



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Techniques graphiques

Institut Provincial de Promotion sociale  
de Seraing (IPEPS Seraing)

Natacha BRIXY  
Joseph PIRSON

09.07.2018

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Technique graphique : Institut Provincial de Promotion sociale de Seraing (IPEPS Seraing). | 3  |
| Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....            | 5  |
| Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....                                      | 6  |
| Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....                | 12 |
| Conclusion générale.....   | 16 |
| Droit de réponse de l'établissement.....   | 17 |

# Techniques graphiques : Institut Provincial de Promotion sociale de Seraing (IPEPS Seraing)

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation de suivi du *cluster* « Techniques graphiques ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, Mme Natacha BRIXY et M. Joseph PIRSON, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 20 mars 2018 à l'Institut Provincial de Promotion sociale de Seraing (IPEPS Seraing). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Techniques graphiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité 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 comité<sup>1</sup>

- Mme Natacha BRIXY
- M. Joseph PIRSON

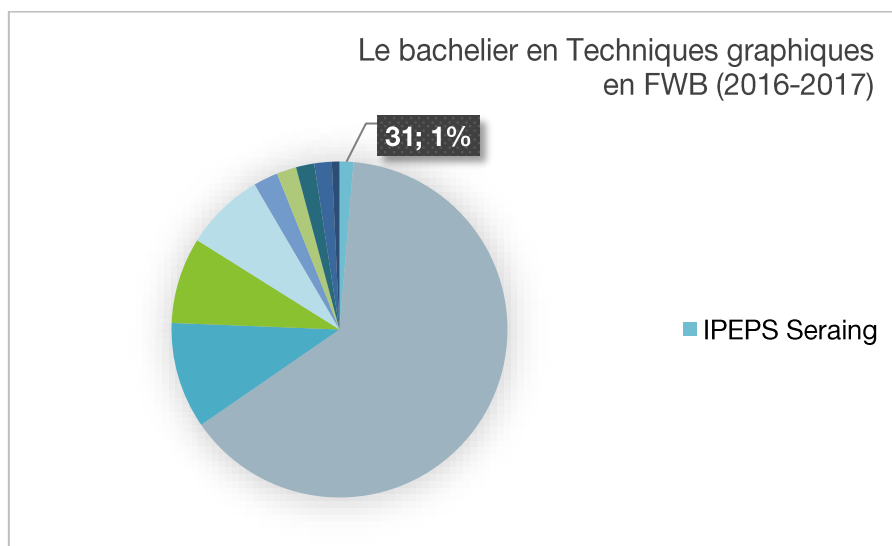
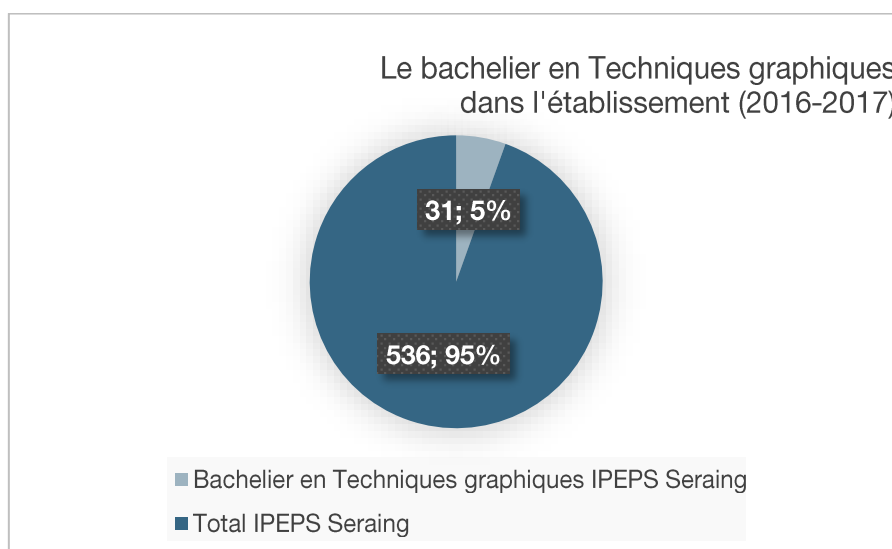
---

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

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Provincial de Promotion sociale de Seraing (IPEPS Seraing) fait partie du réseau CPEONS ; son Pouvoir organisateur est la Province de Liège.

