



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Informatique

Bachelier Informatique de gestion

Ecole Supérieure des Affaires Namur
(ESA)

Philippe Lepoivre (président)
Raymond Namyst
Clara De Mey

11 juillet 2023

Table des matières

Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	6
Introduction : principales évolutions de contexte depuis la précédente évaluation	7
Critère A.....	8
Critère B.....	12
Critère C.....	17
Conclusion	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

Informatique : Ecole Supérieure des Affaires

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2022-2023 à l'évaluation continue du cluster « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite en présentiel (à l'exception de M. Raymond Namyst en ligne), le 10 novembre 2022 à l'Ecole Supérieure des Affaires. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Informatique de gestion, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi à la suite de la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts 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 entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Philippe Lepoivre (président), expert en gestion de la qualité
- Raymond Namyst, expert pair
- Clara De Mey, experte étudiante

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- La mise en place d'un système institutionnel d'amélioration de la qualité se voulant à la fois pérenne et participatif.
- Un corps enseignant très dynamique dont les étudiants apprécient la disponibilité et les connaissances de la réalité professionnelle dans le domaine de l'informatique.
- La construction d'une identité professionnelle forte chez les étudiants.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le caractère participatif à renforcer dans les plans d'action à entreprendre et lors de leur validation finale.
- Un recours insuffisant aux indicateurs de pilotage permettant à l'établissement de mesurer l'impact des actions qu'il entreprend au bénéfice de ses objectifs stratégiques.

OPPORTUNITÉS

- Le recours au numérique afin de mieux prendre en compte les difficultés des étudiants à assurer une présence régulière sur le site.
- Des questionnaires à destination des anciens étudiants afin d'étendre les contacts extérieurs à de nouveaux milieux professionnels et faire émerger un sentiment d'appartenance à l'ESA.
- Une meilleure formalisation des pratiques d'assurance qualité.

MENACES

- La trop grande ambition des plans d'action qui risque de fragiliser la motivation du personnel devant des actions planifiées mais non complètement réalisées.
- Les taux élevés d'abandon chez les étudiants en particulier pendant la période qui suit la réussite de l'ensemble des unités d'enseignement et qui précède la réalisation de l'épreuve intégrée.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Une priorisation par l'ESA de ses objectifs stratégiques et des actions qui en découlent pour coller étroitement à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser.
- 2 La définition d'indicateurs de pilotage permettant de mesurer l'efficacité et l'impact des actions d'amélioration décidées.
- 3 Un équilibre entre les volets formels et informels de l'assurance qualité qui soit adapté à la culture et à la taille de l'ESA afin de créer les conditions favorables à une culture qualité partagée.
- 4 Poursuivre la réflexion sur l'accompagnement de la transition numérique de l'enseignement en

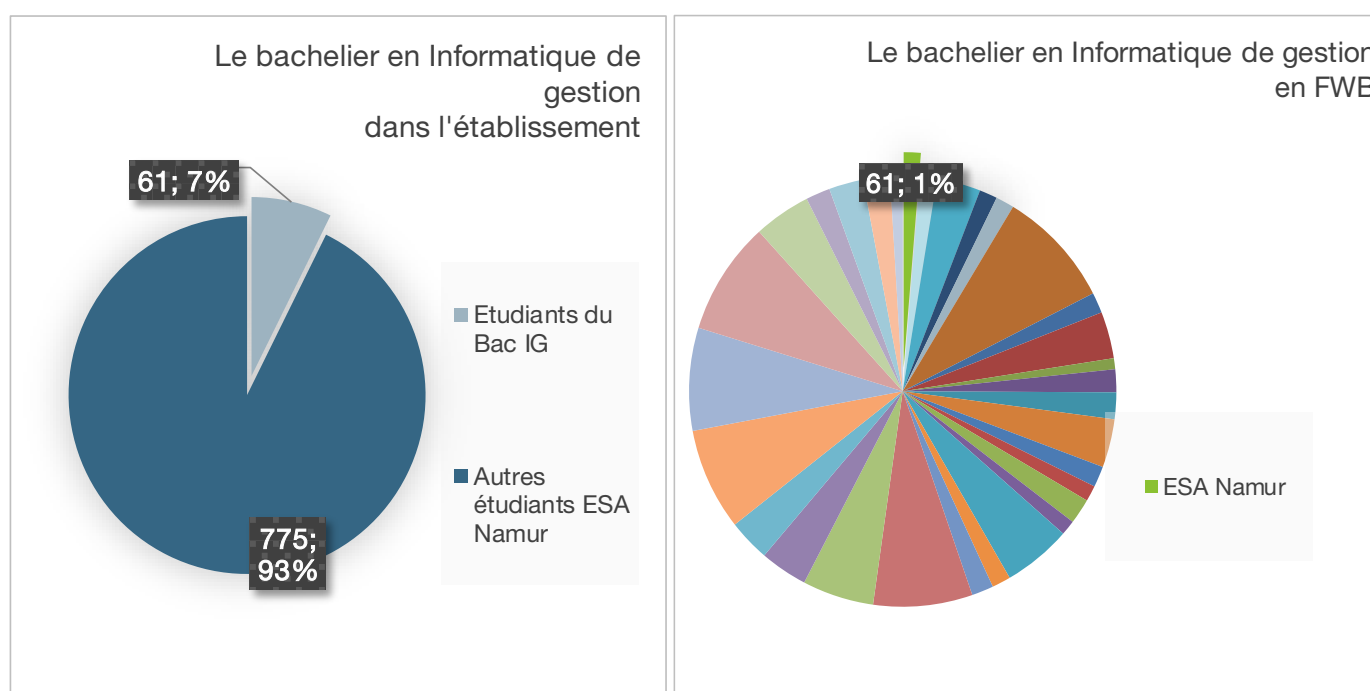
vue de définir des pratiques hybrides adaptées aux besoins des enseignants et des étudiants.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Supérieure des Affaires (ESA) est un établissement d'enseignement de promotion sociale situé à Namur. Son pouvoir organisateur est l'asbl CBC Namur-Luxembourg – Formation et Enseignement dont les membres effectifs sont désignés par un tiers des membres de la SR – Chambre belge des experts-comptables et comptables Namur-Luxembourg, affilié à la Fédération des établissements libres subventionnés indépendants (FELSI).

