions concernant le parc informatique, lequel implique les enseignements de la section informatique plus directement), l'avis du comité est que le troisième objectif devrait s'appuyer plus directement sur une analyse spécifique des formations, des besoins du marché du travail et de l'amélioration des actions déjà entreprises.

En outre, le comité ne peut aussi que regretter que ce plan d'action actualisé ne s'accompagne pas d'une vision stratégique plus explicite quant à la culture qualité, autant pour l'établissement dans son ensemble que pour la section informatique. Certes, la déclinaison du troisième axe « réduire les flous pédagogiques » du plan en « objectifs spécifiques » permet d'identifier quelques lignes stratégiques au niveau de la qualité, même s'ils sont formulés de façon peu objective et en utilisant un vocabulaire

trop technique ; on pourrait indiquer plus simplement : faciliter les échanges entre les enseignants et les étudiants, améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants et favoriser leur travail collectif, assurer la cohérence de l'accompagnement des étudiants, donner la voix aux étudiants, etc. Cependant, les objectifs opérationnels (actions) identifiés pour chaque objectif spécifique manquent parfois de profondeur ou sont trop généraux. Par exemple :

- L'objectif opérationnel « installation d'un Moodle pour l'école » a été complété mais l'objectif stratégique de « mettre en place une plateforme d'échanges interne enseignant-enseignant, enseignant-étudiant et étudiant-étudiant » est loin d'avoir été atteint dans la mesure où des actions manquent qui permettraient que Moodle soit utilisé pour les échanges mentionnés.
- D'autres objectifs opérationnels – tels que « sensibiliser les enseignants aux bénéfices de la formation continue », « sensibiliser les enseignants aux pratiques réflexives etc », « permettre à chaque enseignant de construire des grilles d'évaluation » – ne sont pas vraiment des actions qui peuvent mener à des objectifs observables, mesurables. Il faudrait tout d'abord identifier ces objectifs – par exemple, avoir des grilles d'évaluation complétées pour toutes les UE – et identifier les actions correspondantes – par exemple, produire des canevas, organiser une session avec les enseignants pour leur expliquer comment les remplir, etc. Autre exemple : plutôt que de « sensibiliser les enseignants aux bénéfices de la formation continue », il faudrait organiser des formations.
- De même pour « permettre à chaque étudiant de participer aux évaluations citoyennes du fonctionnement de l'école ». Si, comme on le pense, il s'agit de préparer des questionnaires, il faudrait le dire. Il faudrait peut-être éviter aussi des expressions telles que « évaluations citoyennes » qui sont un peu trop recherchées et ne suscitent pas nécessairement l'adhésion des parties prenantes.
- L'objectif opérationnel « atteindre un taux de présence aux réunions de 70% » ne nous semble pas suffisant pour « favoriser le travail collectif des enseignants ». Puisque les enseignants que le comité a rencontré se disent preneurs d'un tel travail collectif et prêts à se réunir, il faudrait aussi établir une coordination pédagogique plus organisée et les moyens qui favorisent ce travail collectif. La direction a déjà trouvé un bon moyen pour dégager des périodes pour que les enseignants se réunissent, donc il nous semble que l'établissement est sur le bon chemin.

La force d'un plan d'action est d'être un guide pour les actions à mener et d'avoir un interlocuteur si et lorsque les actions ne se réalisent pas au moment convenu - d'où l'importance de bien identifier qui est le responsable de chaque action. Il peut y avoir des raisons pour ne pas adhérer à un plan d'action dûment signé par la direction de l'établissement, mais ces raisons doivent être bien argumentées, par exemple suite à des développements extérieurs à l'établissement ou à l'intérieur même. Mais on devra pouvoir se demander si les raisons sont suffisamment fortes pour ne plus suivre formellement le plan d'action. Le plan d'action devrait être résistant aussi à un changement de qui est au service de la réalisation de ce plan.

Les recommandations du comité sont les suivantes :

- Si une nouvelle vision systémique a été élaborée au niveau institutionnel, elle devra s'accompagner d'axes stratégiques concrets menant à un projet qui suscite l'adhésion de toutes les parties prenantes. Le comité recommande à l'établissement de formuler une vision stratégique qui donne une perspective pour les cinq prochaines années tant au niveau institutionnel qu'au niveau du bachelier en informatique de gestion. Dans le cas de ce dernier, la section devrait se poser tout d'abord la question : que devrait être un bachelier en

informatique de gestion sortant de l'ECI dans cinq ans et que devons-nous faire pour y arriver ? Pour cela, une analyse SWOT de la section doit être réalisée en impliquant toutes les parties prenantes, employeurs inclus.

