



## CALENDRIER ET PLAN DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES EXPERTS Audit du Bachelier en Informatique de Gestion EPHEC EPS (2011-2012)

Durant l'année 2009-2010, l'objectif de la procédure d'évaluation interne du cursus en Informatique de Gestion à l'EPHEC EPS a visé à rencontrer le plus largement possible le principe « tous acteurs – tous bénéficiaires ».

Pour ce deuxième exercice d'évaluation interne<sup>1</sup>, nous nous sommes à nouveau confronté « **au défi** » de mobiliser tous les intervenants liés par le projet alors que les activités d'enseignement ne sont organisées dans notre établissement qu'en soirée par des enseignants en majorité extérieurs à l'EPHEC EPS (83,3%), des étudiants dont plus de la moitié (61,5%) sont déjà actifs dans la vie professionnelle, une équipe administrative (4,75 ETP) présente en shift 4 soirées par semaine et certains samedis ainsi qu'une direction<sup>2</sup> active quotidiennement sur le terrain et soucieuse de porter de nouveaux projets pédagogiques en lien avec les demandes du marché de l'emploi. Toutes les parties prenantes ont cependant répondu « présent » à l'appel qualité, que chacun des acteurs en soit remercié.

Ce travail d'équipe nous a permis de revisiter nos processus de fonctionnement, d'analyser nos pratiques et de construire collectivement des plans d'amélioration tant spécifiques à la section auditée que génériques à l'EPHEC EPS. Aussi, cette deuxième expérience nous encourage à **consolider des plans d'action transversaux** aux différentes formations organisées à l'EPHEC EPS. Les recommandations formulées par les experts externes ne sont pas étrangères à cette volonté<sup>3</sup>, nous les remercions d'avoir validé nos plans d'actions spécifiques à la section<sup>4</sup> et formulé des **propositions constructives** d'amélioration.

Nous nous sommes par ailleurs également réjouis de voir pour la deuxième fois reconnus par les experts externes, tout comme cela avait déjà été souligné pour le comité des experts du Bachelier en Marketing, le fort sentiment d'appartenance à l'institution des enseignants rencontrés et une bonne proximité entre professeurs et étudiants<sup>5</sup>. Nous avons davantage encore apprécié la déclaration suivante -extraite du rapport d'analyse transversale - : « *les étudiants d'EPS affichent une volonté de réussite et d'implication impressionnante. A ce titre, l'EPS peut être considéré comme un détecteur de personnalités* ». <sup>6</sup> Nous sommes conscients de cette observation et sommes convaincus qu'elle contribue

<sup>1</sup> Le calendrier et plan de suivi des recommandations des experts pour l'audit en Marketing EPHEC EPS a été remis à l'AEQES en décembre 2011.

<sup>2</sup> Il faut comprendre le terme « direction » au sens large, l'administrateur-délégué de l'asbl EPHEC soutient les coordinateurs qualité tant en Promotion Sociale qu'en Haute Ecole. Il a participé activement aux travaux de la commission interne d'évaluation en EPS durant toute la durée de l'audit interne.

<sup>3</sup> AT R14 pp.43, 44

<sup>4</sup> Cfr. RS 9/13 et 11/13 : « *l'analyse forces-faiblesses-opportunités-risques, décomposée selon les 4 processus du guide qualité de l'enseignement de Promotion Sociale est complète et pertinente. Elle débouche finalement sur une excellente vision stratégique des actions à entreprendre et de leur priorisation. Cette vision est, par ailleurs, bien corrélée au constat du comité des experts.* »

<sup>5</sup> Cfr. RS 7/13 et 11/13

<sup>6</sup> Cfr. AT 39 de 162 (octobre 2012)

à fidéliser les membres de la communauté EPHEC EPS autour d'un projet pédagogique, social et culturel motivant et fédérateur.

Ce sont des atouts majeurs et précieux au Management qui découlent de la volonté de celui-ci à poursuivre dans cette voie de « services » à la plus large communauté dans un climat de travail ambitionnant transparence<sup>7</sup> et communication, grâce notamment à une dynamique positive d'amélioration de la qualité<sup>8</sup>.

Dans son rapport de synthèse, le comité des experts invite l'équipe de direction à « pérenniser l'excellente démarche qualité initiée et d'y impliquer au mieux toutes les parties concernées »<sup>9</sup>. C'est son intention même si l'inconvénient majeur de la démarche qualité, dans la mesure où elle absorbe des effectifs considérables<sup>10</sup>, ne peut être géré que si des moyens correspondants à la hauteur des défis sont déployés. Tout sera question d'équilibre.

Nos formations modulaires ont été reconnues comme pratiques grâce à l'expérience recueillie par la collaboration qu'elle entretient, depuis sa création, avec des professionnels de terrain qui garantissent le maintien des enseignements à niveau. Grâce à ceux-ci, les diplômés sont bien préparés aux exigences de leur futur métier et de la vie professionnelle en général, ceci est corroboré par les employeurs<sup>11</sup>.

Forte de tous ces constats, l'EPHEC EPS s'engage à développer 3 axes de plans d'action construits autour des processus Education, Support et Direction tels qu'ils ont été exposés, priorisés et validés par le comité des experts dans leur rapport de synthèse du 13 juin 2012.

Pour ce qui concerne le Processus Evaluation, celui-ci a été intégré au processus Direction par le fait que le management s'engage dans la voie de l'amélioration continue tant en termes d'efficacité que d'efficience.

#### **La philosophie générale du plan de suivi :**

Toute démarche d'évaluation de la qualité s'inscrit dans un contexte de gestion et donc dans une culture organisationnelle. Nous optons délibérément pour l'adaptation du référentiel qualité à la réalité de notre structure afin de ne pas compromettre l'implantation de la démarche qualité auprès des acteurs. Clairement : L'EPHEC EPS se place qualitativement dans une perspective d'évaluation et non de contrôle. Il en découle que nous ne considérons pas l'évaluation externe comme une contrainte mais comme un levier d'inspiration pour améliorer nos processus.

Notre politique est de partir des recommandations formulées par les experts et de ne les rencontrer que si nous pouvons nous engager de manière réaliste et ferme à les « accomplir » en fonction des contraintes de notre environnement et des moyens actuels et futurs qui sont/seront les nôtres. Elle sera donc sujette à réajustements successifs. Les conseils des experts ont cependant sans conteste alimenté notre réflexion stratégique et nous ont inspiré à renforcer transversalement nos plans d'action « génériques » déjà présentés et mis en œuvre dans le précédent exercice d'audit.

---

<sup>7</sup> RS 9/13

<sup>8</sup> RS 12/13 point fort identifié par le comité des experts

<sup>9</sup> RS 9/13

<sup>10</sup> Cet aspect a été souligné par le Comité des Experts RS 9/13 « Y aura-t-il suffisamment de moyens déployés pour pérenniser la démarche, en particulier en ressources humaines ? »

<sup>11</sup> RS 4/13

## Méthodologie de priorisation des plans d'action :

Pour définir nos plans d'action, nous avons méthodologiquement procédé par étapes en exploitant les outils qualité du Guide qualité de la Promotion Sociale<sup>12</sup>.

Après avoir identifié, décrit et analysé les informations de la liste des indicateurs<sup>13</sup> et réalisé l'analyse FFOR par chapitre, nous avons, en commission interne d'évaluation, réparti nos FFOR dans la cartographie des processus couvrant l'ensemble des activités et des services prestés par notre établissement d'enseignement. Nous avons, ensuite, en groupe de travail, déterminé le niveau de qualité atteint pour chacun des processus à l'EPHEC EPS, ce qui nous a permis de dégager à partir des faiblesses et des risques mis en évidence des plans d'action que nous avons priorisés.

Pour prioriser les plans d'action identifiés dans notre rapport d'audit interne, nous avons utilisé (toujours en groupe de travail), les outils mis à notre disposition par le groupe Qualité du Conseil Supérieur de la Promotion Sociale, dont notamment l'outil « grille de priorisation »<sup>14</sup>.

A partir de cet outil, nous avons décidé de ne retenir que nos « faiblesses » et « risques » que nous avons aussi classés par processus.

