



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

Vincent Wertz  
Eline Malherbe  
Charles Pecheur  
Olivier Piton

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Informatique

Master – Business Analyst

ECAM-ICHEC

11 juillet 2023

# Table des matières

Informatique : ECAM-ICHEC .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué .....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement .....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	15
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	15
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	16
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	17
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	17
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	17
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	17
Conclusion .....	18
Droit de réponse de l'établissement.....	19

# Informatique : ECAM-ICHEC

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2022-23 à l'évaluation du cluster informatique. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 5 et 6 décembre 2022 à la Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC, sur le site de l'ECAM, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

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

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

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

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

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

Les experts tiennent à remercier la direction de l'ECAM et l'ensemble des équipes de l'ECAM et de l'ICHEC pour l'accueil qui leur a été réservé, pour l'organisation technique de qualité qui a facilité certains échanges à distance, ainsi que pour la qualité, la richesse et la franchise des échanges durant ces deux jours de visite.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Vincent Wertz (président du comité)
- Eline Malherbe
- Charles Pecheur
- Olivier Piton

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

### FORCES PRINCIPALES

- Programme en alternance, défini en collaboration avec le monde de l'entreprise bruxellois
- Programme s'appuyant sur les compétences complémentaires de l'ECAM et de l'ICHEC
- Encadrement des stages et offre pléthorique pour les étudiants
- Succès du master, avec un programme flexible s'adaptant aux profils variés
- Complémentarité des expertises des deux établissements ECAM et ICHEC

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Coordination ECAM et ICHEC et communication entre les équipes enseignantes
- Deux systèmes informatiques compliquant l'organisation étudiante
- Pas de représentation étudiante dans le COPIL

### OPPORTUNITÉS

- Le besoin et les opportunités internationales sont présents
- Ouverture aux personnes déjà sous contrat d'emploi
- Pas de réelle concurrence en Fédération Wallonie-Bruxelles

### MENACES

- Fauteuil vide pour les entreprises au sein du COPIL

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Renforcer la coordination entre les deux établissements faisant désormais partie de la même Haute École en évitant les redondances et en supprimant les obstacles vécus par les étudiants.
- 2 Assurer une présence permanente des étudiants au sein du COPIL.
- 3 Veiller à la représentation effective des professionnels au sein du COPIL.
- 4 Envisager progressivement de donner une dimension internationale au programme de certains étudiants.
- 5 Poursuivre la réflexion sur l'ouverture aux personnes sous contrat d'emploi.
- 6 Améliorer la communication envers les diplômés du master en B.A. et les intégrer comme *alumni*. Cette démarche doit débuter avant même que les étudiants ne soient diplômés afin de nouer le lien avant l'intégration définitive dans le milieu professionnel.
- 7 Discuter, entre établissements, du profil idéal de superviseur, préciser le rôle de ceux-ci et organiser des réunions entre superviseurs pour harmoniser leurs actions.

- 8 Définir des indicateurs pertinents, récolter les mesures de manière régulière et uniforme, afin de pouvoir optimiser le pilotage du programme.
- 9 À défaut d'unifier les systèmes informatiques des deux établissements, mettre en œuvre les solutions informatiques appropriées pour que les étudiants ne pâtissent pas de cette absence de volonté d'harmonisation.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École ICHEC-ECAM-ISFSC est issue de la fusion de la Haute École ICHEC-ISFSC et de l'ECAM, en 2019. L'établissement appartient au réseau libre confessionnel et propose aujourd'hui 26 formations de type court et long dans quatre domaines différents : sciences économiques et de gestion, information et communication, sciences politiques et sociales et sciences de l'ingénieur et technologie. Ces formations concernent une population de 4300 étudiants.