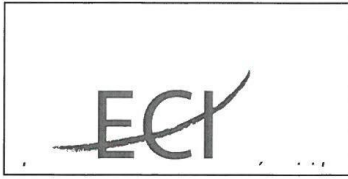
- Le comité considère que la formulation d'une telle vision stratégique implique aussi la définition claire des résultats à atteindre, notamment pour ce qui est du nombre d'étudiants inscrits ou diplômés, du nombre d'abandons, de la fréquence et des modes de formation continue des enseignants et du degré de satisfaction des entreprises où les étudiants pourront trouver un débouché professionnel.
- Ceci doit mener à un plan d'action concret avec indication de résultats, de responsables et d'échéances précises. Il faudra adhérer au plan une fois qu'il est établi et il serait judicieux que la direction demande au coordinateur qualité des rapports réguliers sur l'état d'avancement du plan d'action.
- Une approche générale pour améliorer le fonctionnement de l'établissement a démarré par la création des fonctions de coordinateur qualité et de coordinateur pédagogique, des Comités d'Evaluation Interne (CEI) et des Comités de Pilotage (CP). Le comité recommande de bien définir les tâches des coordinateurs pour qu'il n'y ait pas de confusion possible entre les deux rôles et leurs relations envers les équipes enseignantes. Il recommande aussi que les tâches des CP soient bien définies.
- Dans ce cadre, le comité préconise la création d'un conseil de section avec une coordination reconnue, qui peut être portée par un individu ou par plusieurs pourvu que les responsabilités de chacun soient bien définies. Le volet « qualité » qui l'accompagne devrait fournir un cadre pour soutenir la structuration des actions à mener dans la section.
- Le comité considère également que la direction a un grand rôle à jouer dans la création de l'esprit d'équipe parmi les enseignants et recommande que la direction rende possible que les enseignants de la section se réunissent au moins deux fois par an pour discuter les thèmes mentionnés plus haut, mais aussi des thèmes comme : quelles méthodes d'enseignement sont les plus efficaces pour le groupe d'étudiants cible de la formation ? Comment augmenter le nombre d'étudiants inscrits et atteindre le minimum de dix diplômés par an pour sauvegarder la section informatique ? Comment diminuer le nombre d'abandons ? Comment accompagner un nouveau collègue ? Etc.
- L'établissement a déjà reconnu que les étudiants doivent être impliqués dans l'évaluation des enseignements (EEE), mais le comité recommande que cela se fasse à travers des enquêtes simples pour chaque unité d'enseignement, qui ne prennent pas trop de temps à remplir mais qui donnent des indications claires s'il y a un besoin d'amélioration. Le comité recommande aussi de consulter tant les enseignants que les étudiants dans l'élaboration de ces enquêtes pour que les questions soient claires et concernent les préoccupations de tous les acteurs et qu'elles suscitent leur adhésion. Le comité incite aussi l'établissement à donner un retour aux étudiants sur les actions qu'on prend à la suite des enquêtes pour les encourager à continuer à y participer.
- Finalement, le comité recommande au PO de faciliter la gestion de l'établissement à travers des budgets dont la direction serait responsable et rendrait compte. Le comité recommande aussi au PO d'accorder plus d'autonomie à l'établissement dans la poursuite de leur projet pédagogique et de leur démarche qualité.

CONCLUSION GENERALE

Le comité a constaté que l'ECl a fait des avancées dans la mise en œuvre de la démarche qualité depuis l'évaluation de 2012. Il y a à l'ECl une volonté évidente de progresser, sans peur des changements, tant de la part de la direction et de ses adjoints (parmi ceux-là, le coordinateur qualité) que des enseignants.

Cependant, et même si l'établissement compte sur un coordinateur qualité qui est en même temps coordinateur pédagogique, la coordination pédagogique devrait être renforcée au niveau de la section informatique ; le comité a pu constater que tant les enseignants que les étudiants en sont demandeurs. Le comité peut comprendre les réticences de la direction à imposer une forme de coordination en particulier mais, en même temps, une « sensibilisation » des enseignants ne suffit pas : même s'ils s'organisent déjà d'une façon *ad hoc*, il est nécessaire de faciliter leur travail collectif, la coordination ne naissant pas par gestation spontanée.

La nouvelle vision systémique qui a été élaborée au niveau institutionnel pour réorganiser la gestion fonctionnelle de l'établissement devrait s'accompagner d'axes stratégiques plus concrets basés sur une analyse des formations, les besoins du marché du travail et les attentes des entreprises menant à un projet qui suscite l'adhésion de toutes les parties prenantes. Sans vision stratégique institutionnelle articulée à des objectifs précis et concrets pour le bachelier en informatique de gestion, il est difficile d'implémenter une démarche qualité englobante.



Évaluation de suivi
Informatique
2016-2017

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Après lecture minutieuse et analyse du contenu du rapport établi par le Comité d'experts européens suite à leur visite en notre établissement pour l'audit du Bachelier en Informatique que nous y organisons, il apparaît que nous n'avons aucune remarque ou modification ou correction à y apporter.

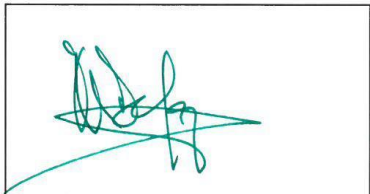
Nous remercions d'ailleurs ce Comité pour ses conseils et remarques judicieuses.

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

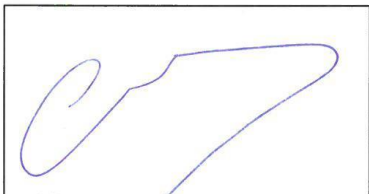
Page	Partie	Point ¹	Observation de fond

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

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



Marie-Jeanne DEFAYS



Didier SPRUMONT



¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne.