



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

Éric RUGRAFF  
Salim JOUDAD  
Arnold MAGDELAINE  
Nicolas RAVENEL

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Business et coopération

École de Commerce et d'Informatique  
Enseignement de promotion sociale de  
la ville de Liège (ECI)

22 décembre 2021

## Table des matières

Business et coopération : École de Commerce et d'Informatique .....	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 .....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	10
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	13
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	13
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	14
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	15
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	15
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	15
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	16
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	17
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	19
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	19
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	19
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	20
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	20
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	22
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	22
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	22
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	22
Conclusion .....	24
Droit de réponse de l'établissement .....	25

# Business et coopération : École de Commerce et d'Informatique

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation du bachelier en Commerce extérieur. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont effectué les 25 et 26 mars à une visite d'évaluation en distanciel, à l'École de Commerce et d'Informatique, 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 une représentante des autorités académiques, onze membres du personnel, sept étudiants, deux diplômés et deux 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. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Eric Rugraff, expert pair, président du comité des experts
- Salim Joudad, expert étudiant
- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation et gestion de la qualité
- Nicolas Ravenel, expert de la profession

---

<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

- La création en 2018 d'une coordination qualité et d'une coordination pédagogique à l'échelle de l'établissement
- Une formation en prise avec les spécificités du commerce international
- La possibilité offerte aux étudiants de flexibiliser et d'individualiser le parcours
- Des cours en soirée à raison de quatre jours par semaine
- Le développement d'outils de communication à distance
- La participation aux cours de quelques experts

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Une coordination informelle de section, un suivi pédagogique informel des résultats des étudiants, une animation pédagogique de l'équipe intervenante dans la section qui reposent sur les personnalités de chacun
- Des liens avec les entreprises à renforcer et une ouverture sur le monde professionnel du secteur à accroître
- Une visibilité insuffisante des débouchés du bachelier
- Une gestion de parcours individualisés des étudiants à consolider fortement durant le parcours académique
- Des parties prenantes peu mobilisées dans le développement continu de la qualité à l'échelle de la section et de l'établissement

*Droit de réponse de l'établissement*

### OPPORTUNITÉS

- Une révision prévue à la rentrée 2021 du bachelier en Commerce extérieur
- Le seul établissement de promotion sociale à Liège organisant un cursus en Commerce extérieur

### MENACES

- La faiblesse du nombre de diplômés
- Une insuffisante prise en compte des besoins des entreprises et de l'évolution des demandes et attentes sectorielles dans l'actualisation continue des contenus et modalités pédagogiques du bachelier

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Mettre en place dès la rentrée pédagogique prochaine un coordinateur de section chargé de « faire vivre » la section Commerce extérieur.

*Droit de réponse de l'établissement*

- 2 Faire vivre la démarche qualité au quotidien au sein de la section par le biais d'actions ritualisées/dédiées (recueil d'informations, feedback sur le traitement des données remontées,

visibilité des transformations opérationnalisées, diffusion d'outils et retours d'usages, etc.) en mobilisant les différentes parties prenantes de la communauté.

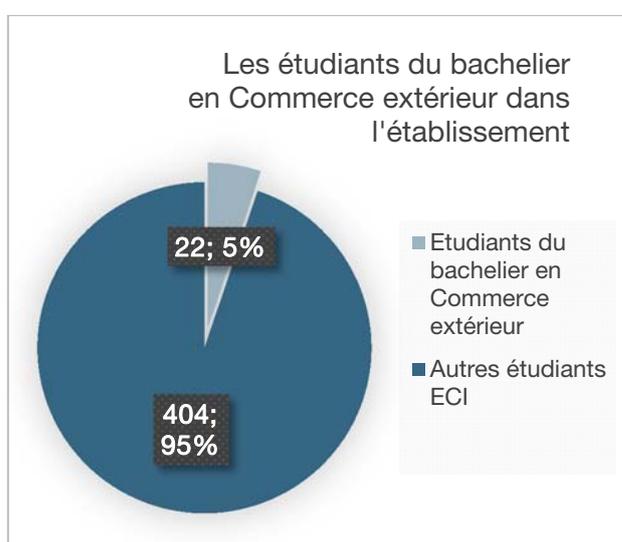
- 3 Organiser la collecte de données sur les résultats des étudiants. Puis définir deux ou trois indicateurs clés, tels que le taux de réussite des étudiants par UE, afin d'organiser un suivi pédagogique plus fin des résultats et lutter contre l'échec et les abandons. Le coordinateur de section en collaboration avec les coordinateurs pédagogiques pourraient se saisir de ces indicateurs pour engager un dialogue individualisé avec les étudiants en échec et essayer de cerner les raisons de leurs difficultés.
- 4 Récupérer une étude avec des données quantitatives sur le tissu industriel dans la région de Liège pour mieux informer les étudiants sur les débouchés de la formation et adapter la formation, notamment à travers les 20 % d'autonomie du dossier pédagogique, aux caractéristiques du tissu économique local.
- 5 Organiser la collecte de données avec les entreprises prenant des stagiaires et participant à l'EI. Puis engager un partenariat avec une ou deux entreprises intéressées par une collaboration sur la formation du bachelier Commerce extérieur- International business dans l'objectif de les associer à la gouvernance de l'établissement et au pilotage du bachelier Commerce extérieur.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

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

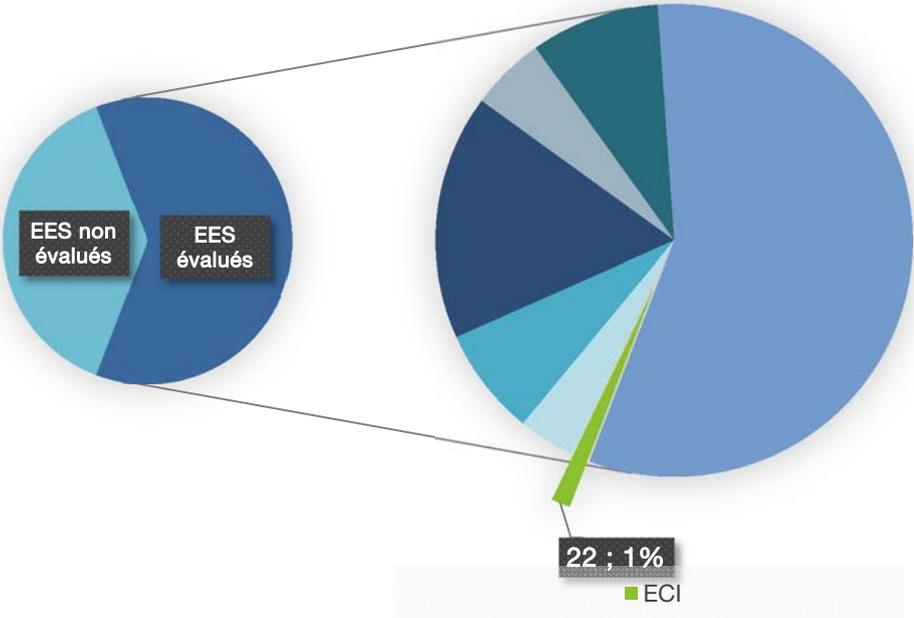
Au niveau supérieur, l'ECI organise les bacheliers en Droit, en Commerce extérieur, en Comptabilité (option Fiscalité), en Informatique de gestion et en Management de la Logistique (anciennement Transports et Logistique d'entreprise). L'établissement offre aussi des qualifications au niveau secondaire supérieur.