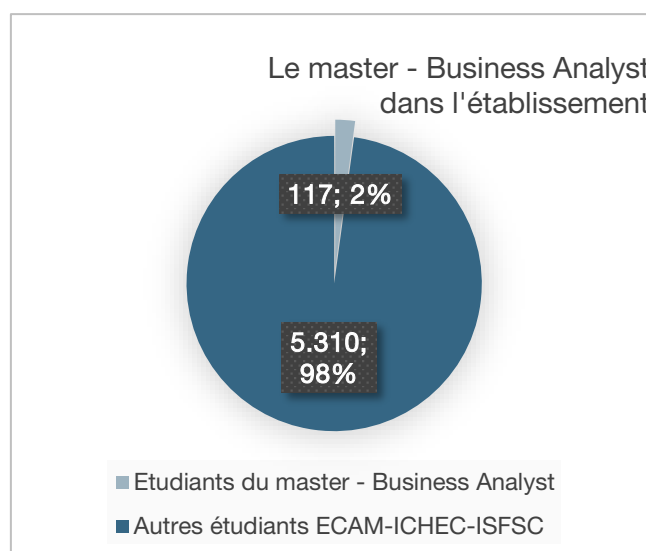
En 2017, avant la fusion, lorsque l'ECAM était rattaché à la Haute École Vinci, l'ECAM et l'ICHEC ont démarré en codiplomation un Master - Business Analyst, saisissant l'opportunité du décret sur l'enseignement en alternance qui venait d'être publié. S'appuyant sur les compétences complémentaires en informatique et en management de l'ECAM et de l'ICHEC, cette formation se voulait une réponse à des besoins clairement exprimés en Fédération Wallonie Bruxelles (FWB), et plus particulièrement en région bruxelloise. Cette formation a d'ailleurs été appuyée à son lancement par la Région Bruxelloise et par la fédération d'entreprises AGORIA. AGORIA a par ailleurs contribué à l'élaboration du programme en précisant les compétences professionnelles souhaitées, traduites ensuite en acquis d'apprentissage.

En cinq ans, ce nouveau master a connu un beau succès, le nombre d'inscrits passant rapidement à plus de 50 par an. Les étudiants n'éprouvent aucune peine à trouver un stage pour leur formation, l'offre de stages étant excédentaire, grâce notamment à l'investissement initial d'AGORIA soutenu par des démarches proactives des responsables académiques de la formation.

Il s'agit donc d'un programme en alternance, 60 crédits étant organisés par les deux établissements (30 à l'ECAM, 30 à l'ICHEC), les autres 60 crédits étant reliés à un stage rémunéré dans des entreprises. À ce jour, il n'existe pas beaucoup de tels programmes en FWB, et le présent master a donc valeur d'exemple.

Enfin, il est important de préciser qu'il s'agit d'un master dit « orphelin », en ce sens qu'il n'existe pas de formation de bachelier spécifique requise pour intégrer celui-ci. Les étudiants proviennent de bacheliers de l'enseignement de type court ou de bacheliers de l'ICHEC. Le programme est suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter à des étudiants de profils variés, grâce à une offre réfléchie de cours complémentaires.

En 2020-2021, 117 étudiants étaient inscrits dans le master, soit 2 % des effectifs de l'enseignement supérieur à l'ECAM-ICHEC.



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

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La récente fusion entre l'ICHEC-ISFSC et l'ECAM s'appuie sur des compétences complémentaires articulées autour de valeurs communes. Les directions collaboraient déjà bien avant cette fusion, en témoigne notamment le master faisant l'objet de cette évaluation. De plus, l'excellente entente entre celles-ci assure une gouvernance centrée sur le développement d'un enseignement supérieur de qualité en FWB.
- 2 Toutefois, le panel d'experts a constaté une forte volonté de conserver l'identité des différents établissements constituant la Haute École. Il en résulte un manque de coordination de différentes fonctions transversales (ressources humaines, informatique, gestion des dossiers étudiants) qui n'est pas sans conséquences néfastes pour les étudiants inscrits dans ce programme commun (voir plus loin pour plus de détails).