Outre le bachelier en Techniques graphiques, qui fait l'objet du présent rapport, l'IPEPS Seraing forme des étudiants dans deux secteurs prioritaires par rapport au tissu industriel local, à savoir : le secteur économique (bacheliers en Comptabilité, Marketing et Informatique de Gestion) et le secteur technique (bacheliers en Électromécanique et Techniques graphiques).



# Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la visite du comité d'experts dans le cadre de l'évaluation initiale, l'IPEPS a connu quelques changements majeurs liés au contexte légal, à des changements de personnels et à la désaffectation du bachelier en Techniques graphiques.

## **A/ Modifications légales**

D'un point de vue méta, l'établissement s'est inscrit nécessairement dans les évolutions liées à l'adoption du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage » (ou décret Marcourt), entré en vigueur durant l'année académique 2014-2015 et réformant l'enseignement supérieur, principalement au niveau de la structure des cursus et du parcours académique de l'étudiant, même si les établissements de promotion sociale étaient déjà coutumiers de l'organisation modulaire de leur enseignement.

La mise à jour des dossiers pédagogiques des établissements de promotion sociale remonte à l'année 2000 et n'a connu aucune actualisation depuis la dernière évaluation externe de l'AEQES. Malgré les adaptations nécessaires aux exigences européennes en 2008 et quelques légers ajustements, une révision en profondeur est désormais nécessaire et urgente au vu de l'évolution des métiers associés aux techniques graphiques et, en particulier, à l'infographie.

Outre les recommandations qui seront adressées spécifiquement au bachelier et à l'IPEPS Seraing, le comité de suivi tient à soulever différents points relevant davantage de l'institutionnel, mais dont pâtit cet établissement :

- l'autonomie pédagogique des établissements de promotion sociale présente une faiblesse majeure dans sa limitation par rapport aux établissements de plein exercice. Il est important que les équipes pédagogiques en place et les établissements d'EPS en général puissent disposer de davantage de maîtrise et d'autonomie.
- La révision des dossiers pédagogiques est aujourd'hui primordiale : le métier évolue plus vite que la formation qui se doit d'être en phase avec les réalités professionnelles. Il est en effet parfois complexe de les faire coïncider avec les dossiers pédagogiques en leur état.
- Enfin, il apparaît également important de travailler sur la revalorisation en termes d'image de l'enseignement de promotion sociale dont les acteurs (direction, enseignants, étudiants) ressentent très clairement l'impact négatif hors des limites de leur établissement.

## **B/ Changements de personnels**

De façon plus spécifique à l'institut, un nouveau directeur est entré en fonction en janvier 2012, après quelques mois d'inoccupation du poste. Cette entrée en fonction a permis de relancer la dynamique de l'établissement et plus particulièrement de la démarche qualité qui avait très clairement connu une phase de démotivation collective.

Il faut également noter qu'une nouvelle coordinatrice qualité a été engagée au niveau institutionnel en septembre 2017. Grâce à un transfert progressif des responsabilités et à un passage de relais concerté, son travail s'inscrit dans la continuité de celui de la personne qui l'a précédée. La position transversale qu'elle occupe par rapport aux différents cursus de l'Institut Provincial d'Enseignement Supérieur de Promotion Sociale de Seraing permet un regard croisé entre les démarches qualité de chaque filière, la globalisation des actions, l'instauration d'une métacommunication et la mutualisation des bonnes pratiques. Cette vision générale amène également le constat que les différentes formations proposées par l'IPEPS rencontrent les mêmes difficultés et doivent faire face à des faiblesses communes.

### **C/ Désaffection du bachelier en Techniques graphiques**

Enfin – et ce changement n'est pas des moindres –, l'IPEPS Seraing connaît une situation relativement alarmante en terme de nombre d'inscriptions dans le bachelier en Techniques Graphiques (19 étudiants en 2013-14 contre 9 en 2016-17). Les taux d'inscription (de quatre à six étudiants entre 2015 et 2017) et de participation à l'épreuve intégrée en fin de cursus restent également très faibles malgré les aménagements d'horaire et un cahier des charges clarifié : entre zéro et deux étudiants ont effectivement présenté l'EI ces trois dernières années. Trois décisions ont découlé de cette situation :

- 1 L'organisation même du cursus a été reformulée : les cours du vendredi soir ont été supprimés.
- 2 Une convention avec l'École Supérieure des Arts Saint-Luc de Liège (promotion sociale) a été signée en septembre 2015 et prévoit l'organisation de quatre unités d'enseignement communes : trois sont organisées par l'IPEPS de Seraing et une par l'école Saint-Luc. L'intérêt pour la filière de l'organisation de ces modules communs relève de deux aspects tenant à l'augmentation du nombre d'étudiants : une plus grande émulation collective au sein des unités d'enseignement grâce et de meilleures perspectives d'avenir pour le bachelier.
- 3 Différentes actions ont été menées afin d'offrir une meilleure visibilité à la filière, notamment via la création d'un site internet et d'une page Facebook dédiés au bachelier.