En 2018-2019, les étudiants du bachelier Commerce extérieur étaient au nombre de 22, soit 5% de la population étudiante de l'établissement<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Sources pour les données chiffrées : dossier d'autoévaluation et établissement. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Commerce extérieur en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021

Les étudiants du bachelier  
Commerce extérieur  
en FWB



# 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 Les objectifs et les missions d'établissement suivent le décret de l'enseignement de promotion sociale du 16 avril 1991 et ceux définis dans le décret Paysage du 7 novembre 2013.
- 2 Les valeurs de l'ECI s'inscrivent dans le projet éducatif et pédagogique de l'enseignement communal liégeois qui a défini douze valeurs cardinales. L'établissement affirme orienter en priorité ses décisions stratégiques en fonction des critères de professionnalisation et de responsabilisation.
- 3 L'ECI a connu de nombreux changements récemment, avec la nomination en septembre 2018 d'une nouvelle directrice et d'une nouvelle coordinatrice qualité. L'équipe pédagogique composée de 14 enseignants a également été fortement renouvelée. La nouvelle direction fait preuve d'une démarche volontaire pour améliorer la gouvernance de l'établissement. Les nombreuses propositions du plan d'action (cf. dimension 5.3) sont le signe de cette volonté réformatrice, telles que la volonté affichée de nommer des coordinations de section.
- 4 À son arrivée en septembre 2018, la directrice de l'ECI a souhaité mettre en place des coordinations de section et une délégation étudiante. Cependant, celles-ci ne sont pas encore opérationnelles. Elles ont été stoppées par d'autres urgences liées à la crise sanitaire.
- 5 La participation des étudiants et du monde professionnel à la gouvernance de l'ECI est très limitée. L'absence de délégués-étudiants fait qu'il n'y a que peu de feed-back de cette partie prenante au niveau de la section, et que les étudiants ne participent pas aux instances intervenant dans la gouvernance de l'établissement. Le monde professionnel interagit avec l'ECI dans le cadre des stages et de l'EI, mais il n'est pas directement partie prenante aux réunions participant à la gouvernance de l'établissement ou à la gestion de la qualité (dimension 1.2).

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

- 6 Une nouvelle coordinatrice qualité a été nommée à la rentrée académique 2018. Cependant, la fonction est dotée d'un faible dégagement horaire, à savoir 200 périodes par année civile, soit environ une journée par semaine.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 7 L'expérience acquise par la coordinatrice qualité dans un autre établissement (HEL), ainsi que son engagement dans la formation à la qualité depuis 3 ans, nourrissent la gestion de la qualité au sein de l'ECI. Par ailleurs, la HEL vient de créer une boîte à outil numérique pour la qualité, qui va être diffusée à partir de l'année prochaine à l'ensemble des établissements du réseau liégeois.
- 8 La coordinatrice qualité a été épaulée au début de sa mission par l'agent-relais CEPEONS. Cette coopération initiale a été précieuse, notamment en l'absence d'une transmission efficace et utile du travail sur la qualité, réalisée par l'ancien coordinateur qualité.
- 9 La nouvelle direction s'est engagée dans une approche reconnaissant l'importance de la qualité.
- 10 Trois personnes collaborent, de manière récurrente, en matière de qualité : la directrice, la coordinatrice qualité, un coordinateur pédagogique (nommé en septembre 2018). Ils interviennent de manière transversale, individuellement ou à plusieurs dans tout l'établissement. Cette collaboration dynamise la gestion de la qualité. Cependant, elle a comme inconvénient l'absence de précision sur le périmètre d'action de chacun, ce qui a pour effet de la rendre peu lisible des différents acteurs, de sorte que ceux-ci éprouvent des difficultés à savoir qui fait quoi et à qui s'adresser.
- 11 Les étudiants et le monde professionnel ne participent pas, ou le font marginalement (via stage et EI), à la gestion de la qualité.

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

- 12 La nouvelle direction a défini comme projet en 2019 la création de coordination de sections. Or, ce projet n'a pas abouti pour l'heure, de sorte qu'il n'y a pas de coordinateur de section pour le bachelier Commerce extérieur. La coordination pédagogique est assurée pour l'ensemble des formations de l'établissement (six bacheliers et trois formations de techniciens) par un coordinateur pédagogique (nommé en 2018) rejoint par un coordinateur pédagogique-VAE arrivé en 2021. Il n'y a donc pas de manager de proximité clairement identifié qui pourrait être l'interface entre l'établissement et les étudiants de la section Commerce extérieur. En outre, cela nuit au partage d'information et au dynamisme de l'équipe pédagogique : il apparaît dès lors difficile pour une équipe pédagogique de se saisir des enjeux liés à une modification du programme, alors même qu'il sera implémenté à partir de l'année prochaine avec la transformation du bachelier Commerce extérieur en bachelier en *International business*. Quant aux entreprises, elles n'ont pas d'interlocuteur qui jouerait le rôle de « responsable » du bachelier Commerce extérieur, ce qui rend plus difficiles leurs interactions avec le programme et leur implication éventuelle dans la gouvernance.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 13 Une réunion de rentrée des personnels pour tous les bacheliers est organisée à l'occasion de la rentrée pédagogique. Mais, en dehors de cette réunion, il y a très peu de réunions et d'interactions entre enseignants du bachelier Commerce extérieur. Cela s'explique notamment par l'absence de coordinateur de section dédié. Un coordinateur pédagogique s'occupant de six bacheliers (en plus des techniciens) n'est pas en mesure d'organiser de manière optimale l'élaboration, le pilotage et la révision périodique pour chacun de ces bacheliers.