Nous nous sommes par ailleurs conformés au mémento « Calendrier et plan de suivi des recommandations des experts » fourni par l'agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> <http://www.enseignement.be> – Guide Qualité de la Promotion Sociale

<sup>13</sup> Approuvée le 2 juillet 2010 par le comité de gestion de l'AEQES sur base d'une proposition du conseil supérieur de promotion sociale

<sup>14</sup> Nous avons retenus comme « outil – grille de priorisation » la sélection de trois critères pour déterminer le degré de priorité des actions à retenir et à planifier :

1. **Impact** : ampleur des retombées de l'action d'amélioration sur les parties prenantes (étudiants, personnels enseignant et administratif, partenaires, direction, futurs employeurs, collectivité) et sur l'établissement et/ou le cursus. L'impact peut être coté de 1 (impact le plus faible) à 6 (impact le plus large)
2. **Facilité de mise en œuvre** : niveau de faisabilité (compétences disponibles en interne), disponibilité des ressources (internes, à coût raisonnable) et rapidité d'exécution (6 à 9 mois).  
La facilité de mise en œuvre peut être cotée de 1 (facilité moindre) à 6 (facilité importante)
3. **Pondération FFOR** : poids variable attribué aux actions relevant d'une force, d'une opportunité, d'une faiblesse ou d'un risque. La priorité est accordée aux actions permettant de remédier aux faiblesses ou de diminuer les risques plutôt qu'aux actions visant à maintenir ou à développer des forces. Il est aussi pertinent de tirer parti des opportunités qui se présentent et d'intégrer les bénéfices qu'elles occasionnent dans l'établissement. Dans cette optique, la valeur accordée à une action relevant d'une force sera égale à 1, d'une opportunité à 2 et d'une faiblesse ou d'un risque à 3.  
La pondération FFOR est la suivante : force = 1, opportunité = 2, faiblesse = 3, risque = 3

**Formule de priorisation des actions** :  $\text{IMPACT} \times \text{FACILITÉ DE MISE EN OEUVRE} \times \text{PONDÉRATION FFOR}$

En fonction des cotes obtenues pour chaque action, un classement peut être effectué. **Celles dont les cotes sont les plus élevées sont mathématiquement prioritaires.**

<sup>15</sup> Document AEQES version du 4 octobre 2011

## Tableau synoptique des actions

### Axe 1 : Processus Education

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de Priorité */**/**	Degré de réalisation/ Echéance(s)	Responsable(s)	Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<b>Renforcer la coordination pédagogique et le travail en équipe</b> (RS 5 et 12/13 – AT : R 21 et 23 p.50, 24 p.52, 28 p.54)	Organisation de réunions pédagogiques de section régulières	***	En cours	<b>Direction et Coordinateur</b>	En cours	- Tenue à jour d'un classement numérique des réunions pédagogiques : désignation d'un président /secrétaire : rédaction des ordres du jour, des procès verbaux de réunion et suivi des plans d'action	
	Procéder « en coordination » à une réflexion autour de l'apprentissage en autonomie et du travail en équipe	**	En cours	<b>Direction et Coordinateur</b>	Décembre 2014	- Développer la pédagogie sur ECampus (postage de travaux (individuels/ par équipe et construction de scénarios pédagogiques alternant apprentissage + réalisation de travaux à distance et présence au cours) - Planification de la charge Travaux/niveau d'enseignement	<b>En conformité avec la réflexion menée dans le groupe de travail de la Commission de Concertation visant la réforme du dossier pédagogique du « Bachelmier en Informatique de Gestion</b>
	Parfaire les fiches de cours en y intégrant les modes d'évaluation en corrélation avec les capacités terminales à atteindre	***	En cours	<b>Coordinateur</b>	Septembre 2013	- Rédaction de nouvelles fiches de cours à poster sur ECampus	<b>Formation à ECampus</b>
<b>Redéfinir le rôle et le contenu à donner aux supports de cours et les améliorer en conséquence</b> (RS 5, 11 et 12/13)	Revoir les supports de cours des UF du 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>de</sup> et leur mode de communication	***	A planifier	<b>Direction et coordinateur</b>	Septembre 2014	- Edition de nouveaux supports de cours (syllabus) - Choix de supports pédagogiques pertinents (livres et documentation	<b>Disponibilité des professeurs extérieurs (terrain)</b>