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

- 3 Étant donné la fusion encore récente et la volonté de préserver l'identité des établissements, il existe plusieurs structures de coordination de la qualité (une à l'ECAM, une à l'ICHEC, une à l'ISFSC et une transversale à la Haute École). Ces différentes structures n'échangent pas de manière régulière entre elles, et il en résulte une perte d'efficacité.
- 4 De plus, un seul membre du personnel semble être le lien unique pour les besoins de tous au sein du master, sans pour autant que son rôle soit proprement défini. Il semblerait intéressant d'intégrer ce membre comme une référence et de le présenter comme coordonnateur qualité du Master Business Analyst. De plus, ce rôle devrait sans doute être accompagné de façon à ne pas perdre les traces et la continuité de son travail.
- 5 Dès la mise en place de ce programme, un comité de pilotage (COFIL) a été constitué, comprenant des représentants des deux directions, des coordinations qualité, des enseignants, et du monde de l'entreprise via un représentant d'AGORIA. Il n'y a toutefois pas de représentation étudiante de plein droit, les étudiants étant seulement invités à certaines réunions du COFIL. En outre, ces dernières années, le représentant d'AGORIA n'a pas été régulièrement présent pour des raisons de disponibilité réduite. Le COFIL ne comprend dès lors pas des représentants de toutes les parties prenantes, ce qui peut rendre ses décisions moins pertinentes.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 6 Durant les cinq premières années du programme, on peut constater une évolution très proactive de celui-ci, le COPIL ayant prouvé qu'il pouvait rapidement apporter les ajustements nécessaires pour pallier certaines difficultés apparues lors des premières années (formation en langues, compétences initiales avant le premier stage en entreprise, etc).
- 7 Des enquêtes auprès des différentes parties prenantes ont été organisées afin de relever d'autres difficultés ou d'autres besoins. Le COPIL se fait également fort d'apporter d'autres ajustements si nécessaire. Généralement, ces enquêtes ont fait l'objet d'un bon taux de réponse, ce qui témoigne une fois encore de l'intérêt des parties prenantes pour ce programme.
- 8 Pour assurer un caractère plus permanent aux interactions entre le monde professionnel et le monde académique, un *Advisory board* va être prochainement mis en place, ce qui est particulièrement intéressant pour cette formation qui affiche un caractère fortement professionnalisant, à l'intersection des domaines technique et du management.
- 9 Une des difficultés liées au manque de coordination entre établissements partenaires concerne les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE). Celles-ci sont organisées de manière systématique et uniforme pour les cours de l'ICHEC, mais pas pour les cours de l'ECAM. Le COPIL se prive ainsi d'une possibilité de recevoir du feedback des étudiants sur les différentes composantes du programme.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 10 Dans chacun des établissements, les personnes se connaissent bien et échangent régulièrement de manière informelle. Cela facilite donc la communication des informations importantes entre toutes les parties prenantes. Toutefois, cela reste souvent deux réseaux de communication et d'échanges séparés, ce qui peut également nuire à ce programme organisé en commun. La communication entre les établissements au niveau des enseignants est encore insuffisante.
- 11 Le fait que les deux établissements concernés n'aient pas encore uniformisé leurs systèmes informatiques et de gestion des études fait que les étudiants de ce master « héritent » de deux adresses mail distinctes (une « ecam.be » et l'autre « ichec.be ») et sont obligés de les consulter toutes les deux afin d'obtenir les informations importantes, aussi essentielles, telles que celles relatives à l'inscription aux examens ou aux horaires.
- 12 Des délégués étudiants sont désignés par les autres étudiants et se chargent de transmettre au COPIL les remarques de leurs condisciples. Le fait qu'ils ne soient pas présents au sein du COPIL ne leur permet cependant pas d'assurer le retour d'information vers leurs pairs.



## RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la coordination entre les deux établissements faisant désormais partie de la même Haute École en évitant les redondances et en supprimant les obstacles vécus par les étudiants.
- 2 Assurer une présence permanente des étudiants au sein du COPIL.
- 3 Veiller à la représentation effective des professionnels au sein du COPIL.
- 4 Systématiser les EEE, en veillant à une uniformisation suffisante des questionnaires.
- 5 Définir et récolter des indicateurs de mesure des actions de manière récurrente.
- 6 Formaliser et unifier les différents canaux de communication.
- 7 Organiser des réunions régulières et formelles entre les deux établissements.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Comme cela a déjà été évoqué plus haut, ce programme s'appuie sur une belle complémentarité entre les expertises de l'ECAM et de l'ICHEC et a dès le départ été conçu en collaboration avec AGORIA pour répondre aux besoins du monde de l'entreprise, principalement en région bruxelloise (d'où l'importance accordée à la formation en langues). Il est donc tout à fait pertinent, d'autant qu'il est organisé en alternance, ce qui renforce ainsi son caractère professionnalisant. D'ailleurs, la plupart des étudiants du programme reçoivent en fin de parcours une offre d'emploi de l'entreprise dans laquelle ils ont effectué leur stage.
- 2 Le programme s'appuie sur le standard international BABOK (*Business Analysis Body of Knowledge*) et il existe un tableau établissant la correspondance entre les cours et ce standard.
- 3 La formation technique, importante, de ce programme est reconnue comme pertinente par les représentants des employeurs. Les étudiants s'intègrent facilement dans des équipes de projet dès leurs premiers stages et sont à même de bien dialoguer avec les développeurs intégrés dans ces équipes.
- 4 Ce programme étant tout à fait nouveau, le COPIL a veillé à permettre une évolution souple et rapide de celui-ci en fonction des premiers retours des différentes parties prenantes. Ce caractère évolutif est une qualité du programme.
- 5 Une évolution potentielle future de ce programme a été signalée au panel d'experts : l'ouvrir à des personnes sous contrat d'emploi qui effectueraient donc la partie en alternance dans le cadre de leur contrat. Il faut évidemment veiller à ce que les crédits alloués à cette partie en entreprise soient effectivement validés, éventuellement via une procédure de valorisation des acquis de l'expérience (VAE).
- 6 Actuellement, ce programme ne comporte pas de dimension internationale et son organisation (enseignement en alternance avec, certaines semaines, deux jours de cours et trois jours de stage) rend une internationalisation du programme assez difficile. Il ne semble cependant pas impossible d'encourager certaines entreprises qui ont un siège à l'étranger d'offrir aux étudiants du programme la possibilité d'effectuer une partie de leur stage dans cet autre siège. Ceci serait un atout supplémentaire pour des étudiants désirant renforcer davantage leur pratique d'une langue étrangère.
- 7 Le programme inclut une formation en néerlandais assez poussée. Cela correspond clairement à une attente du monde des entreprises bruxelloises qui a soutenu la création de ce programme.
- 8 Un certain nombre de certifications professionnelles liées au métier de *business analyst* existent : IIBA, Scrum master, etc. Elles ne sont cependant pas offertes

comme partie intégrante du programme, même si certains étudiants profitent de leur stage pour les acquérir, ce qui montre bien leur intérêt pour ces certifications. Une réflexion sur la pertinence de les introduire systématiquement dans le programme serait utile.

### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 9 L'information et la communication externe sont de qualité. Les relations avec le monde de l'entreprise sont excellentes, notamment grâce aux nombreuses interactions durant les stages et grâce au fait qu'une personne a explicitement reçu la responsabilité de la coordination de ces stages. Par ailleurs, l'information relative à ce programme permet à celui-ci d'accueillir un nombre important d'étudiants chaque année, et de collecter un nombre d'offres de stages supérieur à la demande.
- 10 Il semble toutefois utile de continuer à bien communiquer sur ce programme. Certaines nouvelles entreprises qui rentrent dans le programme ne perçoivent pas toujours la différence entre un *data analyst* et un *business analyst*. Le risque existe aussi que le stagiaire soit recruté simplement parce qu'il ne coûte pas cher. La mission de formation de l'entreprise est donc à rappeler également .
- 11 Le panel d'experts a été surpris d'apprendre que le vade-mecum lié aux stages en entreprise n'était pas systématiquement communiqué au maître de stage, alors qu'il décrit bien les différentes étapes du stage, ses attendus et ses « livrables » et que, par ailleurs, le monde de l'entreprise témoigne d'un intérêt certain pour les compétences académiques à acquérir par ces étudiants.
- 12 Par ailleurs, les partenaires du monde de l'entreprise que nous avons rencontrés se sont déclarés prêts à mettre sur papier un petit guide à l'intention des départements RH à propos des procédures d'engagement et de rémunération des étudiants stagiaires.
- 13 L'information liée à ce Master - Business Analyst passe notamment par une séance d'information ouverte à tous les candidats étudiants. Même si la formation rencontre déjà un succès important, cette séance d'information pourrait sans doute être encore améliorée en soulignant davantage la dimension technique du Master ainsi que l'importance de la formation en langues.
- 14 La communication avec les *alumni* de ce programme n'est pas encore complètement en place et pourrait être améliorée. Les étudiants diplômés ne sont reconnus ni comme *alumni* ECAM, ni comme *alumni* ICHEC et de ce fait semblent perdre un peu le lien qu'ils pourraient entretenir avec ces établissements. Cela prive le programme d'une possibilité d'obtenir des retours pertinents de cette partie prenante externe pour le pilotage et l'amélioration de celui-ci.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager progressivement de donner une dimension internationale au programme de certains étudiants.
- 2 Envisager d'inclure certaines certifications professionnelles dans le cadre de la formation.
- 3 Poursuivre la réflexion sur l'ouverture de la formation aux personnes sous contrat d'emploi.