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Suite à la visite initiale du comité des experts en 2012-2013, un premier plan d'action a été élaboré. Les actions qui y étaient planifiées nous ont paru assez éparpillées et relativement peu articulées autour d'une vision stratégique claire ; ce plan nous présentait également de nombreuses failles en termes de priorisation, d'échéances et de responsabilités. Certains de ces objectifs ont cependant été réalisés ; le plan d'action a été reformulé plusieurs fois récemment (en 2017 et en 2018) sur base de cette première expérience et des limites constatées et du fait, vraisemblablement, du changement de coordinatrice qualité.

Les différents points repris dans le plan d'action initial étaient répertoriés au sein de trois axes :

**AXE 1 : Assurer la pérennité de la section**

**AXE 2 : Améliorer l'approche pédagogique**

**AXE 3 : Renforcer les contacts entre l'institut et le monde professionnel**

### AXE 1 : Assurer la pérennité de la section

Cet axe a été scindé en deux chantiers prioritaires : améliorer la visibilité de la section et diminuer le taux d'abandon conséquent des étudiants dans la filière.

#### **a/ Amélioration de la visibilité de la section**

Au niveau de la visibilité de la section, l'avancée majeure porte principalement sur le développement du site internet et sur l'exploitation de la page Facebook (« IPEPS Seraing SUP Infographie »). Il faut cependant constater que les répercussions de ces actions sur le nombre d'inscriptions n'ont pas été significatives et sont loin d'avoir rapporté les résultats espérés : le nombre d'étudiants inscrits et diplômés restent dangereusement bas.

D'autres actions n'ont pas abouti, telles que : la publication des travaux des étudiants, la réalisation d'une exposition lors des portes ouvertes de l'institut ou encore l'amélioration du référencement de la filière sur Google – pourtant crucial en termes de visibilité –, qui est temporairement mis de côté, faute de moyens financiers alloués.

Puisque ni les journées portes ouvertes de l'IPEPS ni les canaux de communication actuellement exploités ne semblent performants afin d'atteindre spécifiquement le public concerné, un questionnement est nécessaire en terme de politique de communication pour dégager d'autres pistes présentant plus d'opportunités et d'efficacité. De plus, Il est primordial de s'assurer de la pérennité du site internet développé mais, au-delà de cela, de se poser la question de son efficience en termes de contenu et d'ergonomie.

#### **b/ Diminution du taux d'abandons**

La chute des inscriptions du bachelier en Techniques graphiques vécue ces dernières années est une préoccupation majeure :

- À court terme, elle génère de nombreux inconvénients dans l'organisation et la dynamique pédagogiques : difficultés pour l'étudiant de personnaliser son

parcours du fait de l'organisation des unités d'enseignement une année sur deux, peu d'échanges et d'émulation au sein des cours...

- À moyen et long termes, elle engage la viabilité même de la section dont la pérennité apparaît clairement compromise.

Afin d'inverser cette tendance, une convention a été signée avec l'École Supérieure des Arts Saint-Luc de Liège (promotion sociale). Celle-ci prévoit l'organisation de quatre unités d'enseignement communes : trois sont organisées par l'IPEPS de Seraing et une par l'École Saint-Luc. Cette même convention prévoit la constitution d'une Commission pédagogique englobant la direction des deux établissements ainsi que la présence de deux formateurs par établissement.

Toujours dans l'optique de lutter contre le taux d'abandon conséquent des étudiants en cours de cursus et en réponse aux recommandations des experts lors de la visite initiale, l'horaire de la section a été réaménagé : les cours du vendredi ont été supprimés afin d'alléger la semaine de cours organisée désormais sur quatre jours et la formation s'étale dès lors sur quatre années, certaines unités d'enseignement n'étant organisées qu'une année sur deux. La répartition des unités d'enseignement entre les quadrimestres a également été repensée. Cette modification d'organisation semble satisfaire les différentes parties prenantes (direction, enseignants, étudiants).

