



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Informatique  
Bachelier en Informatique de gestion

Institut provincial d'enseignement  
supérieur de promotion sociale de  
Seraing (IPEPS Seraing)

Philippe LEPOIVRE  
(président)  
Eline MALHERBE  
Thomas TANG

11 juillet 2023

## Table des matières

Informatique : Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale de Seraing .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	12
Critère C.....	17
Conclusion .....	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

# Informatique : Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale de Seraing

## Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site, le 10 janvier 2023, à l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale de 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 réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Informatique de gestion, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Au moment de l'évaluation externe, l'IPEPS Seraing vivait un processus de restructuration (cf. ci-dessous) visant à réunir en une seule identité plusieurs établissements relevant du pouvoir organisateur de la Province de Liège, notamment l'IPEPS Verviers. Le bachelier en Informatique de gestion est organisé à la fois à l'IPEPS Seraing et à l'IPEPS Verviers. Au moment de l'autoévaluation, cette restructuration n'avait pas encore été finalisée. Les deux établissements ont dès lors rendu à l'AEQES deux dossiers d'avancement distincts. Pour cette raison, deux visites d'évaluation externe ont été réalisées, donnant lieu à la rédaction de deux rapports d'évaluation externe. Afin de proposer aux établissements concernés une analyse et des recommandations cohérentes, une concertation a eu lieu entre les deux comités chargés d'assurer l'évaluation externe des deux établissements. Cette concertation visait à la fois à reconnaître et valoriser les spécificités des deux entités, mais également à dégager une vision cohérente pour l'avenir de la structure encore à bâtir.

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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Philippe LEPOIVRE, président du comité et expert en gestion de la qualité
- Eline MALHERBE, experte étudiante
- Thomas TANG, expert pair

<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)

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Un plan stratégique dégagant une vision de l'avenir institutionnel et définissant des axes prioritaires d'action
- Des actions qualité aux retombées transversales, au bénéfice de l'ensemble des sections de l'établissement
- Une volonté d'écoute des parties prenantes

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Une adhésion et une participation insuffisante des parties prenantes internes aux actions d'amélioration de la qualité
- Des liens insuffisants avec le monde professionnel pour apporter un regard critique externe sur la formation
- Un projet pédagogique insuffisamment construit sur l'enseignement hybride pour introduire une plus grande souplesse d'organisation
- Une dynamique insuffisante entre les enseignants du bachelier
- Un formalisme insuffisant des démarches qualité qui conduit l'IPEPS à corriger a posteriori les problèmes plutôt que de privilégier des solutions proactives

## OPPORTUNITÉS

- L'actualisation du DP au niveau de l'enseignement de promotion sociale
- Un secteur professionnel porteur et offrant des possibilités diversifiées d'emploi

## MENACE

- Le climat d'incertitude et les interrogations chez les parties prenantes qu'entraîne le processus inachevé de restructuration des établissements d'EPS de la Province de Liège

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

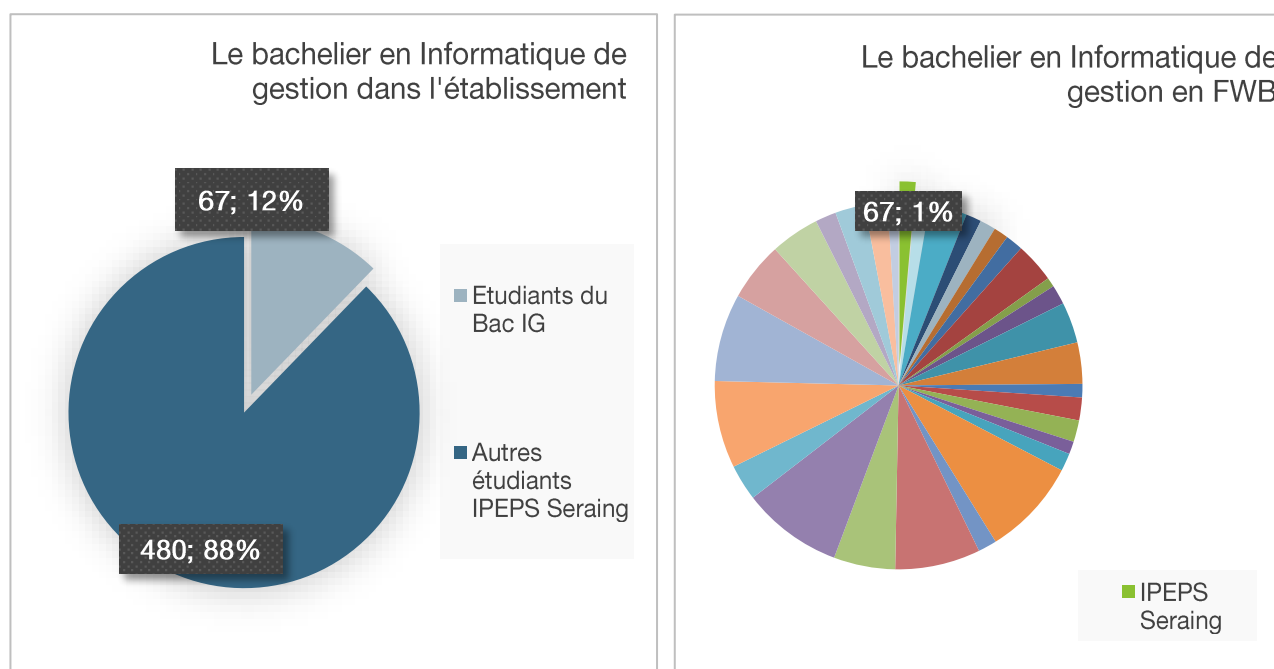
- 1 Prioriser avec soin les objectifs stratégiques et les actions dans la perspective du pilotage du changement institutionnel en cours qui exige une intégration croissante du fonctionnement des différentes implantations de l'IPEPS Seraing
- 2 Poursuivre la formalisation de la démarche qualité pour l'adapter pleinement à la restructuration institutionnelle en cours
- 3 Présenter un bilan annuel des actions d'amélioration entreprises et de la réalisation des grandes missions de l'établissement pour susciter l'adhésion du plus grand nombre et affirmer l'engagement fort de la direction dans la démarche
- 4 Renforcer la dynamique des interactions au sein de l'équipe enseignante
- 5 Poursuivre les efforts travaillant à la mise en place de mécanismes de remontée du ressenti des étudiants sur l'enseignement comme les EEE