- 4 Compléter la communication vers les maîtres de stage et venant des entreprises (vademecum, gestion des contrats stagiaires).
- 5 Améliorer la communication envers les diplômés du master en B.A. et construire progressivement un réseau *alumni*. Cette démarche doit débiter avant même que les étudiants ne soient diplômés afin de nouer un lien avant l'intégration définitive dans le milieu professionnel.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Les acquis d'apprentissage (AA) de ce programme sont réalistes, adéquats et communiqués de manière appropriée, sauf peut-être en ce qui concerne la communication aux maîtres de stage (cf. supra).
- 2 Il existe aussi des tableaux indiquant les liens entre AA et cours ainsi qu'entre AA et stages. Ces tableaux sont accessibles aux étudiants.
- 3 Le programme actuel ne prévoit aucune option. Une réflexion est toutefois en cours afin d'introduire éventuellement des activités au choix qui pourraient donner une coloration particulière au diplôme de certains diplômés.

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

- 4 Le dispositif essentiel et original de cette formation est celui de l'alternance. Tout au long des deux années de la formation, il existe une réelle alternance entre les périodes de cours et les périodes de stage. Cette alternance permet de nourrir les cours à partir des expériences professionnelles des différents étudiants, et cette faculté est réellement saisie par les enseignants. Cela permet également de faire évoluer le stagiaire dans son lieu de travail grâce aux nouveaux acquis d'apprentissage de ses cours. Le dispositif d'alternance est très adapté à ce programme.
- 5 Via la plateforme Moodle, les étudiants ont à disposition différents supports de cours : liste de livres de référence, fichiers de présentation de type Powerpoint, vidéos, etc. Cela leur paraît adéquat, contrairement à ce qui apparaissait à la lecture du dossier d'autoévaluation (DAE). L'information concernant les attentes pour les examens est aussi jugée complète, et les étudiants peuvent donc bien s'y préparer. La situation s'est sans doute améliorée ces dernières années, peut-être en partie grâce à la pandémie et au passage en ligne (temporairement) de la plupart des enseignements.
- 6 Certaines difficultés étaient apparues au début du programme en termes de contenus, quelques étudiants n'ayant pas les prérequis nécessaires. Celles-ci ont été résolues en introduisant un certain nombre, raisonnable, de cours complémentaires (langues, mathématiques, informatique).
- 7 Les experts ont toutefois été informés que certains dispositifs (très peu nombreux) étaient évalués comme peu adéquats. Le panel est convaincu que des EEE systématiques permettraient de mettre en évidence ces quelques dispositifs qui font exception, et de les améliorer.
- 8 Un projet intégrateur fait aussi partie du dispositif de formation et tant les étudiants que les enseignants soulignent son intérêt. Il permet en effet à des étudiants en stage

dans des entreprises différentes, et travaillant sur des projets variés, de collaborer en exploitant la complémentarité de leurs connaissances et compétences.