Un travail a également été mené sur la remédiation et le *feedback* donnés aux étudiants après évaluation et lors des différents cours. Si les séances de remédiation n'ont pas été à proprement parlé formalisées, la disponibilité des enseignants et la taille de la filière ont permis d'avancer positivement sur le suivi individuel des étudiants. Lors des échanges avec le comité des experts, ces derniers ont cependant manifesté un besoin et un intérêt certains pour une structuration plus aboutie de cette action.



## AXE 2 : Améliorer l'approche pédagogique

Le bachelier a connu quelques avancées sur cet axe.

Le contrat pédagogique pour chaque unité d'enseignement a été formalisé, est remis systématiquement à chaque étudiant et fait l'objet d'une présentation explicite (compétences requises, critères d'évaluation, méthodologie, etc.). La grille de compétences sert désormais de socle aux évaluations qui ne sont plus exprimées en termes de notes mais bien en termes de compétences acquises.

Plusieurs enseignants ont témoigné mènent à titre individuel des expériences pédagogiques positives, appréciées et reconnues par les étudiants : évaluations formatives, évaluation des enseignements par les étudiants menée avec l'appui de l'enseignant, remédiations et *feedback* aux étudiants nécessaires à leur évolution et essentiels dans la formation... Le comité des experts invite à capitaliser sur ces différentes initiatives positives et à partager ces retours d'expérience afin de favoriser une dynamique collective.

Les experts ont pu constater que, si la concertation est réelle, elle demeure informelle et peu structurée. À défaut d'avoir les moyens financiers et institutionnels suffisants pour créer un poste de coordination pédagogique, il est nécessaire de trouver un mode de fonctionnement qui puisse pallier cette absence et prendre place dans le mode opératoire global de la filière. Il est primordial de permettre aux enseignants de se retrouver, d'échanger et de construire le projet pédagogique du bachelier autrement que par des rencontres occasionnelles et informelles. Le climat positif au sein de l'équipe pédagogique et les énergies qui en résultent sont un terrain propice sur lequel il convient de capitaliser afin de dégager des solutions créatives et efficaces. Cela paraît d'autant plus indispensable que les enseignants sont dispersés géographiquement pour leurs activités pédagogiques.

Si une bonne entente partagée au sein de l'équipe pédagogique en place été constatée, cette dernière est malgré tout apparue marquée par une forme de fatalisme et une impression d'avoir fait le maximum dans ce qui relevait de ses compétences. Si de nombreuses décisions et actions sont effectivement du ressort d'autres niveaux institutionnels, il n'en demeure pas moins que de nombreux chantiers sont encore à mener au sein de la filière, principalement dans les approches pédagogiques et ce, malgré l'autonomie limitée des établissements au niveau du cadre de la promotion sociale.

La motivation des étudiants face aux projets commandités par des clients externes ou leur enthousiasme par rapport aux projets transversaux qui pourraient être développés entre unités d'enseignement de la filière doivent inciter à favoriser ce type d'approches. Si ce type d'organisation « inter-UE » nécessite un investissement en temps plus important et demande une coordination structurée, une première avancée serait d'envisager des projets de taille modeste avec un niveau d'exigence élevé et de qualité, sans perdre de vue que la meilleure façon de faire de l'enseignement « social » est de doter les étudiants d'un bon, voire d'un très bon niveau de compétence afin qu'ils puissent être fiers du diplôme décroché à l'IPEPS Seraing dont ils seront les représentants. D'autres processus pédagogiques réalistes, tenant compte des contraintes externes et des moyens disponibles, peuvent encore être imaginés et apporteront une réelle plus-value au programme du bachelier tout en lui permettant de se différencier et d'enrichir son ADN.

Comme déjà évoqué, alors que l'accompagnement a été renforcé et que les consignes ont été clarifiées, le faible taux de participation à l'épreuve intégrée (EI) est une réelle préoccupation : le nombre d'inscrits et d'abandons à cette partie importante du cursus est le symptôme d'une situation actuellement alarmante. Le cahier des charges de l'épreuve a été repensé mais les étudiants éprouvent une réelle appréhension en la matière. L'EI

représente pourtant un réel enjeu pour l'obtention du diplôme. Sur ce point, les experts proposent plusieurs pistes afin de nourrir la réflexion :

- Le fait d'organiser l'EI en relation directe avec le stage, malgré les expériences antérieures négatives, pourrait permettre à ces deux dispositifs d'être tous deux enrichis, tout en restant en adéquation avec les attentes du secteur. La réflexion sur l'épreuve intégrée et celle portant sur le stage pourraient ainsi être mutualisées et opérées simultanément.
- La participation des étudiants à l'EI pourrait être favorisée en intégrant plus clairement celle-ci dans les quatre ans du bachelier via la révision du phasage global tout en restant attentif à l'agencement général du cursus via une réelle coordination pédagogique afin d'éviter l'engorgement avec le stage et les travaux demandés dans le cadre de unités d'enseignement.