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Provincial de Promotion Sociale (IPEPS) de Seraing dépend de la Province de Liège - le conseil provincial en est le pouvoir organisateur - et fait partie du réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS).

Outre le bachelier en Informatique de gestion, 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 et Marketing) et le secteur technique (bacheliers en Électromécanique et Techniques graphiques).

En 2020-2021, l'établissement accueillait 67 étudiants dans le bachelier en Informatique de gestion<sup>2</sup>. La section représentait alors 12,24 % de la population inscrite dans un programme d'enseignement supérieur au sein de l'institut. Ces 67 étudiants représentaient, par ailleurs, 1 % des étudiants inscrits à ce même bachelier pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles (hautes écoles et enseignement de promotion sociale)<sup>3</sup>.



<sup>2</sup> Source pour les données chiffrées : dossier d'avancement de l'établissement

<sup>3</sup> Source : base de données SATURN (pour les hautes écoles) et dossiers d'avancement (pour les établissements d'enseignement de promotion sociale). Année de référence : 2020-2021.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente

Plusieurs éléments de contexte sont à prendre en considération depuis la dernière évaluation continue réalisée en 2017 car ils peuvent affecter le programme de bachelier en Informatique de gestion qui fait l'objet de la présente évaluation.

Le bachelier en Informatique de gestion est organisé en soirée par l'IPEPS Seraing ; il compte une septantaine d'étudiants inscrits en moyenne (68 en 2018-2019 ; 74 en 2019-2020 ; 67 inscrits en 2020-2021) et, au cours des trois dernières années, le nombre de diplômés était de 7 (en 2018-2019), 2 (en 2019-2020) et 8 (en 2020-2021).

À la date de l'évaluation, ce programme d'étude est assuré par une équipe enseignante composée de 13 personnes dont deux experts exerçant, en complément à cette charge d'enseignement à l'IPEPS Seraing, une autre activité professionnelle en rapport avec l'informatique (un de ces deux experts va prochainement intégrer l'équipe des enseignants à temps plein de l'IPEPS Seraing).

Concernant les responsabilités impliquées dans l'animation et le pilotage de ce bachelier, plusieurs changements ont également eu lieu depuis la dernière évaluation de l'AEQES :

- L'ancien directeur de l'établissement a pris sa retraite en juin 2018 et le directeur suivant a présenté sa démission en avril 2019. La directrice actuellement en fonction a été désignée en novembre 2019 ;
- La coordinatrice qualité actuelle a pris ses fonctions en septembre 2018 et 240 périodes ont été allouées à la démarche pour l'ensemble des sections de l'IPEPS Seraing ;
- Depuis septembre 2020, un poste de référent a été créé dans chaque section de l'IPEPS Seraing. Ces personnes participent notamment aux démarches qualité et s'assurent du suivi des actions planifiées au niveau de chacune des sections ;
- L'équipe administrative a également été profondément modifiée : l'éducatrice de la section, la chargée du personnel enseignant et l'employé administratif ont pris leur fonction pendant l'année 2021-2022.

Les deux années Covid ont bouleversé la planification de la démarche qualité en obligeant l'établissement à adapter le fonctionnement de ses formations aux contraintes sanitaires. Il a cependant pu s'adapter pour maintenir un enseignement de qualité notamment avec la mise en place d'un enseignement à distance et de l'adaptation des pratiques pédagogiques au numérique.

Enfin, une restructuration de l'enseignement de promotion sociale de la Province de Liège a été entamée par le PO de la province. La nouvelle organisation administrative est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Les sections Informatique de gestion de Verviers, Comptabilité de Verviers et d'Herstal et Assistant de direction de Huy sont maintenant placées sous la responsabilité de l'IPEPS Seraing. Plusieurs points associés à cette restructuration restent cependant en suspens, notamment la réorganisation de la démarche qualité et la création d'un poste de direction adjointe. Depuis septembre 2022, l'institution bénéficie d'une « aide à la direction » à mi-temps dont la mission est de soutenir et représenter la direction, d'appuyer la démarche qualité et de préparer la restructuration en cours.