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

- 9 Après deux ou trois années de fonctionnement, le calendrier annuel du programme a été modifié de manière significative pour tenir compte de l'alternance. Une première période de cours, sans stages en parallèle, est organisée afin que les étudiants aient déjà un minimum de formation avant d'entamer leur stage. Cette période de cours est suivie d'une courte période d'examens avant le début du stage. Cette adaptation du calendrier est jugée très positive par toutes les parties prenantes.
- 10 Durant les semaines où des cours sont organisés (en parallèle avec les stages), les étudiants mentionnent une surcharge ponctuelle de travail par manque de coordination entre les cours. Les échéances pour la remise de travaux sont trop rapprochées. Une meilleure coordination des équipes enseignantes des deux établissements pourrait aisément résoudre ce problème de surcharge.
- 11 Comme souligné plus haut, ce programme a déjà connu plusieurs adaptations pour mieux s'ajuster aux demandes, en augmentant le pourcentage de cours techniques et en réduisant quelque peu le nombre de crédits relatifs au stage et mémoire.

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

- 12 En termes d'évaluation du niveau d'atteinte des AA visés, ce sont ceux liés aux stages qui pourraient être les plus problématiques. Le panel d'experts a cependant constaté que le processus de suivi de stage était clairement défini, documenté (vade-mecum) et incluait notamment la production d'un portfolio. Le stage est également encadré par un superviseur.
- 13 Malgré ce vade-mecum très précis, il semble toutefois que le degré d'exigence puisse varier d'un superviseur à l'autre. Afin de ne pas causer des problèmes d'équité, il paraît utile d'organiser une ou deux fois par an des réunions collectives entre superviseurs, en veillant notamment à la présence des superviseurs externes qui ont moins d'occasions de rencontrer leurs collègues.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la réflexion sur les options et spécialisations du diplôme.
- 2 Envisager une meilleure coordination pédagogique pour étaler la charge de travail.
- 3 Réunir régulièrement les superviseurs pour harmoniser leur fonction et leurs critères d'évaluation

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

### CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 La gestion des ressources humaines se fait de manière décentralisée, chacun des deux établissements adoptant des attitudes différentes. Vu l'augmentation rapide du nombre d'étudiants inscrits dans le programme, la charge de supervision des stages a fortement augmenté. Il faut évidemment se réjouir que ce problème ait été pris en compte sérieusement et que, dans chacun des deux établissements, une augmentation des ressources humaines ait été décidée pour assurer spécifiquement cette supervision.
- 2 Toutefois, alors que l'ICHEC a décidé d'engager une personne supplémentaire, à temps plein, et qui fait donc partie intégrante de son équipe d'enseignants, l'ECAM a pris la décision de recruter plusieurs collaborateurs externes, intervenant chacun pour un petit nombre de supervisions, et ne faisant pas partie de l'équipe enseignante proprement dite. Sans se prononcer sur les avantages et inconvénients de l'une ou l'autre solution, le panel d'experts s'étonne que cette gestion différenciée des superviseurs entre les deux écoles ait eu lieu sans réflexion commune.

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

- 3 Les locaux des deux implantations, ICHEC et ECAM, sont modernes, propices à l'étude et au travail collaboratif.
- 4 La redondance des outils informatiques entre les écoles (emails, horaires de cours...), déjà évoquée plus haut, est une source de difficulté pour les étudiants. Cette difficulté n'est pas jugée suffisamment importante par les responsables des écoles pour que des solutions informatiques soient apportées, à défaut d'une unification des deux systèmes informatiques.
- 5 Même si les experts ne l'ont pas constaté eux-mêmes lors de leur visite, il leur a été rapporté que la capacité du réseau wifi était relativement faible, rendant difficile l'accès simultané d'un grand nombre d'étudiants aux ressources internet.

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

- 6 Une première mesure d'équité à souligner est la flexibilité du programme qui permet des adaptations pour des étudiants de profils d'entrée variés, sans nécessité de

passerelle. Des cours complémentaires sont prévus et une attention est apportée au fait que la charge complémentaire ne dépasse pas 15 crédits par année.