Au-delà de ces pistes de réflexion, les experts se sont également arrêtés sur une question fondamentale sans pouvoir y apporter de réponse : la problématique de l'épreuve intégrée est-elle le symptôme d'une réalité plus large ?

L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) n'est pas systématisée même si elle fait l'objet d'une procédure : questionnaires Google Forms envoyés par la direction en fin d'unité d'enseignement, anonymat des réponses, analyse des résultats, *feedback* aux enseignants... Cette évaluation présente un taux de participation relativement faible et mobilise peu les étudiants. Elle permet pourtant de réfléchir en terme de pistes d'amélioration à suivre et apporte une vision globale sur la qualité des enseignements. La diffusion du questionnaire par le biais de l'école virtuelle, peu investie par les étudiants, est certainement un élément d'explication. Il est nécessaire de clarifier les objectifs de la démarche (évaluation des enseignements et non des enseignants) et de motiver à la participation de façon plus soutenue, autrement que par le simple envoi d'un e-mail, en expliquant les enjeux. De plus, lors des entretiens avec les experts, les étudiants rencontrés affirment pouvoir échanger facilement et librement avec les enseignants mais ne se sentent pas toujours écoutés et entendus. L'évaluation des enseignements leur permettrait de s'exprimer davantage et d'entrer formellement dans le processus.

La formation continue faisait partie des recommandations des experts suite à la visite initiale, mais n'a pas été retenue dans le plan d'action qui en a découlé en 2013 ; ce chantier nous paraît demeurer une priorité sur lequel des avancées sont nécessaires. La politique de remise à niveau des savoirs et savoir-faire par le biais de conférences, de journées d'études ou de formations spécifiques n'est à ce stade par réellement encouragée voire connue des enseignants même si une procédure claire et simplifiée a été définie et diffusée. Le manque de temps et les incompatibilités d'horaire, freins à la formation continuée, induisent de réfléchir en terme d'aménagement d'horaire et de gestion du temps, après une analyse préalable des besoins en la matière.

Le comité d'évaluation de suivi constate favorablement la disponibilité des enseignants. Il regrette cependant que l'École Virtuelle, pourtant intéressante face à la dispersion des locaux et aux caractéristiques du public adulte du bachelier, reste peu exploitée dans la dynamique pédagogique, tant par les enseignants que par les étudiants. Une amélioration est cependant constatée – les espaces de stockage ont été augmentés et l'accès a été accéléré et simplifié – mais des freins demeurent. Tant que l'outil n'est pas parfait et souffre de dysfonctionnements, il restera utilisé de façon inégale par les parties prenantes.

Deux éléments manquant soulèvent également des questions : une bibliothèque et un accès wifi sont deux ressources qui paraissent cruciales dans une filière liée aux techniques graphiques.

### AXE 3 : Renforcer les contacts entre l'institut et le monde professionnel

L'objectif clair de ce troisième axe est de proposer aux étudiants une expertise pratique correspondant aux exigences des métiers de la filière afin de favoriser au mieux leur insertion professionnelle. L'enquête menée auprès des anciens étudiants a en effet soulevé le fait que seulement 50 % d'entre eux occupent un poste correspondant à leur formation.

La volonté de renforcer les contacts entre l'institut et le monde professionnel est affirmée mais émerge peu dans le vécu du bachelier et pourrait être développée davantage, par exemple, via l'épreuve intégrée, les projets extérieurs, les visites, le rapport aux lieux de stages ou le réseau des alumni. Les contacts avec les professionnels du secteur (maîtres de stages, anciens de la filière...) restent compliqués à développer et aboutissent occasionnellement. Comment créer un réseau alumni ? Les difficultés rencontrées semblent partagées par les écoles de promotion sociale : le public du réseau ne nourrit pas d'attente par rapport à un réseau alumni et les moyens disponibles pour le créer et l'entretenir sont limités. Or, à nouveau, un réseau d'anciens est un dispositif positif au déploiement de liens avec les milieux professionnels, favorisant l'insertion des diplômés et un élément non négligeable en terme d'image. Il est nécessaire de susciter un intérêt pour les anciens étudiants et de valoriser les avantages à conserver un lien avec le bachelier. Il existe quantité de projets pertinents permettant d'ouvrir le champ des possibles dans la création de liens : annuaire alumni, témoignages, conférences, news de type 'portraits d'anciens' sur le site ou la page Facebook, etc.

