



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Bachelier en Construction

Haute École de la Province de Liège
(HEPL)

Thierry Descamps
Bart Jourquin

06.06.2018

Table des matières

Construction : Haute École de la Province de Liège.....	3
Contexte de l'évaluation	3
Composition du comité	3
Présentation de l'établissement et du programme évalué	4
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.....	9
Conclusion générale.....	11
Droit de réponse de l'établissement.....	12

Construction : Haute École de la Province de Liège

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 des bacheliers en Construction. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, M. Thierry Descamps et M. Bart Jourquin, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 9 mars 2018 à la Haute École de la Province de Liège, sur son implantation de Verviers. 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 Construction, 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 2013 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. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant·e·s qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

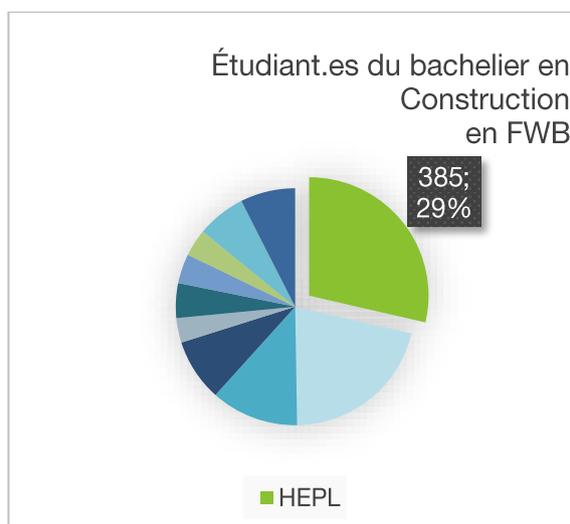
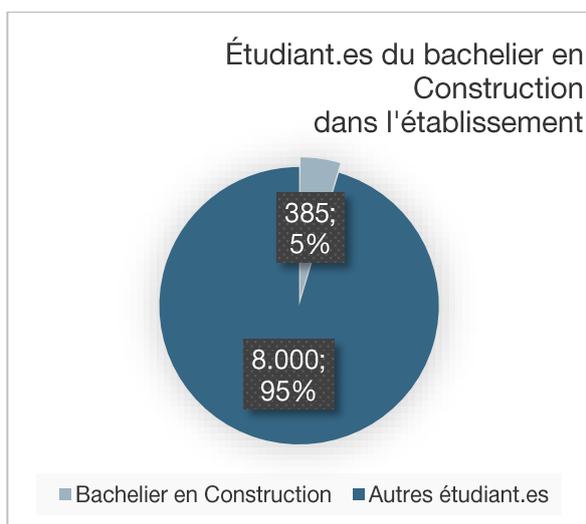
- Thierry Descamps, expert pair
- Bart Jourquin, expert en gestion de la qualité

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

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) appartient au réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement officiel neutre subventionné (CPEONS) et résulte de la fusion de trois hautes écoles provinciales, en 2007. Elle se compose de six catégories (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique). Le bachelier en Construction, option Bâtiment, est organisé dans la catégorie technique, à Verviers. La catégorie technique propose également d'autres cursus de type court (bachelier en Chimie, bachelier en Électromécanique, bachelier en Énergies alternatives et renouvelables, bachelier en Informatique de gestion, bachelier en Informatique et systèmes, bachelier en Techniques graphiques) et des cursus de type long (masters en Sciences de l'ingénieur industriel, master en alternance en Gestion de production), sur les implantations de Liège et Seraing.

En 2016-2017, 5 % des étudiant·e·s de la HEPL étaient inscrit·e·s dans le bachelier en Construction. Ce bachelier représente en outre une part importante de la population étudiante de la catégorie technique de la HEPL (près de 25 %) et des étudiant·e·s inscrit·e·s dans un bachelier en Construction évalué par l'AEQES (29 %)². Depuis 2012-2013, la population étudiante de la section est en diminution, mais au moment de l'évaluation de suivi la tendance repartait à la hausse.



² Source : base de données SATURN et compilation des données des dossiers d'avancement

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

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en juin 2017 présente des éléments de contexte nouveaux intervenus depuis l'évaluation de 2012-2013. Plusieurs changements majeurs ont affecté l'organisation et la gouvernance de la section et de l'établissement.