- 14 Le milieu professionnel est associé de manière informelle, *via* les stages et l'EI, à l'élaboration, le pilotage et la révision périodique du programme. L'absence de collecte organisée des informations lors du stage et de l'EI par le référent stage et le référent EI ne facilite pas l'association du milieu socio-économique au pilotage du programme.
- 15 Les étudiants actuels et anciens étudiants sont très peu associés de manière formelle à l'élaboration, pilotage et révision périodique du programme. Les échanges informels entre chargés de cours et étudiants et entre le coordinateur pédagogique et les étudiants sont à l'origine d'échange d'informations, mais n'offrent que peu de garantie de prise en compte dans l'organisation de la formation.
- 16 L'ECI a initié en mars 2019 un processus d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Les étudiants ont la possibilité à la fin d'un cours de remplir un questionnaire disponible sur Moodle. Cependant, en l'absence de facteur incitatif, il semblerait que le taux de retour des étudiants est faible (le comité n'a pas eu accès à des données quantifiables sur le sujet). Les enseignants ont accès aux résultats, mais ils peuvent les consulter ou non. Ils ne sont pas accompagnés dans la lecture des résultats et ne sont pas incités (ni accompagnés) à revoir leurs pratiques pédagogiques en cas de problèmes détectés.

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

- 17 Moodle a été généralisé depuis un an et semble apprécié par les étudiants et les enseignants. Une enquête menée en 2018/2019 sur un échantillon de 32 étudiants confirmait que les étudiants sont satisfaits du fonctionnement de Moodle et des informations transmises *via* ce canal.
- 18 L'ECI utilise différents canaux (Moodle, mail, valves, transmission de l'information par les secrétariats, par les chargés de cours) pour transmettre des informations aux étudiants. L'enquête menée auprès des étudiants met en lumière un niveau d'insatisfaction élevé du fonctionnement du secrétariat : un tiers des étudiants considèrent que le contact avec le secrétariat n'est pas bon et plus de la moitié des étudiants considèrent qu'il y a un problème de disponibilité. Cependant, un nouveau mode opératoire du secrétariat a été défini en 2018-2019 : développement de l'utilisation de Moodle et nomination parmi les 4,5 secrétaires/éducateurs d'un éducateur de référence par section.
- 19 Les entretiens menés lors de la visite du comité mettent en lumière une insatisfaction des étudiants en termes d'information et de communication interne. Les personnes rencontrées soulignent notamment l'absence de journée d'accueil des bacheliers de la section Commerce extérieur qui irait au-delà de « la réunion de rentrée » pour tous les bacheliers, l'absence de coordination dans les outils de communication utilisés par les enseignants, ainsi que dans la clarté des informations transmises sur les cours, les salles de cours, les horaires, les notes et les rattrapages.

##### *Droit de réponse de l'établissement*

- 20 La coordination informelle de la section nuit à la circulation de l'information au sein de l'équipe pédagogique. Elle résulte notamment de l'absence de coordinateur de section, de l'absence de réunion de section et de l'absence de projets inter-UE.

##### *Droit de réponse de l'établissement*

## RECOMMANDATIONS

- 1 Continuer le travail sur la transformation en plan d'action des valeurs et de la stratégie de l'établissement et le finaliser au cours de l'année 2021.
- 2 Organiser une soirée d'accueil des nouveaux bacheliers en Commerce extérieur. Elle serait organisée par le coordinateur de section et y seraient associés les étudiants et, a minima, les chargés de cours centraux de la section. À l'issue de la soirée les étudiants devraient être capables d'identifier les personnes-ressources de la section et de préciser le périmètre de leurs prérogatives.
- 3 Finaliser collectivement le projet de création d'un coordinateur de section et le doter d'une fiche de poste et d'une feuille de route. Puis organiser sur une base semestrielle des réunions de section (en présentiel, distanciel ou hybride) pour faire participer les chargés de cours à la gouvernance du bachelier. Ces réunions auraient un ordre du jour, pourraient être focalisées sur des points particuliers, feraient l'objet d'un compte-rendu qui pourrait ensuite être conservé/consulté sur Moodle. Il reviendrait également au coordinateur pédagogique d'accompagner les chargés de cours dans la lecture des EEE et de les inciter/accompagner à revoir leurs pratiques pédagogiques en cas de problèmes détectés.
- 4 Clarifier auprès de la communauté le périmètre complémentaire des tâches des quatre personnes participant à la démarche qualité (directrice, coordinatrice qualité et les deux coordinateurs pédagogiques) afin de rendre plus lisibles leurs tâches respectives pour les membres de la communauté et de faciliter/encourager ainsi le recours à ces personnes ressources.
- 5 Envisager d'accroître les périodes dévolues à la gestion de la qualité pour permettre de déployer encore davantage la démarche qualité.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 6 Évaluer l'efficacité du fonctionnement du secrétariat et des canaux de communication utilisés en interne. Évaluer les changements opérationnels récents (cf. nouveau modus operandi) du secrétariat.
- 7 Finaliser le projet de mise en place de délégués du bachelier Commerce extérieur, puis les associer à certaines réunions concernant la vie de la section. Inciter les étudiants à participer à la gouvernance de la formation en valorisant leur implication (par un bonus dans la note, une lettre de recommandation, etc.).

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 8 Déterminer une stratégie en matière d'EEE en s'assurant d'une définition contributive des critères et un accompagnement formalisé des résultats : traitement/ diffusion/ utilisation/ remédiation.
- 9 Mettre en place une boîte à idées/suggestions pour faire remonter les demandes des étudiants. Le comité suggère en effet la mise en œuvre d'une « boîte à idées/suggestions/propositions » comme un réel outil participatif de feedback. Il propose d'exploiter le contenu avec une restitution publique des actions menées suite aux « contenus » déposés. Une information sur la fréquence du relevé des contenus

et des modalités de prise de décision ou diffusion des demandes pourrait être formalisée.

- 10 Prendre contact avec un ou deux anciens étudiants du bachelier Commerce extérieur prêts à s'engager à la vie du bachelier Commerce extérieur pour nourrir la réflexion sur le pilotage de la formation à des moments cruciaux, tels que la révision du programme.
- 11 Engager un partenariat avec une ou deux entreprises qui prennent régulièrement des étudiants en stages et/ou dont les responsables participent de manière récurrente à l'EI et les associer à la gouvernance de l'établissement et au pilotage du bachelier Commerce extérieur.