Outre le bachelier en Informatique de gestion, l'ESA organise ou co-organise en codiplômation des bacheliers en Relations publiques, en Comptabilité, en Droit, en Marketing, en Commerce extérieur/international business, en Sciences administratives et gestion publique et en Management du tourisme et des loisirs.

En 2020-2021, 61 étudiants sont inscrits au bachelier en Informatique de gestion sur un total de 836 inscrits en enseignement supérieur à l'ESA Namur, soit 7 % des effectifs. Ces 61 étudiants représentent, par ailleurs, 1 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 4739 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



² Source : Dossiers d'avancement des établissements et base de données SATURN, année de référence 2020-2021.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis la précédente évaluation

Depuis l'évaluation continue réalisée en 2017, plusieurs désignations concernant des postes à responsabilité institutionnelle se sont succédé à l'ESA :

- Mme Carine Dechamps a été désignée à la direction de l'établissement en août 2017 ;
- Le poste de direction adjointe est occupé par Mme Maude Flémal depuis septembre 2020. Les responsabilités de cette dernière touchent à la gestion administrative de l'établissement, à certains processus de travail (dont les procédures de suivi des inscriptions des étudiants et l'intégration progressive d'outils de gestion), à la communication et à certaines activités pédagogiques comme le conseil pour préparer l'étalement (voir critère B) ;
- Mme Lyndia Roveda assure les fonctions de coordinatrice qualité, de conseillère en formation et référente inclusion depuis septembre 2019 ;

La coordination de la section Informatique de gestion est assurée par M. Philippe Van Goethem depuis septembre 2020.

Le nombre d'étudiants dans la section Informatique de gestion se maintient depuis 2016 autour d'une moyenne de 66 étudiants mais le nombre de primo-inscrits a diminué en passant de 38 étudiants en 2016-2017 à 15 en 2021-2022. Cependant, depuis 2016, le nombre de diplomations reste constant avec une moyenne de 4 diplômés annuellement.

Enfin, l'épidémie du COVID-19 a entraîné un bouleversement majeur en obligeant la direction à adapter le fonctionnement de l'établissement aux contraintes sanitaires. Il s'agit principalement de la mise en place d'un enseignement à distance jusqu'en décembre 2020.

L'ESA a exprimé deux attentes particulières à l'égard de l'évaluation continue. Elles font l'objet d'un point d'attention spécifique au sein du rapport et concernent :

- L'abandon des étudiants en cours d'études ;
- La participation des parties prenantes internes aux démarches d'assurance qualité.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

Une démarche qualité en lien avec les priorités stratégiques de l'ESA, qui est en bonne voie, mais qui doit encore s'affirmer comme outil d'aide au pilotage de l'établissement

1. Depuis la dernière évaluation de l'AEQES en 2017, l'équipe de direction a montré la volonté de mettre en place un système institutionnel d'amélioration de la qualité se voulant à la fois pérenne et participatif.