# Critère A

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

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne*

- 1 Les actions entreprises depuis 2016-2017 en lien avec la démarche qualité au sein de l'IPEPS Seraing ont connu deux phases distinctes.  
**Au cours de la première phase** qui a suivi l'évaluation précédente et s'est prolongée jusqu'à la fin du confinement imposé par le Covid, l'établissement s'est principalement centré sur le suivi des recommandations formulées par le comité d'experts et des actions d'amélioration qui se répartissent autour de 3 axes. Les principaux résultats sont les suivants :
  - a. **Axe 1 : Améliorer la coordination pédagogique.** Cet axe s'est principalement traduit par un effort de formalisation de documents administratifs destinés aux étudiants. À titre d'exemples, les documents relatifs aux conventions de stages, aux demandes de valorisation des acquis d'apprentissage et de rédaction d'un TFE ont été produits. En revanche, les questionnaires destinés à suivre l'insertion professionnelle des anciens étudiants et à évaluer les enseignements par les étudiants en cours d'études n'ont pas été finalisés (voir l'analyse qui en est faite en lien avec le critère B) ;
  - b. **Axe 2 : Renforcer l'utilisation de la communication numérique.** Cet axe a pleinement bénéficié de l'effet Covid via l'utilisation de l'application Teams dans la communication avec les étudiants et de l'adoption d'un enseignement numérique avec la plateforme Moodle. Cette évolution permet l'actuelle politique de promotion d'un enseignement hybride (voir l'analyse de cette politique en lien avec le critère B). Pour appuyer cet objectif, un référent numérique a été opportunément désigné par l'établissement en septembre 2022. Par contre, l'entrevue avec le panel étudiants tend à montrer que les besoins de clarté dans la communication et d'unicité dans les outils utilisés à cet effet n'étaient pas encore pleinement rencontrés. En effet, le comité a pu observer dans les entretiens des pertes d'informations et une efficacité insuffisante dans la communication avec les étudiants. De même, le projet d'utiliser la communication numérique avec les anciens étudiants (notamment via une page Facebook institutionnelle) a été initié par la création d'une page dédiée à l'IPEPS Seraing;
  - c. **Axe 3 : Favoriser la coopération entre instituts dépendant du même PO.** La coopération entre les sites s'est principalement consolidée par la présence de 70% des enseignants en Informatique de gestion de l'IPEPS Seraing qui donnent également cours dans le même bachelier organisé à Verviers. Par contre, la proposition de partage des informations relatives aux lieux de stages

n'a pas fait l'objet d'amélioration et on n'observe pas de coordination entre les enseignants des deux implantations (voir l'analyse qui en est faite en lien avec le critère B).

Dans une seconde phase qui débute avec l'entrée en fonction de la coordinatrice qualité et de la direction actuelle, l'équipe de direction a initié la mise en place d'un système institutionnel d'amélioration de la qualité dont le fil rouge se base sur un plan stratégique publié en 2020. En introduction, celui-ci rappelle les principales valeurs du projet éducatif de l'enseignement de promotion sociale de la province de Liège (à savoir *l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle sociale et culturelle...* ainsi que *répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels*). Il identifie ensuite la menace que représente « *la perte d'un nombre élevé d'étudiants en cours de cursus qui handicapent la viabilité des structures* » et constate la difficulté de l'IPEPS de mettre en place une culture qualité *malgré des plans d'action cohérents et volontaristes*. Le plan stratégique décrit ensuite trois axes d'actions prioritaires recherchant des retombées transversales au bénéfice de l'ensemble des sections de l'établissement :

- a. **Axe 1** : Développer l'expertise de l'institut en andragogie ;
- b. **Axe 2** : Assurer un réel accompagnement des étudiants via la valorisation des acquis d'apprentissage des étudiants. La coordination et le suivi du plan de la section sont placés sous la responsabilité d'un référent de section qui, sur base de son descriptif de fonction, est chargé de faire le lien entre les étudiants et le Conseil des Études mais aussi entre les enseignants. Cet axe mentionne également l'importance des actions d'aide à la réussite et reconnaît le rôle central de l'étudiant dans l'amélioration de la qualité de la formation (notamment à travers l'évaluation des enseignements par les étudiants - EEE) ;
- c. **Axe 3** : Favoriser l'insertion professionnelle des diplômés. Cet axe insiste sur *le renforcement des contacts et des collaborations avec le monde professionnel afin d'améliorer la visibilité de l'institut et son offre au niveau de l'enseignement supérieur*.

Le comité note que ce plan a été rédigé par la directrice actuelle de l'IPEPS en interaction avec la coordinatrice qualité mais sans réelle concertation avec les autres catégories du personnel (enseignants, administratifs), les étudiants ainsi que le pouvoir organisateur (PO). C'est au cours de cette phase que le référent de la section Informatique de gestion a été désigné ainsi que la personne faisant fonction d'aide à la direction (voir l'introduction).

Cette volonté de mise en place d'un management stratégique au sein de l'IPEPS coïncide avec la désignation d'un référent qualité pour tout l'enseignement provincial qui témoigne de l'importance accrue accordée par le PO à ces démarches.