<b>Mettre en œuvre une réelle approche par compétences</b> (RS 5 et 11/13)	Procéder en équipe à une réflexion en profondeur autour de l'approche par compétences, tout cela en adéquation avec les profils professionnels actuels et futurs	***	<b>A planifier</b>	<b>Coordinateur Direction et Sous direction</b>	Décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir les critères et les modalités d'évaluation des compétences par UF</li> <li>- Construire un tableau croisant inter disciplinairement les compétences déclinées dans le profil professionnel</li> </ul>	<b>Attente de publication du nouveau dossier pédagogique du Bachelier en Informatique de Gestion</b>  <b>Disponibilité des professeurs extérieurs (de terrain)</b>
<b>Déploiement de la plate forme numérique et de ses fonctionnalités pédagogiques</b> (RS 5/13 et 12/13 – AT : R 26 p.53)	Développer, promouvoir et sensibiliser les enseignants à la plate forme ECampus	**	<b>En cours</b>	<b>Sous direction Coordinateur de section</b>	Septembre 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la pédagogie sur ECampus</li> <li>- Former les enseignants à pratiquer l'outil</li> <li>- Doit se faire en // avec la pédagogie utilisée et l'amélioration de la coordination</li> </ul>	<b>Désigner la personne ressource nécessaire à cette action et disponibilité des professeurs extérieurs</b>
<b>Mesurer la charge de travail des étudiants en recourant au système ECTS</b> (RS 6 et 11/13 AT R 25 p. 52)	Tenir compte de la charge de travail effective de l'étudiant (présentiel et travail à domicile) dans l'organisation des enseignements	*	<b>A planifier</b>	<b>Direction et Sous direction</b>	Décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge précisée sur les fiches de cours postées sur Internet élaborées à partir des dossiers pédagogiques</li> </ul>	<b>Cela doit s'organiser conformément les instructions décrétales</b>
<b>Lutter contre l'échec et l'abandon</b> (RS 6 – 11 et 12/13 – AT R 31 et 34 p.56)	<p>Mettre au point une méthodologie collective sous forme de tableau de bord pour récolter les données permettant une analyse approfondie des causes d'échec et d'abandons</p> <p>Susciter en coordination une réflexion pédagogique collective</p>	*	<b>En cours et à planifier</b>	<b>Direction et Sous direction Coordinateur</b>	Décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire un tableau de bord mesurant les taux d'échec et d'abandons</li> </ul>	<b>Dépend de l'enveloppe dotation période / dépend des moyens disponibles</b>

<b>Stages</b> (RS 6/13 et AT R 40 p.60)	Assouplir les modalités pratiques des stages et les adapter au public de l'EPS	**	En cours	Sous direction Coordinateur de section et stage	Septembre 2014	- Valoriser les acquis de l'expérience en dispensant les étudiants travailleurs du stage d'insertion professionnelle - Lier les deux stages de la section - Coupler le stage à la réalisation de l'EI	Attente de publication du nouveau dossier pédagogique du Bachelier en Informatique de Gestion  Disponibilité des professeurs extérieurs (de terrain)
	Construire une grille d'évaluation des stages spécifiques au Bachelier en Informatique de gestion	**	En cours	Sous direction Coordinateur de section et stage	Septembre 2014	- Rédaction d'une nouvelle grille d'évaluation du stage d'intégration professionnelle	Attente de publication du nouveau dossier pédagogique du Bachelier en Informatique de Gestion
<b>Epreuve intégrée</b> (RS 6/13 et AT R 40 p.60)	Diversifier les sujets TFE	**	En cours	Sous direction Coordinateur de section et TFE	Mars 2013	- Répartition des sujets de TFE entre les enseignants	Attente de publication du nouveau dossier pédagogique du Bachelier en Informatique de Gestion
	Construire une grille d'évaluation des EI spécifique au Bachelier en Informatique de gestion						Disponibilité des professeurs extérieurs (de terrain)

## Axe 2 : Processus Direction et évaluation

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de Priorité */**/**	Degré de réalisation/ Echéance(s)	Responsable(s)	Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<b>Renforcer la communication interne et le travail en équipe</b> (RAE EPHEC EPS p.80)	Tenue de réunion mensuelles direction et coordinateurs intersections	***	Réalisé	Direction et Coordinateur	Réalisé	- Tenue à jour d'un classement numérique des réunions de Direction/Coordination : désignation d'un président /secrétaire : rédaction des ordres du jour, des procès verbaux de réunion et suivi des décisions et plans d'action	
<b>Mise en place d'une politique</b>	Réflexion autour de l'EEE	**	En cours	Direction	Décembre 2013	- confection et mise en ligne sur ECampus <sup>16</sup> de questionnaires adaptés aux types d'enseignement	Contraintes (avantages et inconvénients) techniques de

<sup>16</sup> Nous ne les souhaitons cependant pas systématiques afin d'éviter les risques de biais liés à l'automatisation des réponses et à la lassitude des répondants que nous avons déjà pu relever lors des récentes enquêtes que nous avons réalisées auprès de nos diplômés dont le taux de réponse avoisinait seulement les 60%.