Une nouvelle direction est entrée en fonction dans la catégorie technique en juin 2016. Elle est perçue positivement et comme insufflant un dynamisme opportun et un souffle nouveau.

La cellule qualité institutionnelle s'organise autour de deux acteurs jouant chacun un rôle clair et ayant des attributions spécifiques : d'une part les contacts avec les cursus et d'autre part les contacts avec la direction générale et le pouvoir organisateur. La cellule a une vision claire du contexte et des enjeux liés à ses missions. Ses membres sont eux-mêmes engagés dans un processus de formation continuée. Son travail s'appuie sur des coordinations qualité au sein des sections, qui assurent le relai au niveau de chaque formation. Des réunions mensuelles de coordination permettent d'entretenir la dynamique institutionnelle. La perception par les équipes pédagogiques et les étudiant·e·s des actions menées au niveau institutionnel est encore incomplète et un sentiment d'approche *top-down* persiste. Le comité des experts souligne le travail effectué en matière d'assurance qualité et les actions menées en ce sens. Les modes de fonctionnement novateurs qui en découlent devront eux aussi être évalués à court terme.

Le rapport de 2013 mettait en évidence une perception de sous-encadrement par les étudiant·e·s. Depuis, le cadre enseignant a bénéficié d'une augmentation d'environ 20% et une partie de l'équipe enseignante a été renouvelée suite à des départs à la retraite. Cette réorganisation semble avoir atteint un point d'équilibre de fonctionnement, lequel est apprécié par les parties prenantes. Le déficit de personnel également évoqué antérieurement au niveau de l'équipe administrative est résolu ou en passe de l'être (doublement des effectifs). Complémentairement et à ce niveau, des synergies avec la catégorie paramédicale implantée à Verviers sont à l'étude.

Compte tenu du nombre important d'étudiant·e·s et d'enseignant·e·s impliqué·e·s dans le bachelier en Construction de la HEPL à Verviers, la création et la mise en œuvre effective d'une coordination de section était opportune. Cette fonction est prise en charge par deux enseignants de la section, clairement identifiés comme tels par l'équipe enseignante et les étudiant·e·s. La coordination de section entretient une bonne synergie avec le Cercle étudiant (échanges, moments de rencontre) et son existence est perçue par toutes les parties prenantes comme un atout quant à la gestion et l'organisation. La coordination est en effet force de proposition au sein de l'établissement. Elle joue le rôle de relais entre la section (étudiant·e·s et enseignant·e·s) et la direction de la catégorie technique. D'un point de vue opérationnel, la coordination de la section joue également un rôle important dans la gestion des horaires et la recherche de locaux. La charge de travail associée à la coordination est cependant importante. Il y a lieu d'être attentif à maintenir le dynamisme actuel de la fonction, lequel pourrait être contrarié par les faibles moyens d'action disponibles et le large investissement personnel qu'elle requiert.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le plan d'action proposé par l'établissement à l'issue de l'évaluation initiale comportait trois axes:

- 1 Veiller à l'amélioration du programme d'études et des approches pédagogiques ;
- 2 Mettre en place une gestion des ressources humaines et matérielles adaptée aux besoins de la section ;
- 3 Structurer et améliorer le fonctionnement de la démarche qualité, de la gouvernance et de la stratégie.

Axe 1 : veiller à l'amélioration du programme d'études et des approches pédagogiques

L'objectif d'amélioration du programme d'études s'est matérialisé par un travail mené sur la structuration des enseignements et leur redéfinition et articulation autour d'une colonne vertébrale regroupant cinq grands axes majeurs, actualisés depuis l'évaluation initiale. Le développement durable est devenu un axe à part entière, notamment *via* la création d'enseignements spécifiques. Le souci de répondre aux besoins et de maintenir un contact efficient avec les étudiant·e·s s'est traduit par la création de cours de méthodologie de travail et de remédiation sur des contenus techniques. Cette approche programme dynamique et raisonnée témoigne du dynamisme de l'équipe enseignante et de ses synergies avec la direction.

Les approches pédagogiques sont diversifiées. L'organisation plus systématique de visites de chantiers et la mise au programme d'un stage d'observation en 1^{ère} année mériteraient d'être étudiées. Il ressort de l'analyse SWOT menée avec les étudiant·e·s un manque de formation en matière d'enseignement des langues étrangères.