- 2 Le comité observe que beaucoup d'actions transversales d'amélioration ont été mises en place pour l'ensemble des sections, ce qui est une approche pertinente étant donné les moyens limités que l'institution peut consacrer à l'approche qualité. À titre d'exemple, le comité note le travail de formalisation du calendrier des actions qualité à mener au cours d'une année académique selon que les programmes font ou non l'objet d'une évaluation par l'AEQES. Cette procédure détermine le calendrier des actions et explique donc que la section Informatique n'a pas encore pu bénéficier des travaux menés sur les EEE lancées dans d'autres sections de l'établissement.
- 3 Les actions préparant la réalisation de l'analyse SWOT et le nouveau plan d'action 2023 ont été initiées par la coordinatrice qualité au travers de l'organisation d'enquêtes de satisfaction générale auprès des enseignants (en 2021), des étudiants



et des diplômés (organisées en 2022). Ces enquêtes traduisent la volonté d'écoute des parties prenantes par l'établissement mais, dans le même temps, révèlent un faible taux de réponse qui rend les résultats inexploitable. Par ailleurs, un faible engagement des parties prenantes internes et externes aux actions qualité a été observé (ainsi, les enseignants ont montré un manque d'adhésion aux travaux d'analyse des UE dont ils ont la charge). Le dossier d'avancement fait également état d'une perception très bureaucratique de la qualité en particulier chez les enseignants. Les échanges qui ont eu lieu lors des rencontres avec les différents panels ont permis de préciser plusieurs causes possibles à ces craintes, réticences voire blocages exprimés par certaines parties prenantes internes :

- a. Une mauvaise perception de la nécessité de procédures formalisées dans un établissement au sein duquel une culture informelle domine (plusieurs observations en lien avec le critère B reviennent sur ce point) ;
  - b. Une mauvaise connaissance/compréhension de la part des enseignants et des étudiants des missions institutionnelles confiées au référent de la section malgré l'existence d'un descriptif de fonction ;
  - c. Les étudiants semblent peu au courant des initiatives d'assurance qualité en dehors de leur consultation dans le cadre de la préparation du dossier d'avancement. Leur faible implication dans la vie de l'établissement (notamment les EEE – voir critère B) renforce sans doute le manque d'implication active vis-à-vis de la démarche qualité.
- 4 Des avis divergents ont été exprimés lors des entretiens sur l'importance de la formalisation de la démarche qualité. Ainsi, comme cela a été évoqué ci-dessus, plusieurs intervenants mettent en avant la tradition d'une démarche qualité informelle au sein de l'IPEPS et expriment des réticences à vouloir la formaliser davantage. Le comité ne souhaite pas opposer ces deux approches qui s'avèrent complémentaires et considère que la coordination qualité doit être garante de l'équilibre entre le système qualité formalisé indispensable au pilotage de l'établissement (notamment pour la mémoire des procédures mises en place ainsi que pour récolter des indicateurs constituant le tableau de bord de l'établissement) et l'agilité qui reste de mise pour la résolution rapide des problèmes quotidiens pour lesquels des procédures plus formelles n'engendrent pas automatiquement de valeur ajoutée. Le comité observe toutefois qu'un niveau accru de formalisme est rendu nécessaire par l'organisation multipolaire de l'IPEPS Seraing qui se met en place à travers la restructuration voulue par le PO provincial et par le fait que la démarche qualité est appelée à piloter l'intégration administrative, pédagogique et de la qualité dans les nouvelles entités et de leurs parties prenantes.

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

- 5 Le futur « plan d'action IPEPS Seraing Sup janvier 2023 » tourne autour des trois axes du plan stratégique qui lui donnent sa cohérence. Certains sous-axes concernent l'entièreté de l'institut tandis que d'autres sont spécifiques à la section Informatique de gestion.

Le comité observe que les actions contenues dans ce document sont présentées sous un mode projet désignant le responsable de l'action initiée, la temporalité attendue de l'objectif et la récurrence planifiée. Si une partie du formalisme de la conduite de projet est ainsi respectée, le comité observe néanmoins que les ressources à mobiliser ne sont guère évaluées et que de véritables indicateurs de pilotage SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) sont absents alors qu'ils s'avèrent indispensables à l'établissement pour mesurer l'impact de ses actions et finaliser des

boucles d'amélioration continue. À titre d'exemple, les entretiens font état de la part importante d'abandons des étudiants (voir le critère B) mais le phénomène n'est guère caractérisé en termes de données chiffrées pour la section Informatique de gestion alors que le plan stratégique le considère comme une réelle menace. Un autre exemple est « la satisfaction des enseignants ou des étudiants » qui est présentée comme indicateur de plusieurs actions planifiées alors qu'il s'agit en fait d'un objectif qu'il convient de mesurer par un indicateur chiffré d'effectivité.

Enfin, le comité s'interroge sur le grand nombre d'actions planifiées. Est-il compatible avec les moyens humains que l'établissement peut mobiliser ? Le plan d'actions proposé peut donner l'impression « d'embrasser trop large » au risque que les équipes soient rattrapées par les contraintes du quotidien principalement au moment où l'IPEPS Seraing doit prioritairement réussir une réforme profonde de son organisation.

- 6 Le comité entend le souhait de l'IPEPS d'associer l'« aide à la direction » à la démarche qualité et observe positivement que ce projet contribue à mettre en place une cellule qualité institutionnelle (la possible future direction adjointe et la coordinatrice qualité avec un correspondant qualité au niveau de la section [le référent de section]). Une telle organisation est à la fois favorable à la construction d'une vision institutionnelle transversale et à la mise en place de solutions pertinentes adaptées au contexte particulier des sections.