À cet effet, l'établissement a entrepris une réflexion débouchant sur une définition de ses principales valeurs (Respect, Professionnalisme, Écoute et Responsabilité). Cette étape préliminaire a été suivie de la construction d'un plan stratégique autour de 4 axes principaux, assortis chacun d'objectifs spécifiques qui se fondent largement sur une analyse SWOT réalisée par des membres de l'ESA (les coordinateurs de section, des délégués étudiants, des membres du personnel administratif et la direction). Les 4 axes prioritaires sur lesquels porte le plan stratégique sont :

- a. L'optimisation du parcours étudiant et de l'aide à la réussite ;
- b. Des offres de formations professionnalisantes pertinentes et innovantes ;
- c. La consolidation du positionnement de l'ESA et de son rayonnement ;
- d. Une gouvernance et une gestion à la fois efficaces et efficientes.

Les objectifs prioritaires du plan stratégique ont été mis en place dans le cadre du « plan opérationnel 2021-22 à 2024-25 » et touchent aux fonctions transversales de l'ESA et à l'ensemble des sections. Des plans d'action, propres à chaque section, sont actualisés tous les ans par l'équipe de coordination. La volonté de la coordination qualité est d'uniformiser ces plans d'action, et de les baser sur le plan stratégique général.

Le plan opérationnel est construit sur le mode projet définissant pour chaque action planifiée un responsable, une échéance et un indicateur de réalisation. Le comité observe que les indicateurs de réalisation y sont nombreux. À titre d'exemples, les taux de participation aux enquêtes attestent de l'organisation de celles-ci et l'intégration d'une nouvelle procédure comme celle de la valorisation des acquis (VA) dans le Guide des étudiants officialise leur applicabilité. En revanche, le plan opérationnel manque d'indicateurs de pilotage permettant à l'établissement de

mesurer l'impact des actions qu'il entreprend au bénéfice de ses objectifs stratégiques. Dans les exemples choisis précédemment, il s'agirait des taux de satisfaction exprimés par les parties prenantes lors des enquêtes et du nombre d'étudiants inscrits à l'issue de la procédure de VA.

Nonobstant ce point d'attention, le comité souligne que de nombreuses améliorations ont déjà été initiées ou pérennisées par cette démarche qualité comme la mise en place d'une politique de partenariats institutionnels avec plusieurs Hautes Écoles, la révision de profils de fonction (pour les délégués étudiants, les coordinateurs de section), l'organisation des réunions de coordination de section sur une base régulière, la création de GT consacrés à l'UE Projet d'intégration de développement (PIDV) (voir le critère B) et à une approche plus formalisée de l'accompagnement des étudiants pour l'Épreuve Intégrée (EI), dont le comité est convaincu qu'elle va dans le bon sens.

2. La construction de ces objectifs stratégiques et du « plan opérationnel 2021-22 à 2024-25 » a été conduite avec une préoccupation légitime d'efficacité et d'efficience. Toutefois, le comité observe de faibles taux de participation à certaines actions de consultation qui ont accompagné la construction du plan stratégique. À titre d'exemple, sur 981 questionnaires envoyés pour interroger les membres de l'ESA sur les valeurs institutionnelles, 90 réponses ont été obtenues. Cette situation (qui touche principalement le corps étudiant) pourrait laisser craindre un manque d'adhésion progressif aux actions qualité entreprises. En lien avec cette faible mobilisation, le comité observe que les parties prenantes de l'ESA restent encore insuffisamment associées au choix des actions planifiées (par exemple dans le plan d'action actualisé 2022 présenté dans le dossier d'avancement), celles-ci relevant principalement de la responsabilité de l'équipe de direction au sens large.

Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

Une priorisation des objectifs stratégiques de l'établissement à renforcer en lien avec les moyens que peut mobiliser la démarche qualité et en collaboration plus étroite avec les parties prenantes

3. Le comité note avec satisfaction que les recommandations adressées à l'issue de la dernière évaluation de suivi en 2016-2017 ont été largement suivies comme l'indique le tableau de synthèse ci-dessous.