Plusieurs actions spécifiques en relation avec le travail de fin d'études (TFE) ont également été menées. Le cours de Technique d'expression a été avancé dans le cursus, afin de préparer utilement les étudiant·e·s à la rédaction de leur TFE. Le stage et le TFE ont été scindés en deux unités d'enseignement distinctes, ce qui a permis de clarifier les acquis d'apprentissage visés par chacune de ces deux activités. Concernant la gestion des TFE, des pratiques innovantes, dont l'évaluation devra être réalisée dans un avenir proche, sont à relever :

- organisation de séances d'information dès le bloc 1, visant à encourager les étudiant·e·s à murir leur choix de sujet et éventuellement à choisir leur stage en fonction de leur sujet de TFE. Un « panier à sujets » est proposé par les enseignant·e·s pour les orienter ;
- mise au point d'une procédure spécifique pour l'attribution des promoteur·trice·s : les sujets proposés par les étudiant·e·s sont repris dans un tableau anonymisé ; chaque enseignant·e choisit une série de sujets en fonction de ses compétences ; le nombre de TFE supervisé par chacun·e est fonction des attributions (chaque enseignant·e lit entre deux et cinq TFE par an – la charge liée à la supervision d'un TFE est valorisée à hauteur de cinq heures) ;
- mise au point de grilles d'évaluation et implication de professionnel·le·s dans l'évaluation (présence dans les jurys).

La réévaluation des modalités organisationnelles des stages n'a quant à elle pas abouti et le groupe de travail chargé d'étudier de nouvelles modalités d'encadrement, de suivi et

d'évaluation des stages n'a pas encore été constitué. Le comité des experts encourage à démarrer ce travail sans tarder afin d'élaborer une communication claire et univoque tant à destination des étudiant·e·s que des lieux de stage.

Axe 2 : mettre en place une gestion des ressources humaines et matérielles adaptée aux besoins de la section

Depuis l'évaluation initiale, de nombreuses actions ont été menées, en particulier sur les aspects relatifs aux ressources humaines. Outre le système de répartition de suivi des TFE évoqué plus haut, un renforcement des équipes administratives et de l'équipe enseignante a été effectué. Le remaniement important de l'équipe pédagogique (cinq nouveaux enseignant·e·s) s'est accompagné d'une réflexion sur l'équilibre entre les divers profils professionnels des enseignant·e·s. Enfin, la charge de travail que représente la coordination de section est reconnue formellement.

La formation s'appuie sur une équipe pédagogique motivée et investie dans ses missions. La communication entre ses membres est essentiellement fondée sur des canaux informels, mais qui semblent bien fonctionner. La communication avec les étudiant·e·s, et notamment avec le Cercle étudiant, est bonne. Notons toutefois que des améliorations pourraient être apportées en matière de communication des notes aux étudiant·e·s (parfois tardive) et de rédaction des fiches ECTS (certaines fiches sont encore lacunaires). Le comité considère que, de manière générale, la communication entre les équipes (enseignant·e·s, direction, personnel administratif, étudiant·e·s) gagnerait à être un peu plus formalisée. Ainsi, l'absence de *feedback* systématique ou le manque de partage de certaines informations pertinentes en temps utile pour chaque partie prenante peut être source de frustration, voire de démotivation.

Si une réponse adéquate a été apportée aux aspects relatifs aux ressources humaines, les évolutions en matière de ressources matérielles restent marginales. Cet état est principalement justifié par des contraintes perçues comme exogènes à la section. Le bachelier en Construction de la HEPL est accueilli dans un bâtiment partagé avec de l'enseignement secondaire. Le manque d'espaces adaptés aux activités d'enseignement spécifiques (salles informatiques, laboratoires...), ainsi que le manque de prise directe sur les projets de rénovation est récurrent et avait déjà été mentionné dans le rapport d'évaluation de 2013. La construction récente sur le site de Verviers d'un nouveau campus pour la catégorie paramédicale, voisine de la section Construction, a engendré de nombreuses aspirations, malheureusement toujours non satisfaites, en particulier au sein de l'équipe enseignante. Des synergies ponctuelles ont bien été développées, malgré la complexité opérationnelle liée à l'organisation très pyramidale de la structure du PO (discussion inter-catégories, et même inter-niveau d'enseignement pour ce qui concerne la rénovation du bâtiment occupé par la section Construction). Les besoins en locaux étant avérés pour un bachelier qui compte un grand nombre d'étudiant·e·s (voir ci-dessus, les chiffres de la présentation de l'établissement et du programme évalué), le comité des experts suggère de persévérer dans cette voie, de communiquer à tous les niveaux décisionnels afin d'établir une collaboration pérenne et une gestion plus autonome des locaux.