À cet égard, le comité observe l'existence de divergences d'avis sur les modalités d'organisation qu'appelle la restructuration institutionnelle. Le niveau de formalisme de l'assurance qualité fait partie de ces divergences.

- 7 Enfin, le comité observe que le plan d'action 2023 reste implicitement centré sur l'implantation de Seraing et aborde peu les problématiques de l'intégration administrative, pédagogique et de l'assurance qualité que va demander la restructuration des sites de l'EPS provincial.

### *Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue*

- 8 L'implication de la direction est essentielle pour le succès des actions d'amélioration mises en place par la cellule qualité. La direction de l'IPEPS Seraing s'est investie pleinement dans la construction du plan stratégique, mais une meilleure visibilité de l'appui de la direction à la démarche stratégique au quotidien rendrait celle-ci plus crédible.

Le comité observe l'absence de bilan annuel des actions du plan d'action. Un tel bilan (ou « arrêt sur image ») serait un outil opportun pour communiquer sur le degré de réalisation du plan d'action au cours de l'année écoulée et sur les priorités de l'année suivante afin de s'assurer de l'adhésion des parties prenantes internes. Une telle démonstration du leadership de la direction est de nature à renforcer la confiance des personnels dans la démarche et à leur permettre de comprendre l'évolution des priorités retenues.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la direction à poursuivre la mise en place d'un management stratégique reconnaissant l'importance d'une démarche qualité pérenne dans le pilotage de l'établissement et de ses formations. Dans cette perspective, le comité recommande instamment au PO la confirmation du poste de directeur adjoint et son implication en matière de démarche qualité.
- 2 Le comité encourage l'IPEPS Seraing à prioriser avec soin ses objectifs stratégiques et les actions qui en découlent dans le prochain plan d'action, dans la perspective du pilotage du changement institutionnel en cours qui exige une intégration croissante du fonctionnement des différentes implantations de l'IPEPS Seraing. Il est important que des options claires soient décidées sans tarder sur ce fonctionnement et que les responsables à tous les niveaux mettent ensuite en œuvre une même politique garante de l'efficacité et de l'efficience de l'établissement.

Simultanément, le comité recommande de piloter ce plan sur le mode projet pour rester dans l'efficacité et coller à la réalité des moyens humains que l'établissement peut mobiliser pour les mener à bien. Des indicateurs d'efficacité devraient systématiquement accompagner le plan d'actions et constituer ainsi un tableau de bord qui aidera les parties prenantes internes (les différentes catégories de personnel et les étudiants) à mesurer l'efficacité de l'IPEPS à atteindre ses principaux objectifs.

- 3 Le comité recommande que le futur plan d'action prenne pleinement en compte la problématique de la restructuration de l'IPEPS Seraing afin que les parties prenantes internes et externes (enseignants mais aussi les milieux socioprofessionnels) s'approprient les changements demandés par le PO et pilotés par la direction.
- 4 Le comité suggère à l'établissement de conforter la confiance et l'engagement des parties prenantes internes dans la construction d'un système qualité en finalisant prioritairement des actions qui impacteront positivement la qualité de vie des personnels et des étudiants. Il encourage la cellule qualité à piloter l'amélioration dans un climat de bienveillance et de confiance qui n'ajoute pas de stress supplémentaire à celui que génère cette période de restructuration.
- 5 Le comité recommande la réalisation d'un bilan annuel (un « arrêt sur image ») des actions d'amélioration entreprises et de la réalisation des grandes missions de l'établissement. Ce étape de bilan est essentielle dans la priorisation des actions à mener l'année suivante et constitue dès lors un moment de communication où l'engagement fort de la direction est attendu pour susciter l'adhésion du plus grand nombre.

## Critère B

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Pertinence du programme*

- 1 Les enquêtes réalisées auprès des enseignants et des étudiants actuels concluent que les cours du bachelier en Informatique de gestion devraient mieux coller aux attentes du monde du travail. Ce constat fait partie des points faibles de l'établissement figurant dans la SWOT.

L'objectif de proposer des formations rencontrant les attentes des milieux socioprofessionnels est au cœur des préoccupations affichées par le plan stratégique de l'IPEPS Seraing, mais le comité constate que les moyens mis en place pour évaluer la pertinence de la formation sont lacunaires. Faute d'actions permettant de mesurer les attentes précises des employeurs en termes de compétences et sans porter un jugement sur l'initiative ci-après, les autorités et les enseignants ont, par exemple, justifié la création d'un cours d'initiation à la programmation par des arguments portant sur le volume de matières à enseigner sans faire référence à l'ensemble des compétences que ce cours contribue pourtant à construire. Enfin, le fait que le taux d'employabilité soit élevé dans un marché de l'emploi très demandeur ne pousse pas spécialement l'établissement à traiter la question de la pertinence de sa formation avec la priorité qu'elle mérite.