## 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 Le programme présenté dans le dossier d'autoévaluation semble relativement complet. Il comprend à la fois des unités d'enseignement focalisées sur la connaissance de l'environnement international, la maîtrise des techniques du commerce international et le management/négociation dans un environnement international (la section comporte 25 UE dont six UE de langues, auxquelles s'ajoutent trois stages et l'EI). À partir de 2021, avec la refonte du dossier pédagogique, le bachelier prendra le nouveau nom d'*international business*. Cette nouvelle dénomination permettra de faire évoluer le bachelier en tenant compte des évolutions à l'international en cours, telles que le développement de l'e-commerce, de l'économie équitable et circulaire et de l'importance croissante des langues.
- 2 L'équipe pédagogique est constituée de quatorze enseignants dont trois experts. La direction souhaite augmenter le nombre d'experts dans la formation et a contacté l'AWEX pour obtenir des coordonnées d'experts. Cependant, le manque de visibilité sur les débouchés et d'une lecture précise du tissu industriel de la région liégeoise, risque de ne pas permettre le choix des experts les plus idoines et d'adapter la formation aux besoins du tissu socio-économique local à travers les 20 % d'autonomie permis par les dossiers pédagogiques.
- 3 L'allemand est une langue obligatoire dans le bachelier Commerce extérieur à l'ECI, a contrario du néerlandais. La focalisation sur l'allemand est un facteur de différenciation de la formation et est, a priori, en cohérence avec les besoins exprimés par de nombreuses entreprises de la région.
- 4 Les étudiants n'ont pas de visibilité globale sur les débouchés de leur bachelier et ne connaissent pas suffisamment les spécificités du commerce international dans la région de Liège. Cette absence de visibilité nuit à la définition par l'étudiant de son projet personnel et professionnel, qui est un levier important de motivation dans les études. La définition d'un projet personnel et professionnel permet également à l'étudiant d'être proactif dans les démarches de recherche de stage et d'EI.
- 5 Les liens avec le monde de l'entreprise transitent à travers le contact au moment des stages et de l'EI, la participation de trois experts à la formation et les visites ponctuelles, en soirée, d'entreprises (ex. visite de l'aéroport de Liège organisée par un expert). La direction a envoyé des courriers à des entreprises pour présenter les bacheliers, dont le bachelier en Commerce extérieur. Des pistes d'actions sont envisagées, telles que la tenue d'un salon des stages et la diffusion d'enquêtes auprès des maîtres de stage et des entreprises. Cependant, pour l'heure, le contact est ténu,

de sorte que le milieu professionnel ne contribue que marginalement à l'évaluation de la pertinence du programme.

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

- 6 Des informations *a priori* actualisées sur le programme du bachelier se trouvent sur le site de l'établissement.
- 7 L'ECI communique *via* le site internet. Avant chaque rentrée académique, l'établissement fait de la publicité sur une chaîne publique locale. Il semblerait toutefois que l'établissement souffre d'un déficit de notoriété, malgré son positionnement géographique avantageux. Cet avantage compétitif est insuffisamment valorisé dans la communication externe, comme en atteste l'analyse SWOT du DAE.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Organiser une rencontre annuelle avec quelques entreprises de la région de Liège. Les rencontres pourraient prendre la forme de visites d'entreprises, *success stories* d'anciens, etc. Le développement des rencontres avec le monde professionnel permettrait aux étudiants d'avoir une meilleure visibilité des débouchés de leur programme, ainsi que de développer leur réseau professionnel dans une perspective de stage, d'EI, voire d'emploi à l'issue de leur formation.
- 2 Demander au nouveau coordinateur de section de se procurer un travail de synthèse sur les spécificités du tissu économique de la région de Liège (taille des entreprises, secteurs d'activité, organisation internationale, type d'entreprises, etc.) Puis, mettre ce document sur Moodle, en faire une présentation sommaire aux étudiants du bachelier et inciter les chargés de cours et les experts à la consulter.
- 3 Demander ensuite au nouveau coordinateur de section de mettre sur pieds lors de l'année 2022/2023 une étude de cas d'entreprise auquel contribueraient deux à trois UE. Ce travail transversal pourrait partir d'une entreprise, secteur, situation spécifique du tissu économique local et permettre d'engager une logique de collaboration entre plusieurs responsables d'UE au sein de l'équipe enseignante.
- 4 Formaliser et centraliser les retours du monde de l'entreprise au moment des stages et de l'EI afin de soutenir une politique de formation adaptée aux besoins du marché de de l'emploi visé par la formation.
- 5 Creuser le sillon de l'allemand en seconde langue et inciter les étudiants qui le nécessitent à prendre l'allemand en débutants.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 6 Pour renforcer l'attractivité de la section et pallier le manque de visibilité, le comité suggère d'agir sur deux leviers principaux : le premier, le renforcement de la qualité de la formation, pour transformer les étudiants, puis les anciens étudiants de la section en prescripteurs. Le second, le renforcement des interactions avec les entreprises (une rencontre annuelle, deux ou trois visites d'entreprises, création de liens renforcés au moment des stages) pour qu'elles identifient l'ECI et soient prêtes à s'engager dans des relations partenariales sur le plus long terme.

## 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) sont décrits dans les contrats de formation par UE. Ils sont disponibles sur Moodle et accompagnés des grilles d'évaluation correspondantes. Le dossier pédagogique est également disponible sur Moodle. Cependant un écart existe parfois entre la fiche et le contenu réel du cours ou entre la fiche et les modalités d'évaluation.
- 2 Il n'existe pas de matrice croisant compétences visées et cours dans une perspective d'approche-programme. Il manque à ce niveau l'intervention d'un coordinateur de section qui procéderait, en collaboration avec la coordination pédagogique, à une harmonisation de l'ensemble.

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

- 3 Les pratiques pédagogiques sont plurielles et bénéficient de la présence de chargés de cours permanents et de trois experts. Les chargés de cours font appel à des modalités pédagogiques plurielles, en fonction de la nature de leur cours (cours de culture générale versus cours techniques), de leur statut (permanents versus experts) et de leurs préférences. Le contenu des formations et la présence d'experts sont considérés comme des points forts de la formation par les étudiants, comme en atteste l'enquête.
- 4 Un fonds documentaire (vade-mecum et ROI à destination de l'usage des étudiants, dossier d'accompagnement sur le stage et l'EI est mis à disposition des étudiants via Moodle.
- 5 Le coordinateur pédagogique (coordinateur pour toutes les sections de bachelier) et un enseignant référent du bachelier Commerce extérieur se partagent le suivi de l'EI dans la section. Une vingtaine d'heures destinées à l'accompagnement des étudiants à l'EI sont planifiées sur l'année. Ces séances permettent de présenter les attendus, les exigences, puis de travailler sur la méthode. Des exemples d'EI des années passées sont présentés aux étudiants. En dehors de ces séances collectives, les étudiants ont la possibilité de se tourner vers le référent ou le coordinateur à tout moment. Les étudiants doivent ensuite trouver un promoteur. Une liste des promoteurs est disponible sur Moodle, mais il semblerait, que faute de mécanisme incitatif, les promoteurs « affichés » ne répondent pas systématiquement aux étudiants, de sorte que le référent et le coordinateur soient obligés d'encadrer un grand nombre d'étudiants ne trouvant pas de promoteurs. En outre, les experts, ne

participant que pour quelques heures de cours à la formation, n'encadrent pas l'EI. La démarche de recherche d'un promoteur est chronophage et parfois complexe pour les étudiants, même pour ceux qui sont inscrits dans une démarche volontaire de réalisation de l'EI.