La section Techniques graphiques organise un nombre relativement réduit de visites extra-muros, alors que les étudiants sont demandeurs de ce type d'activités propices à l'éveil de la curiosité et permettant un contact concret avec le métier. De manière corollaire, un budget dédié à l'organisation de conférences a été dégagé par la direction. Il est nécessaire d'informer sur cette opportunité afin de l'exploiter au mieux au sein du cursus. Des projets orientés vers l'extérieur de la filière ont toutefois bien été menés : réponse à des appels à projet, participation à des concours, réalisation de supports graphiques pour des ASBL ou des organismes, partenariats... Même s'ils apparaissent comme difficiles à concrétiser, ces projets en situation professionnelle permettent une réelle compréhension des exigences des métiers.

Au-delà de cet objectif d'insertion professionnelle, les différentes collaborations passées et présentes participent également clairement à la visibilité de la filière et peuvent, grâce à la création d'un réseau, permettre l'ouverture à d'autres collaborations. L'expérience du partenariat avec 'Design et Innovation', le centre de compétences dédié au design situé à Charleroi, sous forme de workshops animés par des experts, est un parfait exemple des effets positifs de ce type d'échanges et de dispositifs pédagogiques, tant en terme de formation qu'en terme d'image.

## Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

### A/ Stratégie et gouvernance

La taille limitée de la filière demeure un frein majeur à son développement et obscurcit clairement les perspectives d'avenir de la filière.

À ce souci majeur, et malgré un mode de management plutôt participatif et un corps professoral homogène et motivé, le départ prochain du directeur soulève de réelles incertitudes et préoccupations pour l'équipe en place et son remplacement nécessitera de construire dans la continuité du travail entamé afin de maintenir les synergies en place.

La dispersion géographique des lieux de cours (répartis sur trois implantations) ne facilite pas non plus l'essor d'une dynamique collective et fédérée.

Il convient désormais de travailler sur une vision commune pour la filière afin de la faire évoluer positivement et de faire disparaître le sentiment de menace qui plane sur elle.

Le comité des experts souhaite attirer l'attention sur la nécessité d'aborder l'enjeu relatif à une réflexion sur le potentiel de mutualisation avec la Haute École de la Province de Liège (HEPL), voisine de l'IPEPS qui en occupe d'ailleurs une partie des locaux. Cette réflexion semble être une évidence à plusieurs niveaux :

- la majorité des cours de la section sont organisés dans les locaux de la Haute École ;
- les cours de la Haute École sont organisés en journée alors que ceux de l'IPEPS Seraing se déroulent en soirée. Ils apparaissent donc comme potentiellement complémentaires en termes d'horaires et d'occupation des lieux ;
- la mutualisation en termes de ressources matérielles est nécessaire pour permettre au bachelier en infographie de l'IPEPS Seraing de fonctionner et de pallier les manquements en termes d'infrastructure et d'équipements.

Cependant, pour parvenir à être perçu positivement et en tant que partenaire plutôt que comme un fardeau ou une gêne, l'IPEPS doit réfléchir cette démarche et formuler ce qu'il peut apporter à la Haute École afin de construire une réelle relation d'échange réciproque et de collaboration *win-win*.

### B/ Démarche qualité

Le comité de suivi a pu constater une réelle volonté de pérenniser la démarche qualité et de l'intégrer à une réflexion stratégique. Il convient cependant de rester attentif à différents aspects :

#### a/ Mobilisation

Si cette démarche qualité est ici vécue comme un facteur d'évolution qui éveille à la réflexion, elle reste cependant encore peu appropriée par les enseignants. Cela témoigne de la nécessité d'informer, de conscientiser pour enfin mobiliser. Les étudiants, partie prenante de première ligne, apparaissent comme particulièrement peu impliqués dans le processus, dont les enjeux ne leur apparaissent pas clairement. Donner plus de visibilité à la démarche

qualité, qui a actuellement un côté très intimiste, et en montrer les bénéfices à chacun des acteurs concernés permettrait d'inciter ceux-ci à s'engager davantage dans le processus. La qualité est l'affaire de tous au sein de l'établissement et tant que chacun des acteurs n'y a pas trouvé sa place, il n'y a pas de culture partagée.