- 2 Au sein de l'IPEPS Seraing, l'équipe enseignante est composée quasi uniquement d'enseignants temps plein, ce qui ne permet pas la mise en place de canaux de communication entre l'établissement et les milieux externes via les experts qui associent activités professionnelles externes et charges d'enseignement. Certes, des extérieurs à l'établissement participent aux jurys de l'épreuve intégrée (EI), mais le déroulement de ces défenses se focalise logiquement sur le travail défendu par les étudiants et ne permet pas une discussion plus large sur la pertinence de la formation et les améliorations à y apporter. Dans le court terme, le comité considère donc que la communication vers les diplômés est tout à fait stratégique pour que l'établissement puisse jeter un regard externe critique sur sa formation (les aspects du problème qui sont en lien avec la communication avec les diplômés sont abordés dans le critère C).
- 3 Tout en reconnaissant les contraintes fortes liées à l'obligation de respecter un dossier pédagogique (DP) commun à tous les établissements de l'enseignement de promotion sociale, le comité observe que la réponse institutionnelle de l'IPEPS Seraing aux manquements du DP est le renforcement des contenus de cours tel qu'il est observé dans l'utilisation des 20% d'autonomie dont disposent les enseignants et dans la création d'une nouvelle UE d'initiation à la programmation. Dans ce cas particulier, l'établissement a créé cette UE ne faisant pas partie du DP mais qui est néanmoins obligatoire car le nombre de périodes attribuées officiellement à cette UE par le DP s'avère insuffisant aux yeux de l'IPEPS. Si le comité comprend bien la logique du renforcement des contenus des cours pour pallier les manquements du DP, il observe

que ce choix n'exonère pas l'IPEPS de maîtriser la charge de travail des étudiants. A cet égard, il rappelle que le décret paysage alloue aux études de bachelier une charge totale de 180 ECTS et que tout ajout d'une UE au programme sans modifier le volume de travail demandé par les autres UE amène automatiquement l'établissement à ne plus respecter cette obligation légale. Le comité s'interroge donc sur la capacité de pilotage par l'IPEPS du volume de travail demandé aux étudiants d'autant que le nombre d'ECTS n'apparaît pas dans le contrat étudiant annexé au DAV et qu'il n'existe aucun mécanisme formalisé de remontée d'informations sur les avis des étudiants sur les enseignements.

- 4 Lors des entretiens, les étudiants ont fait part de leurs difficultés à comprendre les débouchés de la formation auxquels le programme les prépare, ce qui les handicape particulièrement lors de la recherche de stages ou dans la projection de leur avenir professionnel.

### *Cohérence du programme*

- 6 La période Covid a entraîné le basculement temporaire d'un enseignement pensé quasi exclusivement en présentiel à un enseignement intégralement à distance par le recours au numérique. Accueillant une population étudiante constituée pour une part de travailleurs, l'IPEPS Seraing affiche son intérêt à pouvoir s'appuyer sur le numérique afin de mieux gérer les difficultés des étudiants à assurer une présence régulière sur son site via des activités à distance asynchrones. Le comité considère que la construction d'un projet pédagogique davantage construit sur l'enseignement hybride peut entraîner plusieurs conséquences positives (sans enlever le bénéfice du présentiel tant pour les étudiants que les enseignants) parmi lesquelles la souplesse d'organisation, mais aussi l'acquisition par l'étudiant d'une plus grande autonomie.
- 7 Le comité voit positivement que plusieurs actions d'amélioration sont envisagées dans le plan d'action 2023 en lien avec la cohérence des attributions tout en respectant l'ancienneté des enseignants. Le comité comprend que la désignation des mêmes enseignants pour assurer un même cours à Verviers et à Seraing n'est pas sans poser des problèmes organisationnels (dont le respect des prérequis) mais il note que ce type d'attribution est susceptible d'alléger le poids de la préparation des cours par les enseignants et de générer une plus grande disponibilité de ces derniers, qu'ils pourraient réinvestir dans des moments de concertation (voir ci-dessous).

### *Efficacité et équité du programme*

- 8 Le comité constate que les interactions entre enseignants s'avèrent insuffisantes au sein de l'IPEPS. Ainsi au cours des entretiens, il a notamment été mis en évidence que :
  - a. Un enseignant responsable d'une UE qui est un prérequis pour une autre UE pouvait n'avoir jamais rencontré son collègue en charge de cette autre UE ;
  - b. Des enseignants qui donnaient le même cours au sein de deux implantations différentes pouvaient ne coordonner ni le contenu, ni l'évaluation de l'acquis de formation de leur cours ;
  - c. Que l'absence de concertation entre enseignants peut aboutir à une charge de travail déséquilibrée. L'exemple évoqué concernait la réalisation de 4 projets distincts où chacun d'eux incluait un volet de développement web, de



développement SGBD, d'analyse et d'intégration de développement, l'ensemble aboutissant à une charge de travail démesurée pour des étudiants qui doivent souvent concilier leurs études avec une activité professionnelle et une vie familiale.

Le comité a bien entendu que la prise de fonction du référent de section est encore récente et que plusieurs problèmes de cet ordre ont trouvé une solution grâce à la disponibilité de l'équipe de direction, de l'équipe administrative et/ou du référent de section. Néanmoins, cette dynamique d'équipe insuffisante conduit l'IPEPS à corriger a posteriori les problèmes grâce à la réactivité des personnes plutôt que de privilégier des solutions pérennes fondées sur la proactivité. Ce constat est à mettre en lien avec le formalisme nécessaire à l'efficacité et à l'efficience des procédures de travail (voir le critère A).