- 6 Le programme du bachelier Commerce extérieur comporte trois stages répartis sur trois ans. Les informations concernant le stage sont claires et mises à disposition des étudiants sur Moodle. A l'instar de l'EI, le coordinateur pédagogique et un enseignant référent du bachelier Commerce extérieur se partagent le suivi des stages. Une première réunion de cadrage est organisée en début de première année, commune à l'ensemble des sections de bachelier, puis des réunions par section sont proposées aux étudiants au courant de l'année. Il existe depuis 2020 une liste de lieux de stage disponible sur Moodle. Le suivi de tous les stagiaires est réalisé par le référent stage de la section sous forme d'un contact téléphonique avec le maître de stage-entreprise et de déplacement s'il y a une demande d'un étudiant ou d'une entreprise, ou en cas de problème.
- 7 L'information sur les modalités organisationnelles du stage, la gestion administrative du stage, la gestion pédagogique du stage et le suivi du stage sont jugés comme étant problématique par les étudiants. Cela ressort de l'enquête menée auprès des étudiants, de la partie « faiblesse » de l'analyse « SWOT-étudiants » du dossier d'autoévaluation, ainsi que des entretiens réalisés lors de la visite du comité. Ainsi, les résultats de l'enquête font apparaître que 37 % des étudiants jugent la planification du stage insatisfaisante, et ils sont 42 % à juger l'accompagnement du stage insatisfaisant. Les entretiens mettent en lumière de nombreuses difficultés rencontrées par les étudiants dans l'organisation de leurs stages, liés notamment à une organisation pédagogique mal maîtrisée, des retards dans la gestion administrative des conventions et un suivi insuffisant.
- 8 Les langues, Allemand et Anglais, n'interviennent ni dans la rédaction de l'EI, ni au moment de la soutenance orale. Or, la maîtrise des langues, tant à l'oral qu'à l'écrit est fondamentale dans une formation orientée vers l'international, pour des futurs salariés amenés à travailler avec des pays anglophones et des espaces néerlandophones.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 9 Le programme est organisé sur une logique « contenu » et est décliné UE par UE. En l'absence de coordination dans la section, les enseignants ne sont pas incités à communiquer entre eux et cela ne facilite donc pas l'organisation d'activités pédagogiques communes.

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

- 10 Le programme repose sur le principe de la capitalisation des unités d'enseignement utilisé dans l'enseignement de promotion sociale. Les étudiants du bachelier Commerce extérieur peuvent réaliser leur cursus en trois ans en cours du soir. Ils ont également la possibilité d'étaler leur scolarité (par le système de capitalisation des UE).
- 11 Lorsque le nouveau dossier pédagogique en *International business* sera mis en place, le programme sera organisé sur quatre soirées (du lundi au jeudi, de 18 à 21H30). Le vendredi pourrait être réservé à des activités « autres que l'enseignement », sans que cet « autre » ait été, pour l'heure, clairement défini.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 12 La juxtaposition des UE, ainsi que le manque de coordination entre UE ne participent pas à une professionnalisation par compétences au sein du programme. L'absence de matrice de correspondance entre les UE et les compétences font que les étudiants peinent parfois à percevoir la complémentarité entre UE et à s'appropriier les apprentissages.

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

- 13 Les grilles d'évaluation existent et les étudiants peuvent y accéder sur Moodle (cf.3.1.).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Désigner deux nouveaux responsables dans la section : un seul responsable des stages et un seul responsable de l'EI dans la section pour que les étudiants puissent clairement identifier la personne ressource. Valoriser cette fonction dans la charge horaire. Le coordinateur pédagogique peut venir en appui des stages et de l'EI en cas de besoin.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 2 Mettre en place un plan d'action pour l'organisation pédagogique et administrative des stages et de l'EI, avec chronogramme des interventions des responsables/référents, contenu des interventions, organisation du suivi du stage et de l'EI.
- 3 Communiquer sur l'existence d'un fichier de stage auprès des étudiants et veiller à le nourrir à partir des anciens lieux de stage et des contacts avec les entreprises.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Envisager, après avoir défini de manière formalisée les attendus, d'impliquer davantage de chargés de cours, ainsi que les experts, dans les activités de suivi de stagiaires en entreprises, notamment dans la perspective d'établir des ponts entre les enseignements dispensés et la pratique de terrain en stage. Envisager de valoriser cette activité dans la charge horaire.
- 5 Associer davantage les entreprises à l'activité de stage, en formalisant leur retour (pour soutenir la démarche d'amélioration continue de la formation), mais également en les associant à l'évaluation du stage.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 6 Répertorier les chargés de cours et experts prêts à encadrer des EI, ainsi que les enseignants qui accepteraient d'être personnes-ressources pour les EI en valorisant ce travail supplémentaire de sorte qu'ils soient engagés par leur décision. Le comité suggère de préciser également dans la liste les champs de compétences des différents enseignants. Rendre cette liste disponible dès la rentrée prochaine sur Moodle afin de réduire le temps consacré à la recherche d'un promoteur par les étudiants.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 7 Pour l'EI, prévoir qu'une partie du travail se fasse en anglais et/ou en allemand. Un *executive summary* pourrait être rédigé en anglais et en allemand. De même, l'une ou l'autre question pourrait être adressée en langues étrangère à l'étudiant au moment de la soutenance orale. La maîtrise des langues est fondamentale dans une formation orientée vers l'international pour des étudiants amenés à travailler avec des pays anglophones et des espaces néerlandophones. En outre, cela donnerait davantage de crédit à une section dont l'intitulé sera libellé en anglais (international business).
- 8 Mettre à profit le passage au nouveau programme pour engager une organisation UE/compétence et créer des situations d'apprentissage inter-UE. Pour cela, il pourrait être envisagé à partir de l'année universitaire 2022/2023 un travail transversal de type jeu d'entreprise ou étude de cas d'entreprise auquel contribueraient deux à trois UE. Ce travail transversal pourrait partir d'une entreprise, d'un secteur ou d'une situation spécifique du tissu économique local. Un travail réalisé en outre sur une problématique d'internationalisation d'une entreprise de la région, permettrait d'associer cette dernière au travail des étudiants et de tisser des liens privilégiés avec elle, notamment dans la perspective de la solliciter sur les questions de gouvernance de la formation et du programme.
- 9 Évaluer rapidement auprès des étudiants la pertinence du choix du passage à quatre soirées de cours. Tenir notamment compte des contraintes exprimées par les étudiants.