Axe 3 : structurer et améliorer le fonctionnement de la démarche qualité, de la gouvernance et de la stratégie

Les principales actions structurantes de cet axe ont été menées à bien. La coordination de section est en place. Il en va de même pour le Cercle étudiant.

Une démarche d'actualisation des plans d'action (actualisation et suivi du plan d'action) a été implémentée par la coordination qualité institutionnelle. Elle est basée sur des analyses SWOT consolidées impliquant toutes les parties prenantes (enseignant·e·s et étudiant·e·s). La

démarche semble intéressante (même s'il manque actuellement encore un peu de recul), tant pour le processus participatif qu'elle implique que pour le *feed-back* apporté *de facto* aux contributeurs.

Les évaluations des enseignements par les étudiant·e·s ne sont pas organisées de manière systématique et régulière. Il s'agit pourtant d'un outil d'amélioration continue nécessaire à la mesure de la qualité des enseignements. Des actions ponctuelles existent : rencontres bimensuelles entre la coordination de la section et le Cercle étudiant, évaluation organisée par certain·e·s enseignant·e·s pour leurs propres enseignements... Celles-ci sont positives mais ne donnent pas lieu à un retour formel, ni vers les enseignant·e·s, ni vers les étudiant·e·s. Elles ne font pas non plus l'objet d'un suivi. Le comité des experts encourage à persévérer dans la mise en place de telles enquêtes de manière à ce qu'à terme tous les enseignements soient évalués et suivis périodiquement. Afin d'en faciliter la mise en œuvre, les enseignant·e·s pourraient être invité·e·s à contribuer à la constitution des questionnaires.

L'« École Virtuelle » développée au sein de la HE est mise à disposition des enseignant·e·s et des étudiant·e·s. Son emploi reste très marginal dans la section Construction, tant chez les enseignant·e·s que chez les étudiant·e·s qui n'hésitent pas à employer ou développer en parallèle d'autres outils (qu'ils ou elles jugent plus performants). Ceci engendre une certaine confusion. À cela s'ajoute une perception peu claire des possibilités offertes par cette plateforme peut-être entretenue par les problèmes récurrents du réseau informatique.

Plus largement, la section gagnerait à s'appuyer sur une série d'outils de communication (réseaux sociaux, organisation d'évènements aux couleurs de la formation, travail avec le Cercle étudiant, organisations de visites...) pour remédier au manque de visibilité et d'identité dont elle fait état.

Enfin, en termes de gouvernance, la procédure selon laquelle les représentant·e·s syndicales·aux représentent automatiquement les enseignant·e·s au Conseil de catégorie interpelle le comité des experts.

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

Suite à l'étude des documents fournis par l'établissement et aux entretiens menés avec toutes les parties prenantes, le comité des experts souhaite formuler quelques suggestions qui n'ont d'autre but que d'aider l'établissement à progresser dans le développement et l'appropriation d'une culture qualité.

L'ensemble des parties prenantes de l'établissement est de bonne volonté et impliqué dans ses missions, ce qui constitue un capital humain fort. De nombreuses initiatives sont prises à divers niveaux mais actuellement une logique individuelle semble encore prévaloir : les enseignant·e·s et la direction ne semblent pas encore fédérés autour d'une vision stratégique et d'objectifs communs.

L'élaboration d'un projet pédagogique volontariste, articulé au plan stratégique institutionnel et impliquant la direction, les enseignant·e·s et les étudiant·e·s, devrait permettre la cristallisation d'autres actions. Celui-ci contribuerait à renforcer le potentiel de motivation des parties prenantes, tout en insufflant un sens à chaque action menée. Une analyse fine du positionnement de la formation proposée devrait permettre de mettre en avant l'ADN spécifique de l'HEPL par rapport à d'autres formations. Les étudiant·e·s pourraient avantageusement être impliqué·e·s dans ce processus.