Recommandations	Suivi accordé
Améliorer la mise en œuvre des ECTS	Les chargés de cours et les étudiants sont régulièrement informés sur les ECTS et leur implication en termes de charge de travail.
Mettre à jour et communiquer sur la plateforme Smartschool les fiches pédagogiques et les grilles d'évaluation	Une fiche pédagogique et les grilles d'évaluation font l'objet d'un suivi renforcé par la coordination de section, la direction adjointe et le Conseil pédagogique. Les fiches relatives aux UE montrent l'alignement entre les objectifs en termes d'acquis d'apprentissage, les méthodes pédagogiques adoptées et les modalités d'évaluation ainsi que la charge de travail de l'étudiant exprimée par les ECTS.
Améliorer la mise en œuvre des évaluations des enseignements	La coordination qualité a modifié les modalités de diffusion des évaluations des enseignements

par les étudiants (EEE)	par les étudiants (voir l'analyse sur les EEE en lien avec le critère B).
Mettre en place une vision stratégique de l'établissement	Un plan stratégique détaillé est maintenant en place.
Développer la culture qualité en impliquant davantage les enseignants et les étudiants dans les processus décisionnels	Les chargés de cours et les étudiants ont été impliqués dans l'étape diagnostique du plan stratégique et l'élaboration des profils de fonction les concernant.

Le comité observe également que ces différentes recommandations formulées indépendamment en 2017 s'inscrivent aujourd'hui dans une cohérence globale apportée par le plan stratégique et ses objectifs prioritaires.

4. Le comité s'interroge toutefois sur le nombre élevé d'actions qui ont été retenues dans le « plan opérationnel 2021/22 – 2024/25 » et qui restent planifiées dans le nouveau plan d'action 2022. Une telle charge de travail est-elle compatible avec les moyens humains que l'ESA peut mobiliser pour ses actions d'amélioration continue ? Le plan stratégique et les plans d'action proposés sont très ambitieux, au risque d'être rattrapés par les contraintes du quotidien et de fragiliser la motivation du personnel devant des actions planifiées, mais non complètement réalisées.
5. Le comité relève également la faible collaboration avec le pôle académique de Namur, collaboration qui pourrait se montrer intéressante pour la mutualisation de ressources.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

Le caractère formalisé de la démarche d'amélioration continue qui coexiste avec une gestion informelle de la qualité également présente au sein de l'ESA

6. Si le plan stratégique et le plan d'action mettent bien en lumière l'importance et la pertinence de la démarche qualité formalisée par l'ESA, le comité observe également, au travers des entretiens, la préoccupation permanente pour la qualité qui anime les différents acteurs de la formation et l'existence d'un système qualité informel qui pilote les activités quotidiennes des enseignants (voir critère B). Le rapport reviendra sur cette question de l'équilibre entre démarches formalisées et initiatives informelles (critère C).
7. Le comité est attentif aux relations qu'entretiennent la coordination qualité et la direction. Certes, le poste de coordination qualité ne constitue pas une fonction dirigeante *sensu stricto*, mais la personne qui en a la charge doit néanmoins disposer d'une vision transversale des problèmes et jouir d'une indépendance fonctionnelle suffisante afin de pouvoir identifier sans tabou les problèmes liés à la qualité de l'enseignement et pouvoir débattre des solutions les plus pertinentes. À cet égard, les relations de confiance qui transparaissent entre la direction de l'ESA et la coordination qualité actuelle sont, de l'avis du comité, de très bon augure pour mettre en place un système d'amélioration continue efficace.

D'autre part, dans le contexte de l'ESA où les moyens humains que peut mobiliser l'établissement sont très contraints, l'appui apporté par l'agent qualité FELSI, qui s'organise aussi dans un rapport de confiance apparent avec la coordinatrice de l'ESA, est vu très positivement.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande à l'ESA d'identifier les processus prioritaires pour lesquels l'établissement gagnerait à définir des indicateurs de pilotage permettant de mener périodiquement une réflexion sur son fonctionnement et de mesurer l'efficacité et l'impact des actions d'amélioration décidées.
2. Le comité encourage l'ESA à renforcer le caractère participatif de la réalisation du plan d'action en y associant davantage les parties prenantes internes dès le début de la réflexion sur les actions à entreprendre et lors de leur validation finale. Le conseil de section Informatique de gestion pourrait devenir l'interlocuteur en la matière comme le mentionne déjà le dossier d'avancement. Cette recommandation devrait contribuer à augmenter progressivement le sentiment d'écoute des parties prenantes qui est un préalable indispensable à leur mobilisation lors des diverses sollicitations de la démarche qualité (participation aux enquêtes et aux GT).

Droit de réponse de l'établissement

3. Le comité encourage l'ESA à prioriser avec soin ses objectifs stratégiques et les actions qui en découlent pour rester dans l'efficacité et la simplicité et coller étroitement à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser pour les mener à bien. Parmi les critères de priorité, le comité invite l'ESA à prendre en compte les actions qui améliorent le quotidien de l'activité professionnelle des enseignants et l'apprentissage des étudiants pour que ceux-ci puissent mesurer l'impact de l'approche qualité et qu'ils y adhèrent.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Pertinence du programme

1. La construction d'une identité professionnelle forte chez les étudiants est au cœur des préoccupations affichées par les dossiers pédagogiques (DP) que suivent les établissements de l'EPS.