*Droit de réponse de l'établissement*

## 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 Le corps professoral est constitué de onze chargés de cours permanents et de trois experts de la profession. La direction est consciente de la faible participation d'experts au bachelier Commerce extérieur, notamment dans la perspective du nouveau programme, et souhaite accroître leur nombre.
- 2 Un vade-mecum de l'enseignant est distribué aux nouveaux chargés de cours. Mais il s'agit davantage d'un document contenant des informations administratives et pédagogiques que d'un contrat passé avec l'enseignant.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 3 Tout nouveau chargé de cours bénéficie à son arrivée d'un entretien avec la direction et le coordinateur pédagogique. Les nouveaux enseignants peuvent, par la suite, faire appel à tout moment au coordinateur pédagogique. Ce dernier accompagne notamment les chargés de cours dans l'utilisation de Moodle ainsi que dans la création du cours et des différents supports qui y sont liés.
- 4 La formation continue est encouragée, mais est laissée à la discrétion des personnels. Il n'y a pas de mutualisation formalisée des nouveaux savoirs acquis en formation par les enseignants.
- 5 Afin d'améliorer l'efficacité du secrétariat, chaque secrétaire/éducateur est désormais le référent privilégié pour une section de bachelier.
- 6 Le coordinateur pédagogique en poste depuis trois ans a de multiples fonctions : coordinateur pédagogique pour l'ensemble de l'établissement pour les six formations de bacheliers et les trois formations du secondaire (en direction des étudiants et des enseignants), enseignant dans une section de bachelier et responsable de l'accompagnement pédagogique aux stages et à l'EI pour toutes les sections de bacheliers. Il est accompagné depuis 2021 par un nouveau coordinateur pédagogique qui se chargera des VAE. Toutefois, la multiplication des fonctions et des activités, réduit le temps disponible pour l'encadrement en tant que coordinateur pédagogique de certaines activités, telles que les stages et EI, qui sont des moments sensibles dans la scolarité des étudiants.

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

- 7 L'ECI utilise Moodle comme plateforme pédagogique et administrative. Pour les cours en distanciel, les enseignants utilisent des outils de visio-conférences multiples. L'utilisation d'outils de visio-conférence différents (Teams, Zoom, Discord, etc.) complique l'accès et l'appropriation de l'information par les étudiants.
- 8 L'enquête menée auprès des étudiants montre que ces derniers sont globalement satisfaits du fonctionnement de la plateforme ainsi que des informations disponibles.
- 9 L'ECI est dotée d'une bibliothèque et les étudiants ont un accès libre à la bibliothèque de la Haute École de Liège.
- 10 Les étudiants peuvent avoir accès à des tablettes numériques ainsi que des ordinateurs portables auprès du secrétariat.

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

- 11 Un nouveau coordinateur pédagogique a été recruté en janvier 2021, de sorte que l'accompagnement pédagogique des étudiants et des enseignants est désormais assuré par deux personnes.
- 12 Le suivi et soutien des étudiants prend essentiellement deux formes. La première est relative à l'accompagnement à la VAE. Un document de VAE simplifié a été mis en place à la rentrée 2019, que les étudiants peuvent se procurer sur Moodle. La nomination du nouveau coordinateur pédagogique chargé plus spécifiquement de la VAE permettra de traiter plus rapidement les demandes. La seconde activité d'accompagnement prend la forme d'un suivi informel et non planifié répondant aux différentes demandes pouvant émaner des étudiants (et des enseignants). Cependant, les étudiants recourent peu à cette aide dans la mesure où ils ne peuvent pas identifier clairement les prérogatives précises des coordinateurs pédagogiques. Le fait qu'un des coordinateurs soit multi-tâches brouille encore davantage le périmètre de son activité de coordinateur pédagogique.
- 13 Les étudiants perdent un temps précieux dans des activités extra-académiques : trouver, contacter et obtenir une réponse d'un promoteur pour l'EI, identifier les lieux de stage, obtenir les bonnes informations sur les rattrapages, etc., toutes ces activités prennent du temps. Ces difficultés naissent de quatre obstacles identifiés par le comité : premièrement, la disponibilité du secrétariat (obstacle qui pourrait avoir été corrigé cette année, ce qui doit être confirmé dans les futures enquêtes) ; deuxièmement, l'absence de coordinateur de section ; troisièmement, les défaillances constatées sur le pilotage des stages et de l'EI (cf. 3.2) ; quatrièmement, la présence d'un coordinateur pédagogique au périmètre mal défini.

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

- 14 L'ECI a mené une enquête sur le fonctionnement administratif et pédagogique de l'établissement. Cette enquête a été menée auprès des étudiants et permet d'extraire les informations spécifiques au bachelier Commerce extérieur. Cependant, cette enquête ne s'étend pas aux entreprises et aux anciens.
- 15 L'ECI ne dispose pas de données précises sur le profil des étudiants et sur l'évolution de la population étudiante dans le bachelier Commerce extérieur.

- 16 L'ECI ne dispose pas de données sur le taux de réussite dans les différentes UE du bachelier. En l'absence de données, il apparaît difficile de faire la différence entre les étudiants en situation d'échec dans certaines UE, les étudiants en échec dans toutes les UE, les étudiants ayant abandonné et les étudiants ne cherchant à suivre que certaines UE du programme.
- 17 Le taux de réponse à l'EEE est trop faible pour avoir une utilité dans l'amélioration du programme.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Augmenter le nombre d'experts dans la formation.
- 2 Revoir la répartition des tâches dans le bachelier Commerce extérieur pour optimiser la durée du parcours des étudiants : nommer un coordinateur de section et confier la responsabilité des stages ainsi que la responsabilité de l'EI à deux chargés de cours du bachelier Commerce extérieur. Il reviendra aux deux responsables de structurer et formaliser les démarches.
- 3 La réduction du temps consacré par le coordinateur pédagogique à ses interventions dans l'organisation des stages et de l'EI, devrait lui permettre de consacrer davantage de temps au suivi et soutien à proprement parler des étudiants. Il pourrait dès lors se consacrer à la mise sur pieds d'activités méthodologiques du type service d'aide à la réussite et de coaching.
- 4 Vérifier que les étudiants aient tous accès aux outils de visio-conférence utilisés par les enseignants dans le contexte du distanciel. Envisager pour la rentrée prochaine une uniformisation après avoir sélectionné un ou deux outils.
- 5 Définir un nombre limité de critères de pilotage de la formation pour permettre d'affiner la vision du décrochage : qui décroche ? Quand ? Quelles UE sont problématiques ? Moodle pourrait être mis à profit pour centraliser et extraire les données sur le décrochage. Un premier indicateur, « le pourcentage d'UE validées pour chaque étudiant », indiquerait sa progression. Un second indicateur, « le taux de réussite par UE (hors abandon) », permettrait d'identifier les « UE à problème », de déterminer l'origine des difficultés et d'apporter des solutions.
- 6 Réfléchir à une stratégie d'EEE à court terme. Dès l'année prochaine, les UE qui posent problème aux étudiants pourraient faire l'objet d'une évaluation (en mettant en place des dispositifs incitatifs à la participation des étudiants) afin de déterminer la nature des problèmes (pour ensuite les corriger).
- 7 Promouvoir davantage la formation continue des chargés de cours. Offrir l'opportunité à tous les chargés de cours de créer un portfolio valorisant leurs savoirs et compétences, qui pourrait les encourager à participer à des formations ou des séminaires.