Les diplômé·e·s constituent une richesse pour la section, capitalisée au cours du temps. Ils sont des ambassadeurs du bachelier en Construction qui contribuent à la promotion de la formation. En ce sens, il serait opportun d'accentuer les efforts visant à constituer un réseau de diplômé·e·s. Un tel réseau est clairement multifonctionnel. Pour les étudiant·e·s, il facilite la recherche de stages, l'insertion professionnelle et constitue un premier réseau professionnel. Pour les enseignant·e·s, il constitue des opportunités de retour d'expérience. Dans le processus dynamique d'actualisation des plans d'action, l'avis des diplômé·e·s pourrait également être sollicité.

La gestion de la qualité est dynamique. Le plan d'action actualisé est vécu comme un plan glissant, revu d'année en année, avec une consultation large sur le degré de priorité des différentes actions et, *in fine*, l'établissement de « fiches action ». Afin d'inscrire cette logique dans la durée, il y a peut-être lieu de clarifier les outputs de la cellule qualité et leur utilisation à des fins de pilotage à différents niveaux (HE, catégorie technique, section). L'élaboration d'objectifs de type « S.M.A.R.T » (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et Temporellement définis) et d'indicateurs appropriés au sein du plan d'action permettrait de mieux cerner la nature et le degré d'accomplissement des actions. Enfin, il conviendrait de désigner plus finement le ou la responsable pour une action : la désignation d'un groupe large, au contour parfois mal défini (personnel enseignant par exemple) présente le risque que personne ne s'approprie la tâche.

Le comité des experts encourage également le développement d'outils de pilotage de la qualité. Ces outils, au service de l'institution et de la section, doivent contribuer à l'appropriation de la démarche par le plus grand nombre. À titre d'exemple, un tableau de bord synthétique, périodique, accessible à tous et rassemblant quelques indicateurs en lien direct avec la stratégie pourrait être développé, communiqué et diffusé. On pourrait y retrouver des indicateurs d'avancement du plan d'action, des taux de réussite, des participations à des formations du personnel enseignant, des résultats d'enquêtes...

La formalisation du processus d'implication des étudiant·e·s dans la démarche qualité et dans la gouvernance, *via* par exemple la définition des lieux et moments d'expression, de synthèse et de *feed-back* devrait permettre une plus large mobilisation. Il s'agit là d'un processus

continu d'information, les cohortes d'étudiant·e·s étant par définition variables au cours du temps.

Aujourd'hui, la cohabitation de canaux de communication divers (groupes Facebook multiples, École virtuelle, courriels, SMS, Dropbox, sites d'enseignant·e·s) engendre une certaine confusion. Une réflexion, basée sur une analyse des besoins des étudiant·e·s et des enseignant·e·s, devrait être menée pour améliorer la cohérence de la circulation de l'information et de la communication en règle générale. Le choix des canaux et des outils retenus devrait ensuite être communiqué de manière claire. Plus largement, la mise en place de moments et lieux d'échange avec toutes les parties prenantes de la formation permettrait de travailler, en équipe, à la cohérence du projet pédagogique.

Conclusion générale

Fort d'un corps enseignant investi dans ses missions et d'une équipe de direction nouvelle qui a su prendre ses marques et insuffler un nouveau dynamisme, la section Construction de la HEPL est parvenue, suite à l'évaluation initiale de 2013, à implémenter un ensemble de mesures visant à consolider des forces reconnues et à améliorer certaines faiblesses identifiées à l'époque.

La gouvernance institutionnelle en matière de gestion de la qualité demeure encore essentiellement de type « *top-down* », mais des efforts ont été consentis par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, une culture qualité institutionnelle s'installe et percole progressivement vers la section. Une meilleure définition et communication des objectifs (précision et information didactique de la vision qualité institutionnelle) permettrait de mobiliser encore plus largement les équipes et d'accroître l'impact effectif des actions entreprises.

En l'espace de cinq années, la perception de la démarche qualité au sein de la section a évolué, passant d'une vision centrée sur la rédaction d'un rapport d'autoévaluation à une vision plus large, même si celle-ci reste encore incomplète. Avec l'objectif de mettre en place des procédures de type PDCA, le comité des experts encourage la poursuite du travail entamé.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Directeur-Président
Bastianelli Toni



Directeur de catégorie
Ninane Christian



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

Dotti Silvia