La relation au monde professionnel de l'ESA se construit essentiellement par l'intermédiaire des formateurs dont une majorité (80%) exerce une activité professionnelle extérieure.

Les contacts privilégiés que l'école entretient avec les maîtres de stage sont le 2^e volet des relations que tisse l'ESA avec les milieux professionnels.

Enfin, le comité apprécie les efforts de l'ESA pour faire participer les étudiants à des cycles de conférences, à des salons ou autres événements dans le domaine informatique (comme FODSEM).

2. Le comité est conscient des contraintes de pertinence qui pèsent sur l'ESA à travers le respect des DP dans un domaine disciplinaire en perpétuelle évolution.

Les entretiens montrent cependant que l'utilisation des 20% d'autonomie permet aux enseignants-experts de prendre en compte les lacunes éventuelles du DP en proposant du contenu en lien avec l'actualité du milieu.

Le comité note également que plusieurs actions d'amélioration planifiées dans le plan d'action actualisé en 2022 sont également destinées à améliorer la pertinence du programme. À titre d'exemple, l'ESA est à la recherche de solutions pour renforcer le niveau d'anglais, fixé au niveau A2 par le DP alors que ce niveau est notoirement insuffisant aux yeux des enseignants, des étudiants et des milieux professionnels. Pour ce faire, l'accroissement du recours aux supports en anglais à partir du bloc 3 est une des pistes envisagées.

3. Les entretiens ont révélé un corps enseignant très dynamique, souvent au-delà des obligations contractuelles. Les enseignants sont globalement appréciés des étudiants pour leur disponibilité et leurs connaissances de la réalité du monde professionnel dans le domaine de l'informatique dont bénéficient les cours qu'ils dispensent.

Cohérence du programme

4. Le comité note l'avis des enseignants questionnés par les enquêtes sur l'ordonnement des UE qu'il conviendrait de revoir. Il s'interroge sur la suite que

l'école compte donner à cette question qui n'est pas apparue dans le dossier d'avancement et au travers des entretiens.

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

Efficacité et équité du programme

5. Depuis septembre 2018, la fonction de coordination qualité est associée à celle de conseillère en formation. Le soutien pédagogique aux étudiants et aux chargés de cours se matérialise par une permanence et une aide individualisée pour les étudiants et les chargés de cours qui en font la demande. Le comité note toutefois que si l'initiative est certainement utile, les étudiants rencontrés semblent mal la connaître.

Le comité note aussi les efforts consacrés à l'organisation de séances d'information spécifiques et d'une formation/an avec l'appui de la conseillère pédagogique FELSI ; les enseignants rencontrés soulignent l'intérêt de ces initiatives.

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

6. Le taux élevé d'abandons est l'une des préoccupations de l'ESA qui transparait dans le dossier d'avancement ; ce problème est illustratif du manque chronique d'indicateurs permettant de cerner et de chiffrer l'importance d'une problématique (voir critère A). Ainsi, le comité n'a pas pu consulter de documents récents précisant la typologie des étudiants concernés par ces abandons et/ou l'ampleur du phénomène. Toutefois, les différents entretiens s'accordent à considérer que le programme de bachelier en Informatique de gestion connaît 2 périodes critiques en lien avec ce taux d'abandons :

- a. **La première période critique** coïncide avec le début du programme (bloc 1) pendant laquelle les étudiants découvrent la réalité des études en informatique, leur degré d'exigence et le volume de travail attendu. C'est également la période où l'évaluation des premières UE révèle que les étudiants inscrits ne font pas toujours preuve des acquis attendus dans certains cours.

L'école tente d'identifier les étudiants de ce premier groupe par un travail de veille sur les premiers signes de décrochage (l'absentéisme aux cours principalement) auxquels elle répond en prenant contact avec ces étudiants de manière informelle, parfois aussi à l'initiative d'enseignants.

Lorsqu'il apparaît que ces étudiants restent motivés, l'ESA les encourage à organiser un étalement de leurs études. Un tel étalement est largement pratiqué par les étudiants qui y voient une souplesse d'organisation appréciée. Sur le plan pratique, l'étalement demande de définir des parcours de formation cohérents tenant compte des prérequis entre UE figurant au DP (ou existant même en absence de prérequis reconnus officiellement). Les étudiants sont accompagnés dans la construction de leur programme par le secrétariat de l'école qui doit néanmoins rester dans une position de conseil, car il ne peut réglementairement rien imposer aux étudiants pour leur interdire un panachage de cours peu pertinents.