- 9 Le taux élevé d'abandon est l'une des préoccupations de l'IPEPS Seraing qui transparait dans le dossier d'avancement et le plan stratégique de la direction. Ce problème est illustratif du manque d'indicateurs permettant de cerner et de chiffrer l'importance d'une question donnée (voir critère A). Le comité comprend néanmoins la difficulté à appréhender ce problème dans sa globalité car les profils des étudiants sont de plus en plus diversifiés (notamment en lien avec l'importance accordée à la valorisation des acquis) et demandent un suivi individualisé. Toutefois, les différents entretiens s'accordent à considérer que le programme de bachelier en Informatique de gestion connaît deux périodes critiques en lien avec ce taux d'abandon :
  - a. La première période critique coïncide avec le début du programme, pendant laquelle les étudiants découvrent la réalité des études en informatique, leur degré d'exigence et le volume de travail attendu. C'est également la période où l'évaluation des premières UE révèle que les étudiants inscrits ne font pas toujours preuve des prérequis attendus dans certains cours. Peu ou pas d'actions spécifiques sont organisées pour ces étudiants malgré la préoccupation exprimée par le plan stratégique.
  - b. La seconde période critique est celle qui précède la réalisation de l'EI, dans un contexte professionnel où les étudiants peuvent trouver facilement un emploi avant même de terminer leurs études. La tentation existe alors pour eux d'abandonner la formation devant l'effort demandé par l'EI.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité comprend bien les préoccupations de l'IPEPS de vouloir ajouter une UE d'introduction à la programmation mais recommande à l'établissement la prudence par rapport à la légalité d'une telle mesure qui conduit à dépasser explicitement les 180 ECTS que le décret Paysage fixe pour les bacheliers. L'appui d'une cellule pédagogique abordant le problème en mettant davantage en avant l'approche compétence pourrait aider les enseignants à trouver des solutions pertinentes.
- 2 Le comité recommande à l'IPEPS de renforcer la dynamique des interactions au sein de l'équipe enseignante. Ce problème demande sans doute une approche multifactorielle. Le comité soumet trois pistes de recommandations à la réflexion de l'IPEPS :
  - a. Explorer les modalités d'attributions des UE sur les sites de Verviers et de Seraing qui permettent d'alléger les charges des enseignants afin de pouvoir renforcer les activités de soutien aux concertations entre enseignants,

- b. Proposer des formations sur les pratiques pédagogiques conjointes qui facilitent ces interactions (gestion de projets...),
  - c. Organiser des réunions pédagogiques entre les enseignants de différentes UE pouvant aboutir à la construction de ponts entre celles-ci, comme l'élaboration d'un projet fil rouge incluant les quatre volets : développement web, développement SGBD, d'analyse et d'intégration de développement.
- 3 Le comité recommande également une approche multifactorielle du taux d'abandon, que l'établissement pourrait articuler autour de trois actions différentes, mais complémentaires :
- a. Un test propédeutique dès l'entrée dans la formation portant sur les prérequis nécessaires chez les étudiants au début du bloc 1. Ce test poursuivrait trois objectifs majeurs complémentaires :
    - i. Permettre aux étudiants de savoir si leurs prérequis sont en adéquation avec les compétences exigées ;
    - ii. Informer le collectif enseignant du niveau des étudiants à l'entrée dans le programme ;
    - iii. Permettre aux étudiants n'ayant pas les compétences suffisantes d'être accompagnés rapidement avant que le découragement ne s'installe. Le service d'aide à la réussite, et/ou un collectif d'enseignants intéressés, pourrait ainsi organiser des activités de remédiation ou permettre aux étudiants les plus faibles de se mettre progressivement à niveau à travers un étalement qui leur serait proposé.
  - b. Une activité de veille organisée par les services administratifs de l'établissement pour détecter précocement les premiers signes d'absentéisme et y répondre de la manière la plus précoce et adéquate possible par des activités de remédiation. Les étudiants en difficulté doivent être invités à réfléchir aux bénéfices qu'ils peuvent tirer d'un étalement de leur programme, en tentant compte de leur situation personnelle et professionnelle.

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

- 4 Le comité recommande à l'IPEPS d'entreprendre des actions renforçant la construction du projet professionnel des étudiants (conférences effectuées par des experts du monde professionnel, participation à des salons professionnels,...) susceptibles de les aider aussi à faire des choix critiques et éclairés des lieux de stages et dans leur recherche d'un emploi.
- 5 Le comité recommande de poursuivre les efforts travaillant à la mise en place de mécanismes de remontée du ressenti des étudiants sur l'enseignement comme les EEE. Il conviendrait que l'IPEPS décide d'un calendrier d'évaluation évitant la fatigue d'évaluations annuelles tout en apportant aux enseignants l'information requise pour adopter une démarche réflexive sur leurs pratiques. Le comité attire l'attention sur le fait que des systèmes de lecture optique automatique existent (notamment au niveau du pôle académique Liège Luxembourg) et peuvent utilement remplacer le

dépouillement manuel chronophage. Le comité est favorable à rassurer l'enseignant sur la confidentialité des résultats des évaluations et sur les formations qui pourraient être accordées aux enseignants qui en font la demande pour améliorer leurs pratiques.