### **b/ Transversalité versus spécificités**

La démarche qualité est conduite de façon transversale aux différents bacheliers de l'IPEPS Seraing, ce qui permet de capitaliser sur l'expérience de chacune des filières et de transformer les expériences (positives ou négatives) en forces. En revanche, si cette transversalité est potentiellement porteuse, il est aussi essentiel de rester attentif aux spécificités de chaque section et de s'assurer d'une bonne connaissance de chacune d'entre elles, tant au niveau pédagogique qu'au niveau du mode d'organisation et de la culture. Les sections sont marquées par des cultures différentes et possèdent chacune leur ADN spécifique ; il est nécessaire de bien les prendre en compte car c'est aussi cette diversité qui constitue la richesse de l'institut.

### **c/ Formalisation**

Au niveau du bachelier en Techniques graphiques, les procédures apparaissent souvent informelles du fait de la taille réduite de la filière et du faible nombre d'étudiants. Pourtant, une formalisation assumée apparaît comme une nécessité afin de constituer une mémoire du processus et d'assurer la pérennité de la démarche pour laquelle les différentes parties prenantes ont manifesté leur intérêt. Ces différents acteurs apprécient de pouvoir y contribuer et de donner leur avis même si certaines démarches entreprises, comme l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), ne témoignent pas de cet attrait. Les SWOT constituent également un outil performant pour formaliser la réflexion et entamer un chantier.

Au-delà de ces trois aspects spécifiques, il apparaît aujourd'hui comme une nécessité d'intégrer à la démarche qualité la problématique de la coordination entre l'institution et les services centraux et de mener une réflexion concertée en la matière.

## **C/ Plan d'action actualisé**

Si des actions du plan initial ont été concrétisées, il faut noter que certaines d'entre elles sont mentionnées comme réalisées par le simple envoi d'un e-mail ou la diffusion d'une information (comme, par exemple, l'envoi d'un e-mail relatif à l'*e-learning*, aux EEE ou à la formation continue). Une politique ne prend pas corps par le simple fait d'avoir posé un acte ponctuel. Un travail de fond doit être mené pour transformer chaque action en véritable outil et pour fédérer autour de celui-ci. Implanter une culture d'amélioration continue nécessite une information récurrente et un processus dynamique amenant la mobilisation de chaque partie prenante (direction, enseignants et étudiants).

Le comité de suivi a pu constater que la dernière version du plan d'action (mars 2018) est basée sur une participation active des parties prenantes et l'implication de l'ensemble de l'équipe pédagogique. Cependant, la succession des actualisations de ce plan (2017, février 2018, mars 2018) présente peu d'harmonie et ne met pas en évidence la continuité et la cohérence des réflexions entamées : les axes proposés diffèrent d'une version à l'autre, les

chantiers identifiés et la priorisation sont également variables... Ces différents documents amènent une certaine confusion et nécessitent une clarification.

À l'inverse du plan initial (2013) peu articulé autour d'objectifs stratégiques, le nouveau plan d'action (mars 2018) remis aux experts lors de la visite de suivi montre une réelle prise de conscience des enjeux de la démarche qualité et lie le processus d'amélioration continue à de réels enjeux stratégiques. La démarche qualité proposée n'est plus focalisée sur un seul cursus mais bien sur toutes les filières de formation proposées par l'IPEPS, avec l'avantage de gagner en cohérence et en efficacité transversale mais aussi avec le risque de peu prendre en compte les spécificités de chaque cursus. Les actions proposées semblent converger vers une vision stratégique plus définie que dans le plan d'action initial.

Les axes identifiés sont au nombre de cinq et prennent chacun appui sur un constat ( voir plan d'action de mars 2018) :

Axe 1 : Améliorer la qualité des enseignements

Axe 2 : Améliorer les documents échangés entre le chargé de cours et ses étudiants

Axe 3 : Améliorer la visibilité de l'établissement et des différentes formations

Axe 4 : Mise en place d'une culture qualité permanente

Axe 5 : Création d'un réseau d'anciens étudiants

Les objectifs de chaque axe et les actions concrètes à mener sont clairement définis. Les responsables de chaque action, les échéances et les indicateurs de suivi sont également bien identifiés. Cependant, il apparaît nécessaire de clairement différencier les axes ayant une dimension stratégique de ceux qui ne représentent que des actions purement pragmatiques (tel que l'axe 2, « Améliorer les documents échangés entre le chargé de cours et ses étudiants ») afin d'éviter toute confusion et de ne perdre de vue les enjeux stratégiques.