- b. **La 2^e période critique** est celle qui suit la réussite de l'ensemble des unités d'enseignement et qui précède la réalisation de l'épreuve intégrée (EI), dans un contexte professionnel où les étudiants peuvent trouver facilement un

emploi avant même de terminer leurs études. La tentation existe alors pour eux d'abandonner la formation devant l'effort demandé par l'EI.

L'ESA a d'abord répondu à cette difficulté par l'amélioration de l'encadrement des EI. L'établissement y ajoute actuellement la mise en place d'un nouveau dispositif pédagogique qui est le projet d'intégration de développement (PIDV). Ce cours permet à l'étudiant de fin de cursus d'intégrer différentes compétences et techniques acquises tout au long de sa formation à travers la réalisation d'un projet de développement concret et stimulant comme il devra également le faire dans le cadre de l'EI. Le PIDV devrait donc renforcer les capacités d'intégration de l'étudiant et le rassurer sur sa capacité à mener à bien l'EI. Le comité est convaincu que cette approche portera ses fruits dans les années à venir.

7. La période COVID a entraîné le basculement d'un enseignement pensé quasi exclusivement en présentiel à un enseignement intégralement à distance par le recours au numérique. Accueillant une population étudiante constituée pour une part de travailleurs, l'ESA affiche son intérêt à pouvoir s'appuyer sur le numérique afin de mieux gérer les difficultés des étudiants à assurer une présence régulière sur son site. Le comité reconnaît que la construction d'un projet pédagogique davantage construit sur l'enseignement hybride peut entraîner plusieurs conséquences positives tant pour les étudiants que les enseignants parmi lesquelles la souplesse d'organisation, mais aussi l'acquisition d'une plus grande autonomie par l'étudiant. Cette évolution requiert cependant :
 - a. La disponibilité accrue d'un équipement numérique que l'ESA est en train d'acquérir, ainsi que d'une bonne connexion internet, problème déjà soulevé lors de l'évaluation de 2016-2017, et qui apparaît comme toujours d'actualité cette année ;
 - b. Le développement d'une ingénierie spécifique permettant de concevoir ces activités pédagogiques nouvelles. Le comité observe cette perspective avec intérêt pour autant qu'elle s'inscrive dans un projet pédagogique réfléchi.
8. Le comité observe avec intérêt les efforts de l'établissement en matière d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) et note aussi l'initiative de certains enseignants qui organisent spontanément des EEE dans leur(s) propre(s) UE. Ces évaluations semblent globalement acceptées par les enseignants. Quant aux étudiants rencontrés, ils disent y voir une opportunité de s'exprimer sur les activités d'enseignement. Le comité observe néanmoins la contradiction entre cet avis a priori positif et la trop faible participation des étudiants à ces évaluations.

Le comité note que ces EEE ne s'organisent pas annuellement. Elles précèdent habituellement les évaluations de l'AEQES et sont obligatoires pour les jeunes enseignants, ou s'opèrent pour certaines UE à la demande du chargé de cours. Le comité comprend bien les efforts que demandent l'organisation des EEE, mais les connecter aux évaluations de l'AEQES est sans doute peu pertinent et pourrait donner l'impression que ces évaluations n'ont pas d'autre raison d'être que de satisfaire aux « obligations » formulées par l'AEQES. C'est avant tout l'objectif interne poursuivi par l'ESA qui doit prévaloir. L'école doit trouver un juste équilibre entre l'effet d'amélioration qu'elle veut induire et la fatigue souvent liée à l'évaluation annuelle de tous les cours.

C'est à l'institution de décider des modalités pratiques de l'organisation des EEE et des actions de sensibilisation à mettre en œuvre pour y arriver. À cet égard, le comité souligne les efforts d'amélioration déjà réalisés par l'ESA en matière de communication (les affiches, la sensibilisation des délégués et des enseignants) et

observe que le recours à des questionnaires papier semble entraîner un taux de participation plus élevé de la part des étudiants.