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

Parallèlement à ces évaluations des enseignements, le comité recommande d'organiser une ou deux fois par an des réunions des délégués, animées par une personne n'intervenant pas dans la section de telle manière que ces réunions soient le plus neutre possible. Ces réunions poursuivraient l'objectif d'être à l'écoute des difficultés rencontrées par les étudiants et d'envisager avec eux des pistes concrètes d'amélioration.



## Critère C

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

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Culture qualité de l'établissement et de l'entité*

- 1 Le plan stratégique et les plans d'action qui se sont succédés ces dernières années ont été conçus dans le cadre d'une démarche qualité davantage formalisée, mais qui n'a pas encore le niveau de maturité suffisant pour instaurer une réelle culture d'amélioration continue (voir notamment les analyses en lien avec le critère A). Un des freins identifiés au développement de la culture qualité, en cette période d'instabilité institutionnelle, est la difficile intégration de la vision stratégique du PO qui reste mal connue avec celle de l'IPEPS Seraing et des objectifs spécifiques poursuivis par la section Informatique de gestion.
- 2 À ce stade, la gouvernance de l'IPEPS repose sur un investissement considérable de l'équipe de direction mais souffre d'une implication insuffisante des parties prenantes. Ce déficit est d'autant plus conséquent que l'IPEPS traverse une période de rupture dans son organisation qui demande la construction d'un projet d'établissement renouvelé, reposant sur l'adhésion des personnels à celui-ci.

#### *Implication des parties prenantes*

- 3 À court terme, les diplômés sont la principale partie prenante externe susceptible de porter un regard externe sur le programme de formation et il est essentiel que l'institution puisse les mobiliser à travers ses enquêtes. Or, la communication de l'établissement vis-à-vis de ses diplômés est encore très peu active (voir recommandation ci-dessous). Le comité observe que des liens peuvent aussi se construire avec les milieux professionnels à travers des projets proposés par les entreprises et réalisés par l'établissement. Cette approche pédagogique qui se rattache à une pratique de formation par l'action permet à l'apprenant d'être acteur de son propre apprentissage et de développer des compétences dans des conditions proches de la pratique professionnelle (y compris les compétences psychosociales). Elles contribuent aussi à construire des liens entre le monde professionnel et les établissements d'enseignement.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de sonder les attentes des enseignants et des étudiants en matière d'informations et de communication afin de préciser les besoins particuliers de ces deux parties prenantes et de favoriser des canaux d'information adéquats.
- 2 Le comité appuie sans réserve la préoccupation du plan stratégique de consolider les liens de l'IPEPS Seraing avec les milieux socioprofessionnels. À court terme, le comité recommande de poursuivre les enquêtes adressées aux jeunes diplômés en tentant

de diversifier la forme de celles-ci (enquêtes par mail, contacts téléphoniques...) et d'intéresser ces diplômés à tisser des liens plus durables par l'organisation d'événements (des conférences données par des experts externes sur des questions d'actualité professionnelle pourraient être une des possibilités) auxquels ils seraient invités à participer avec les étudiants.

- 3 Le comité recommande également d'explorer des pratiques d'enseignement qui se construisent en partenariat entre les entreprises et les établissements d'enseignement comme la réalisation de projets d'entreprises par les étudiants dans le cadre de leur formation.
- 4 Le comité recommande au PO de réduire le manque de transparence ressenti dans les objectifs et la construction du processus de restructuration pour que les parties prenantes internes puissent y adhérer et l'accompagner d'une vision d'avenir partagée de leur établissement indispensable à la culture qualité que les recommandations du présent rapport veulent favoriser.

## Conclusion

Les constats et recommandations formulés par le comité à l'issue de cette évaluation tentent d'aider l'IPEPS à consolider ses acquis en matière de démarche qualité, en l'adossant aux axes prioritaires d'un plan stratégique actualisé, à mettre en œuvre des objectifs davantage priorisés rendant les plans d'actions plus efficaces pour constituer un tableau de bord fiable permettant de suivre l'évolution du dispositif de formation.

Ces recommandations, qui touchent principalement à la structuration d'un système qualité formalisé, n'enlèvent rien à l'importance d'une gestion agile de l'institution permettant de résoudre les problèmes quotidiens dans le cadre de décisions informelles.

Le comité estime que les ingrédients nécessaires au développement d'une culture qualité sont en place. Les moyens humains dégagés au niveau institutionnel et de la section Informatique de gestion sont de bon augure pour l'avancement de la dynamique d'amélioration continue. L'équipe de direction et le PO devront crédibiliser la démarche en associant davantage les équipes enseignantes et les étudiants à ces politiques institutionnelles.

Le comité insiste sur le fait que la réponse apportée à ses recommandations doit s'opérer dans le cadre de procédures adaptées aux moyens et à la culture de l'IPEPS Seraing. Il est essentiel que ces recommandations permettent à l'institution de rester maîtresse de ses décisions finales au nom de ses priorités stratégiques et de ses valeurs, tout en lui permettant d'anticiper les ruptures inévitables que provoquera la restructuration de l'enseignement provincial de promotion sociale.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Informatique

2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond

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

  
DANGOXHE Brigitte  
DIRECTRICE 

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

MOTCH Anabelle  