Il demeure également des difficultés à donner un suivi aux évaluations externes, la fonction de coordination qualité ne représentant qu'un quart temps. L'enjeu est donc aussi de mobiliser les équipes (à ce stade encore peu présentes) afin de partager le travail à accomplir.

La section Marketing a pris en main le questionnement de la communication externe et de la visibilité ainsi que le chantier alumni. Cette mutualisation des compétences internes à l'IPEPS est assurément une force et une démarche pertinente. Une attention particulière à l'image voulue et l'image projetée paraît d'autant plus importante que les échanges avec les experts témoignent de la difficulté de porter l'étiquette de l'enseignement de promotion sociale en général en dehors des murs de l'établissement. Même si ce problème d'image n'est pas spécifique à l'IPEPS, une réflexion peut être ramenée à l'échelle de l'école afin de positiver l'image en interne et de faire de chacun des acteurs des réflecteurs positifs en externe.

Dans la partie spécifique au bachelier en Techniques graphiques, seul un axe particulier est retenu : renforcer les contacts avec le monde professionnel et l'expertise pratique des étudiants. Les actions proposées sous cet axe ont deux objectifs identifiés :

- offrir aux étudiants une expertise pratique en adéquation avec la réalité du métier afin de favoriser leur insertion professionnelle ;
- améliorer l'efficacité du programme en termes de cohérence des acquis d'apprentissage avec la demande du marché et les exigences du monde professionnel.

Le comité d'évaluation de suivi est convaincu que d'autres axes liés aux particularités de la section peuvent encore être identifiés notamment en tenant compte de la position particulière de l'institut (ressources au plan de la ville de Liège, proximité d'autres Régions européennes).

Enfin et comme déjà précisé pour le plan d'action initial, il convient de rester vigilant dans la concrétisation de ces nouvelles actions : informer, poser un acte ponctuel ou barrer un item dans une *check-list* ne signifie pas que la démarche qualité est intégrée. Un travail de fond est nécessaire en termes d'information et de mobilisation afin de fédérer chaque partie prenante autour d'un processus qualité dynamique et partagé.



## Conclusion générale

La situation relativement alarmante en termes de nombre d'inscriptions dans le bachelier en Techniques graphiques ainsi que le faible taux d'inscription et de participation à l'épreuve intégrée en fin de cursus sont les défis majeurs auxquels est confronté l'Institut Provincial de Promotion sociale de Seraing. À ce titre, la visibilité de la section et ses liens avec le monde professionnel et les alumni doivent demeurer des chantiers prioritaires. Une réflexion sur les liens à tisser avec la Haute École de la Province de Liège et sur leur potentiel de mutualisation permettrait également de faire évoluer la filière vers un contexte plus positif.

Il semble évident que susciter l'adhésion des différents acteurs de la démarche qualité autour d'un projet concerté et prenant en compte les spécificités du bachelier permettra de donner une nouvelle dimension à l'ensemble et d'accélérer le processus. L'implication des autres catégories de personnel et des étudiants mérite d'être encore mieux exploitée. Pour obtenir l'adhésion de toutes les parties concernées à une démarche qualité, une bonne communication est nécessaire mais non suffisante : les objectifs de la démarche qualité doivent être formulés de manière à permettre leur appropriation par chaque acteur de la formation qui doit pouvoir décliner ces objectifs communs dans les choix, actions, décisions de son champ spécifique. Un travail de formalisation assumée contribuera à ces objectifs.

Le comité de suivi note les efforts déjà accomplis et encourage l'établissement à capitaliser sur les défis déjà relevés afin de poursuivre le travail entamé et donner corps à la démarche qualité.



## Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi  
Techniques graphiques

2017-2018

Droit de réponse de l'établissement évalué

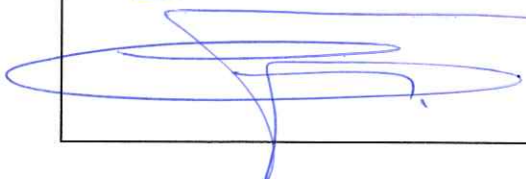
Commentaire général éventuel :

Néant

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

| Partie du rapport (1, 2 ou 3) | Paragraphe ciblé | Observation de fond |
|-------------------------------|------------------|---------------------|
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |
|                               |                  |                     |

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

C. Fouarge  
Directeur.  


Nom et signature du  
coordonnateur ou de la coordonnatrice de  
l'évaluation de suivi

MOTCH Anabelle  