Outre le feedback que cette évaluation offre à l'enseignant, le comité rappelle l'importance de favoriser également une posture réflexive chez l'enseignant afin que celui-ci utilise les résultats de ces évaluations pour réfléchir à sa pratique et en améliorer la qualité (« corriger le tir »). À cet égard, la présence de la conseillère pédagogique est évidemment précieuse pour accompagner les enseignants dans l'analyse de l'évaluation de leur(s) enseignement(s). Un document d'aide à l'interprétation des résultats des EEE et un soutien pédagogique sur demande sont déjà disponibles pour les enseignants.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité encourage l'ESA à poursuivre une réflexion sur l'accompagnement de la transition numérique de l'enseignement en vue de la définition des éventuels besoins des enseignants et des étudiants pour adopter des pratiques adaptées à ces modalités hybrides.
2. Le comité recommande une approche multifactorielle du problème de l'abandon observé qui s'articulerait autour de 3 actions différentes, mais complémentaires :
 - a. Un test propédeutique dès l'entrée dans la formation portant sur les prérequis nécessaires chez les étudiants au début du bloc 1. Ce test poursuivrait 3 objectifs majeurs complémentaires :
 - i. Permettre aux étudiants de savoir si leurs prérequis sont en adéquation avec les compétences exigées ;
 - ii. Informer le collectif enseignant du niveau des étudiants à l'entrée dans le programme ;
 - iii. Permettre aux étudiants n'ayant pas les compétences suffisantes d'être identifiés et pris en charge rapidement avant que le découragement ne s'installe. A ce jour, le soutien pédagogique aux étudiants se matérialise par une aide pour les étudiants qui prennent l'initiative d'en faire la demande. Ce soutien semble mal connu bien que mentionné lors du « Welcome day » et dans le guide de l'étudiant.
 - b. Une activité de veille organisée par l'administration pour détecter précocement les premiers signes d'absentéisme et y répondre de la manière la plus précoce et adéquate possible.
 - c. Poursuivre la mise en place du PIDV.

Le comité est conscient des efforts importants que ces mesures demanderaient à l'ESA mais elles peuvent également constituer un élément important de la communication positive de l'école auprès des futurs étudiants et un élément de différenciation par rapport à d'autres écoles. Ces mesures exigent aussi la définition d'indicateurs permettant de mesurer leur efficacité sur le taux d'abandons des étudiants et de prendre les décisions adéquates après une période d'essai (« stop ou encore »).

- 3 Le comité recommande de poursuivre les efforts amenant à la mise en place des EEE. Il conviendrait que l'ESA décide d'un calendrier d'évaluation évitant la fatigue d'évaluations annuelles tout en apportant aux enseignants l'information requise pour

adopter une démarche réflexive sur leurs pratiques. Le comité attire l'attention sur le fait que des systèmes de lecture optique automatique existent et peuvent utilement remplacer le dépouillement manuel chronophage. Le comité est favorable à l'adoption de la confidentialité des résultats des évaluations. Seul l'enseignant décide s'il désire ou non partager les résultats avec ses collègues, ses étudiants ou autres.

Le comité recommande également que les étudiants soient tenus informés de la suite donnée à leur évaluation pour conforter le sentiment d'utilité de la démarche.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

Une culture qualité formelle restant encore à conforter

1. Le plan stratégique et les plans d'action qui se sont succédé ces dernières années ont été conçus dans le cadre d'une démarche qualité formalisée, mais qui n'a pas encore le niveau de maturité suffisant pour instaurer une réelle culture d'amélioration continue (voir les analyses en lien avec le critère A).
2. Néanmoins, le comité observe simultanément qu'une véritable culture qualité s'exprime à travers des pratiques informelles existant au sein de l'ESA, en particulier parmi les enseignants. Une telle culture qualité est cependant fragile et ne fonctionne ici correctement que parce qu'elle est bien adaptée à la taille et à la « culture familiale » de l'ESA.
3. Le comité reconnaît la nécessité de préserver ces deux types d'actions et considère que la coordination qualité doit être garante de l'équilibre entre le système qualité formalisé indispensable au pilotage de l'établissement (notamment pour générer des indicateurs de pilotage qui constituent le tableau de bord de l'ESA) et l'agilité que les interactions informelles apportent à l'amélioration quotidienne de la formation.

Implication des parties prenantes

Une implication des parties prenantes qu'il convient d'entretenir par des actions de communication propres à la direction

4. L'implication de la direction est essentielle pour le succès des actions d'amélioration mises en place par les démarches qualité. La direction de l'ESA s'est investie pleinement dans la construction du plan stratégique et du plan opérationnel 2021-22 à 2024-25.
5. Même si le nombre de diplômés est faible annuellement, la diffusion de questionnaires à destination des cohortes d'anciens étudiants pour les interroger sur d'éventuels éléments propres à leur pratique professionnelle qui seraient, selon eux, essentiels à intégrer dans la formation permettrait d'étendre les contacts extérieurs de l'ESA à de nouveaux milieux professionnels et contribuerait par ailleurs à l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'ESA.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande de préserver à la fois les volets formels et informels de l'assurance qualité et de les adapter à la culture et à la taille de l'ESA afin de créer les conditions favorables à une véritable culture qualité partagée.
2. Dans l'optique de conforter l'adhésion des personnels, la présentation d'un bilan annuel (« un arrêt sur image ») des actions d'amélioration entreprises et des priorités pour l'année suivante constituerait un acte important de la communication de la direction.
3. Le comité recommande à l'ESA de formaliser les contacts avec les anciens diplômés et d'associer pleinement ceux-ci aux démarches qualité entreprises avec les autres parties prenantes.