### *Droit de réponse de l'établissement*

- 8 Développer une base de données et des tableaux de bord pour les stages, les contacts avec le monde professionnel et les anciens. Mettre à profit les fonds documentaires (site AWEX, Wallonie.be, GRE) pour enrichir la connaissance du milieu professionnel.

## 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 Le dossier manque d'éléments de preuves, notamment sous la forme de données chiffrées. Les données de l'enquête menée auprès des étudiants n'ont pas été utilisées dans le dossier d'autoévaluation. Cependant, elles ont été compilées dans un deuxième temps et fournies au comité avant la visite, en complément du DAE.
- 2 Certaines parties prenantes, et en particulier les étudiants et le milieu socio-professionnel, n'ont pas ou peu été impliquées dans la procédure d'autoévaluation.
- 3 La coordination qualité a organisé deux tables-rondes, une avec les enseignants et une avec les étudiants, pour réaliser l'analyse SWOT.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 L'analyse SWOT est insuffisamment organisée (il manque une organisation par items). Cependant elle permet de percevoir les principales forces et faiblesses du bachelier Commerce extérieur.
- 5 L'analyse SWOT n'a pas été contextualisée au regard du cursus de bachelier Commerce extérieur.
- 6 Il manque des éléments importants dans l'évaluation des opportunités et des menaces, tels que la transformation du bachelier en *International business*.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

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

- 7 Le plan d'action se construit sur trois axes (orientations stratégiques), mais est peu contextualisé au regard du cursus.
- 8 Le plan d'action comprend de nombreuses actions prioritaires, ce qui tend à annuler la priorisation.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Impliquer davantage les étudiants dans le processus d'évaluation du cursus.
- 2 Cibler, dans le plan d'actions, un nombre réduit d'actions à mener à court terme et qui soient en lien avec le cursus Com Ext. Le comité suggère de prioriser une action

par axe. Pour cette action il conviendra de définir un indicateur quantitatif, de préciser les livrables attendues et de prévoir un feedback.

- 3 Mettre en place une enquête auprès des anciens et des entreprises prenant des étudiants en stage et participant à l'EI (le questionnaire peut être administré par le responsable de l'EI au moment de la soutenance orale) pour collecter des données permettant de renforcer la gouvernance de la formation.
- 4 Déterminer deux ou trois indicateurs clés (Cf. indicateurs suggérés dans les recommandations du point 4.) pour l'année académique à venir et les suivre sur une base semestrielle ou annuelle pour piloter au plus près le passage au nouveau bachelier international business.

## Conclusion

Le bachelier Commerce extérieur de l'ECI propose un enseignement modulaire et capitalisable à raison de quatre soirées par semaine. Il offre l'opportunité à des étudiants en reconversion, ou avec des contraintes familiales et professionnelles, de se former au commerce international en choisissant de suivre quelques UE du programme ou alors l'ensemble pour obtenir le diplôme de bachelier. Le bachelier Commerce extérieur de l'ECI est la seule formation en promotion sociale de la région liégeoise. Par ailleurs, cette formation va se transformer en bachelier en *International business* à partir de la rentrée prochaine, une évolution qui s'accompagnera d'une actualisation des contenus en tenant compte des mutations en cours dans le commerce et en particulier dans le commerce international.

Cependant, le bachelier Commerce extérieur souffre d'un taux d'abandon élevé. En outre, de nombreux d'étudiants décrochent et perdent leur motivation car ils n'arrivent pas à terminer le cursus dans un délai raisonnable.

Le Comité suggère cinq pistes d'amélioration majeures qui permettraient de soutenir positivement le passage au bachelier en international business :

Premièrement, mettre en place une nouvelle organisation du bachelier Commerce extérieur, en nommant notamment un coordinateur de section, en repositionnant la coordination pédagogique, et en nommant un responsable de stage et un responsable de l'EI (tous les deux chargés de cours du bachelier) qui manageraient l'ensemble des processus de stages et de l'EI.

Deuxièmement, organiser via Moodle la collecte des résultats des étudiants UE par UE. Puis suivre les résultats des étudiants (avec des points d'étape au cours de l'année) à partir des indicateurs suivants : taux de réussite des étudiants par UE, taux d'abandon des étudiants par UE, part des UE validées par étudiant pour l'année, n, n+1, etc. Ces indicateurs devraient permettre d'y voir plus clair en termes de décrocheurs, d'étudiants ayant abandonné et de ceux qui ne sont venus que pour valider quelques UE.

Troisièmement, trouver une étude quantitative sur le tissu économique de la région de Liège (secteur d'activité, taille des entreprises, orientation internationale, etc.) afin de pouvoir piloter de manière plus fine le programme et l'adapter aux particularités locales. Cela permettrait de mieux informer les étudiants sur les débouchés de la formation et de mieux les orienter pour leur recherche de stage et l'EI.

Quatrièmement, associer les étudiants, les anciens et le milieu socio-professionnel à la gouvernance de l'établissement et en particulier du bachelier Commerce extérieur. En ce qui concerne les étudiants, le comité suggère de mettre en place un système incitatif qui valoriserait l'engagement institutionnel des délégués. Pour les anciens, il conviendrait de lancer une enquête, puis d'associer quelques anciens intéressés à la vie du bachelier. Quant aux entreprises, après avoir clairement identifié les caractéristiques du tissu local, l'ECI pourrait développer un partenariat avec une ou deux entreprises représentatives de ce tissu local, qui par l'intermédiaire des stages et de l'EI interagissent régulièrement avec le bachelier Commerce extérieur.

Cinquièmement, saisir le passage au programme d'*International business* pour engager une réflexion en termes d'approche-compétence. La mise en place d'un projet transversal partant d'une étude de cas d'une entreprise partenaire qui associerait plusieurs UE permettrait de donner vie à l'équipe pédagogique, chose qui fait défaut pour l'heure.

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général éventuel :

La Direction de l'ECI et les membres de sa cellule qualité remercient le comité d'experts pour sa visite et le rapport préliminaire d'évaluation conséquent.