<b>d'évaluation des enseignements par les étudiants</b> (RS 11/13)	Mise en place d'une politique d'évaluation des enseignements	<b>Direction et Coordinatrice qualité</b>	- organisation de « focus groupes » ou tables rondes qualitatives avec les étudiants	<b>l'évaluation en ligne, disponibilité des acteurs concernés et accord du Conseil d'Entreprise</b>
<b>Accompagnement du personnel enseignant</b> (RS 7 et 11/13 – AT R 22 p.50 et 43 p. 63)	Mise en place d'une politique d'évaluation des enseignants par la direction	<b>A planifier</b>  <b>Direction, Sous direction</b>	Décembre 2013  - Mise en place de la procédure (planification et organisation)	
<b>Pérenniser la fonction de coordonnateur qualité</b> (RS 9 et 11/13 - AT R 13, 14, 15, 16 pp. 43 à 46)	Mettre en place un plan de formation continuée des enseignants	<b>A planifier</b>  <b>Direction et Sous-Direction</b>	Septembre 2014  - planification d'entretiens périodiques de fonctionnement tout au long de la carrière sur base d'objectifs à atteindre choisis de commun accord  - rédiger un plan de formation en lien avec les objectifs définis au cours du processus d'évaluation	<b>Dépend du budget annuel</b>
	Prévoir la mise à disposition d'outils de suivi et de soutien à la mise en œuvre des recommandations formulées par les experts	<b>Réflexion en cours</b>  <b>Direction et Sous direction et coordinatrice qualité</b>	Juin 2014  - Mettre au point une procédure automatique de requêtes informatiques pour établir des statistiques permettant notamment de prendre des décisions  - Construction de tableaux de bord de pilotage  - Expliciter des critères et des indicateurs explicites pour la présentation des informations factuelles à communiquer à la communauté EPHEC EPS	<b>Travail d'équipe et disponibilité collaborative des parties prenantes</b>

## Axe 3 : Processus Support

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de Priorité */**/**	Degré de réalisation/ Echéance(s)	Responsable(s)	Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<b>Communication interne et externe</b> (RS 8 et 10/13 – AT R 19 pp.48-49, R 26 p.53 et R 32 p.56) et (RAE EPHEC EPS p.80)	Mise en œuvre d'une politique de communication interne et externe à l'EPHEC EPS	*	<b>En cours</b>	<b>Direction, Sous Direction</b>	Janvier 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d'un site internet interactif et mise en place de procédures de mises à jour successives</li> <li>- Informer les étudiants sur la réalité des métiers informatiques</li> <li>- Déploiement d'ECampus et EPerso</li> </ul>	<b>Travail collaboratif avec la HE EPHEC.</b> <b>Contrat avec sous traitant web master</b>
	<b>Développer les liens avec l'environnement socioéconomique</b> (RS 11/13 et AT R 18 p. 48 – 88 p.112) et (RAE EPHEC EPS p.80)	Diversifier les contacts avec les organisations professionnelles et approcher le monde industriel	**	<b>A planifier</b>	<b>Direction et Coordinateur de section</b>	Juin 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir une liste de contacts personnels avec les organisations professionnelles et le monde industriel et systématiser une base de données informatique interactive</li> </ul>
<b>Participation étudiante</b> (RS 10 et 11/13) <b>Suivi des diplômés</b> (RS p.10/13)	Développer la base de données stage	**	<b>En cours</b>	<b>Sous Direction, Coordinatrice Stages</b>	En cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil d'information auprès des entreprises qui accueillent des stagiaires et renforcer le lien avec les entreprises</li> </ul>	
	Création d'un organe de concertation avec avis consultatif des étudiants	*	<b>A planifier</b>	<b>Direction et Coordinateur de section</b>	Juin 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une cellule de concertation consultative</li> </ul>	
	Organiser une séance de diplomation avec le corps enseignant	*	<b>Réalisé</b>	<b>Direction, Sous direction</b>	Chaque année lors de la remise des diplômes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cocktail</li> <li>- Enquête anciens diplômés</li> </ul>	

Bruxelles, le 10 décembre 2012



**Hélène GUILMOT**  
Coordonnatrice qualité EPS



**Guy POULAERT**  
Directeur **EPHEC** EPS