- 7 Une deuxième mesure favorisant l'équité entre les étudiants est l'organisation d'une journée de *speed dating* pour la recherche de stage. Cette journée, organisée en septembre, a été jugée très positive par l'ensemble des parties prenantes. Cette initiative témoigne d'une démarche qui veille à faciliter l'accès à tous les étudiants au milieu de l'entreprise, peu importe leur bagage.

#### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 8 Actuellement, le COPIL ne dispose pas d'un ensemble de données et d'indicateurs mesurables permettant d'aider au pilotage du programme. C'est encore partiellement dû au double système informatique, mais aussi à des procédures (comme les EEE) qui ne sont pas mises en place de manière uniforme au sein du programme.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Discuter, entre établissements, du profil idéal de superviseur, préciser le rôle de ceux-ci et organiser des réunions entre superviseurs pour harmoniser leurs actions.
- 2 Définir des indicateurs pertinents, récolter les mesures de manière régulière et uniforme, afin de pouvoir optimiser le pilotage du programme.
- 3 À défaut d'unifier les systèmes informatiques des deux établissements, mettre en œuvre des solutions informatiques appropriées pour que les étudiants ne pâtissent pas de cette absence de volonté d'harmonisation.



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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 L'autoévaluation a été confiée à une seule personne, qui a consulté toutes les parties prenantes, souvent par enquêtes et questionnaires, plus rarement via des réunions permettant le débat, et qui a intégré elle-même toutes les informations recueillies afin de rédiger le DAE. Cette procédure, certes efficace, porte en elle le risque d'une certaine subjectivité ainsi que le risque de perte de mémoire institutionnelle de l'ensemble de la démarche au cas où cette personne quitte l'établissement pour l'une ou l'autre raison.
- 2 On notera toutefois que les taux de réponse aux questionnaires envoyés aux différentes parties prenantes sont assez élevés, ce qui indique une réelle implication et un attachement de ces parties prenantes au programme évalué.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 Le DAE est clair, complet, pertinent et n'élué pas les problèmes.
- 4 L'analyse SWOT présentée est elle aussi claire et lucide. Cependant, elle a été réalisée au sein du COPIL, c'est-à-dire sans l'intervention directe des étudiants et des maîtres de stage et ne permet donc pas de connaître l'avis de ces parties prenantes.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 5 Le plan d'action qui résulte de cette analyse est riche et développé. L'ordre de priorité indiqué ne semble toutefois pas faire la distinction entre ce qui est facile à mettre en œuvre, ce qui est urgent, et ce qui est important.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Cibler les actions essentielles dans le plan d'action, et veiller à ce que celui-ci soit bien approprié par l'ensemble des parties prenantes.
- 2 Confier le suivi de la démarche qualité à un comité composé des parties prenantes clés et supervisé par les responsables qualité des deux établissements et le coordinateur qualité de la Haute École.

## Conclusion

L'ECAM et l'ICHEC se sont unis pour proposer un programme en alternance, en partenariat avec des représentants du monde de l'entreprise bruxellois. Les compétences complémentaires de ces deux établissements, la forme en alternance entre le monde académique et le monde de l'entreprise, rendent ce programme particulièrement attractif. La progression remarquable des effectifs durant les cinq premières années du programme en est la preuve.

Le comité de pilotage du programme a su apporter à celui-ci, de manière rapide, les adaptations nécessaires pour remédier à l'une ou l'autre difficulté relative à l'organisation du calendrier ou au contenu de certains enseignements. Il réfléchit déjà aux évolutions futures du programme pour répondre à de nouvelles attentes des étudiants ou des entreprises.

Toutefois, des problèmes techniques liés à l'incompatibilité des systèmes informatiques des deux établissements rendent la vie des étudiants inutilement compliquée, alors que si la volonté de résoudre ces problèmes existait, des solutions pourraient être trouvées assez rapidement. Cela passe sans doute par le renforcement du dialogue entre l'ECAM et l'ICHEC.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation complète  
Informatique  
2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (1,2,3,4,5) n° de page, n° §	Observation de fond

Nom, fonction et signature de l'autorité académique dont dépend l'entité

XAVIER VAN DEN DRIEKEN  
DIRECTEUR DE L'ECAM



Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Magali Lecoq  
Business Analyst - Admin. & stages