Nous retenons les recommandations et veilleront à les appliquer, afin de poursuivre au mieux le mouvement, en marche à l'ECI depuis 2018, d'amélioration du cursus évalué et de l'institution plus globalement.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Synthèse 1.2	Faiblesses principales	Dernier point 11	« Des parties prenantes peu mobilisées dans le développement continu de la qualité » : nous regrettons une telle affirmation. Nous tenons à rappeler le contexte sanitaire des deux dernières années.
Synthèse	Recommandations	Premier point	« Mettre en place dès la rentrée pédagogique prochaine un coordinateur de section chargé de "faire vivre" la section Commerce extérieur » : les coordinations de section ont été mises en place à l'ECI, leur exercice a été contrarié cette année, notamment en raison de la crise sanitaire.
1.1. Recommandation		5 7	« [...] les étudiants ne participent pas aux instances intervenant dans la gouvernance de l'établissement », « Finaliser le projet de mise en place de délégués du bachelier Commerce extérieur, puis les associer à certaines réunions concernant la vie de la section. Inciter les étudiants à participer à la gouvernance de la formation en valorisant leur implication (par un bonus dans la note, une lettre de recommandation, etc.) ». Son organisation modulaire empêche une réflexion « par année », les programmes scolaires des étudiants pouvant varier pour chacun, ainsi que les périodes de cours sur l'année. En outre le système de récompense proposé va, à notre sens, à l'encontre de l'investissement spontané et désintéressé que nous entendons soutenir à l'ECI.

1.2. Recommandation		6 5	<p>« Cependant, la fonction est dotée d'un faible dégagement horaire, à savoir 200 périodes par année civile, soit environ une demi-journée par semaine ».</p> <p>« Envisager d'accroître les périodes dévolues à la gestion de la qualité pour permettre de déployer encore davantage la démarche qualité ».</p> <p>Le nombre de périodes correspond à ce qui est alloué par la Communauté française. La Direction de l'ECl n'a pas la faculté d'affecter un plus grand nombre d'heures au coordinateur qualité de son établissement sans devoir, en retour, devoir imputer des heures à un autre poste. Par ailleurs, 200/800<sup>e</sup> correspond à ¼ temps, soit plus qu'une journée par semaine.</p>
1.3.		12	<p>« Il n'y a donc pas de manager de proximité clairement identifié qui pourrait être l'interface entre l'établissement et les étudiants de la section Commerce extérieur. En outre, cela nuit au partage d'information et au dynamisme de l'équipe pédagogique [...] » Le coordinateur pédagogique a précisé cette mission. Par ailleurs, l'intégralité de l'information est partagée via les valves et la plateforme Moodle, ainsi qu'un système d'annonces électroniques aux étudiants, outre la communication plus informelle quotidienne au sein de nos bureaux. Le coordinateur de section joue le rôle de manager de proximité.</p>

1.4.		19	<p>« [...] ainsi que dans la clarté des informations transmises sur les cours, les salles de cours, les horaires, les notes, les rattrapages ». L'intégralité de l'information est partagée via les valves et la plateforme Moodle, ainsi qu'un système d'annonces électroniques aux étudiants, outre la communication plus informelle quotidienne au sein de nos bureaux.</p>
1.4. 4. Recommandation		19 4	<p>Les horaires de cours, les salles, les notes se trouvent sur la plateforme Moodle. Une procédure d'acquisition de logiciels est lancée afin d'uniformiser les outils de communication et de travail entre les différents acteurs de l'établissement.</p>
1.4.		20	<p>« La coordination informelle de la section nuit à la circulation de l'information au sein de l'équipe pédagogique ». Des réunions de section ont pourtant eu lieu avant la crise sanitaire.</p>
2. Recommandation		D	<p>« Creuser le sillon de l'allemand en seconde langue et envisager la mise en place d'un dispositif permettant aux étudiants de prendre l'allemand en débutants ». Les étudiants ont l'opportunité de suivre des cours de langues, notamment l'allemand, à tous niveaux, au sein du même bâtiment que l'ECl, en s'inscrivant à l'ILM. Les deux écoles collaborent régulièrement.</p>
3.2.		8	<p>« Les langues, Allemand et Anglais, n'interviennent ni dans la rédaction de l'EI, ni au moment de la soutenance orale ». La langue de l'EI est imposée par le dossier pédagogique et plus largement par la Communauté française.</p>
3.3.		11	<p>« Le vendredi pourrait être réservé à des activités « autres que l'enseignement », sans que cet « autre » ait été, pour l'heure, clairement défini ». Il s'agit effectivement d'une plage-horaire laissée volontairement libre pour les séances d'accompagnement au stage et à l'épreuve intégrée ainsi que les réunions de coordination de section seront et les réunions qualité également.</p>
3. Recommandation		1	<p>« Désigner deux nouveaux responsables dans la section : un seul responsable des stages et un seul responsable de l'EI dans la section pour que les étudiants puissent clairement identifier la personne ressource ».</p> <p>« Le coordinateur pédagogique peut venir en appui des stages et de l'EI en cas de besoin ». C'est en place actuellement à l'ECl.</p>
3. Recommandation		3 6	<p>« Communiquer sur l'existence d'un fichier de stage auprès des étudiants et veiller à le nourrir à partir des anciens lieux de stage et des contacts avec les entreprises ».</p> <p>« Rendre cette liste disponible dès la rentrée prochaine sur Moodle afin de réduire le temps consacré à la recherche d'un promoteur par les étudiants ».</p> <p>C'est en place depuis 2008 à l'ECl.</p>
3. Recommandation		5	<p>« Associer davantage les entreprises à l'activité de stage, en formalisant leur retour (pour soutenir la démarche d'amélioration continue de la formation), mais également en les associant à l'évaluation du stage ». Ce n'est pas possible en Promotion sociale : c'est le chargé de cours qui doit évaluer les acquis d'apprentissage.</p>

3. Recommandation		9	« Évaluer rapidement auprès des étudiants la pertinence du choix du passage à quatre soirées de cours ». Le passage de 3 à 4 ans des études a été décidé en concertation avec les Parties prenantes de l'ECI.
4.1.		2	« Un vade-mecum de l'enseignant est distribué aux nouveaux chargés de cours. Mais il s'agit davantage d'un document contenant des informations administratives et pédagogiques que d'un contrat passé avec l'enseignant ». Effectivement, outre le vademécum, l'étudiant passe un contrat « pédagogique » en début de cours avec chaque enseignant.
4. Recommandation		8	« Promouvoir davantage la formation continue des chargés de cours ». Les chargés de cours en Promotion Sociale n'ont pas accès aux formations continuées proposées par l'IFC.
5.2.		6	« Il manque des éléments importants dans l'évaluation des opportunités et des menaces, tels que la transformation du bachelier en International business ». Lors des analyses SWOT, le nouveau bachelier en International Business n'était pas encore connu et concrétisé.

Gérald Rolin  
 Directeur f.f. de l'ECI