Conclusion

La transparence avec laquelle s'est livrée l'ESA lors de la visite a été particulièrement appréciée du comité, car elle a largement permis de compléter son information et d'affiner son analyse.

Le comité a pu observer le travail conséquent impulsé par les responsables de l'ESA et son personnel durant ces dernières années tant en matière d'amélioration de son pilotage qu'en ce qui concerne les pratiques d'amélioration de sa formation.

Le comité observe que les bases d'un système qualité performant ont été jetées malgré les moyens contraints de l'ESA. Les constatations et recommandations formulées par le comité à l'issue de cette évaluation tentent d'aider l'établissement à consolider ces acquis, non pas en augmentant encore son investissement humain déjà important, mais en affinant et en priorisant davantage ses objectifs stratégiques, en constituant un tableau de bord fiable d'indicateurs permettant de piloter ses actions et d'en mesurer l'impact, et en poursuivant les actions d'amélioration déjà planifiées en faveur de son projet pédagogique.

L'ESA ne manque pas d'atouts à faire valoir pour prendre ce nouvel élan à bras le corps et aller jusqu'au bout de cette démarche : un staff de direction soudé autour d'une vision stratégique partagée, une cellule qualité très motivée et disposant d'une autonomie fonctionnelle appropriée, un dynamisme de l'équipe pédagogique, ainsi que l'existence de besoins sociétaux importants en lien avec la formation en informatique de gestion.

Le comité insiste sur le fait que la réponse apportée à ses recommandations doit s'opérer dans le cadre de procédures adaptées aux moyens et à la culture de l'ESA. Il est essentiel que ces recommandations permettent à l'institution de rester maîtresse de ses décisions finales au nom de ses priorités stratégiques et de ses valeurs, tout en lui permettant de répondre à l'évolution découlant des défis qui se présenteront à elle.

Le comité est convaincu que l'ESA est en mesure de faire valoir l'intérêt de sa formation, tout en mettant en place cette gouvernance stratégique alliant dynamique et efficacité collective et bienveillance du management, le tout au service de ses étudiants.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Informatique

2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Toute l'équipe de l'ESA remercie les experts mandatés par l'AEQES d'avoir pris conscience de l'ampleur du travail réalisé.

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


Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond
p. 11 §2	<p>Le comité encourage l'ESA à renforcer le caractère participatif de la réalisation du plan d'action en y associant davantage les parties prenantes internes dès le début de la réflexion sur les actions à entreprendre et lors de leur validation finale → ...encourage l'ESA à trouver des leviers pour renforcer l'implication et l'adhésion des parties prenantes internes dès le début de la réflexion...</p> <p><u>Justification</u> : Toutes les parties prenantes de la section (chargés de cours et étudiants délégués) ont été invitées à s'associer à l'actualisation du Plan d'action. A la suite de cette réunion (CEI), le nouveau Plan d'action actualisé de la section a été envoyé à l'ensemble des parties prenantes pour d'éventuelles remarques, ajouts ou corrections.</p>
p. 12 § 9	<p>Le comité note l'avis des enseignants questionnés par les enquêtes sur l'ordonnancement des UE qu'il conviendrait de revoir. Il s'interroge sur la suite que l'école compte donner à cette question qui n'est pas apparue dans le dossier d'avancement et au travers des entretiens.</p> <p><u>Observation</u> : Régulièrement, lors des réunions de section des modifications d'organisation des UE entre les blocs sont demandées par les chargés de cours et un nouveau planning est réalisé en commun avec la direction.</p>
p. 13 §2	<p>Le soutien pédagogique aux étudiants et aux chargés de cours se matérialise par une permanence et une aide individualisée pour les étudiants et les chargés de cours qui en font la demande. Le comité note toutefois que si l'initiative est certainement utile, les étudiants rencontrés semblent mal la connaître.</p> <p><u>Observation</u> : ...bien qu'une annonce sur l'existence d'un conseil en formation soit diffusée sur Smartschool, dans le Guide de l'étudiant et lors du Welcome Day.</p>

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



C. DECHAMPS
Directrice

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation



L. BUEDA
Csd. Qualité