



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Techniques graphiques

Institut Paul Hankar

Thierry GARCIA
Éric VAN den BERG

09.07.2018

N.B. : L'établissement évalué n'a pas, à ce jour, transmis son droit de réponse final sur ce rapport.

Table des matières

Techniques graphiques : Institut Paul Hankar	3
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	8
Conclusion générale.....	11
Droit de réponse de l'établissement.....	Erreur ! Signet non défini.

Version provisoire

Techniques graphiques : Institut Paul Hankar

Contexte de l'évaluation

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

Dans ce cadre, MM. Thierry GARCIA et Éric VAN den BERG, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 22 février 2018 à l'Institut Paul Hankar. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Techniques graphiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité des experts tient à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- M. Thierry GARCIA
- M. Éric VAN den BERG

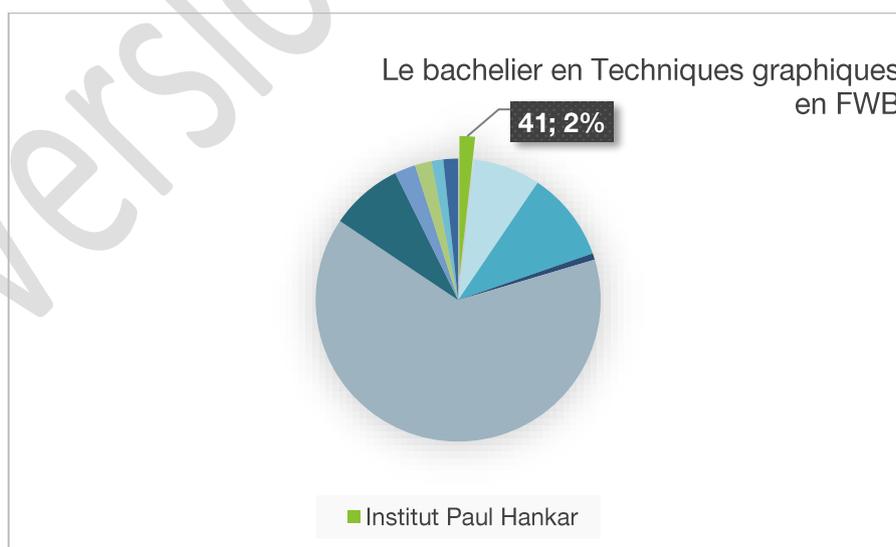
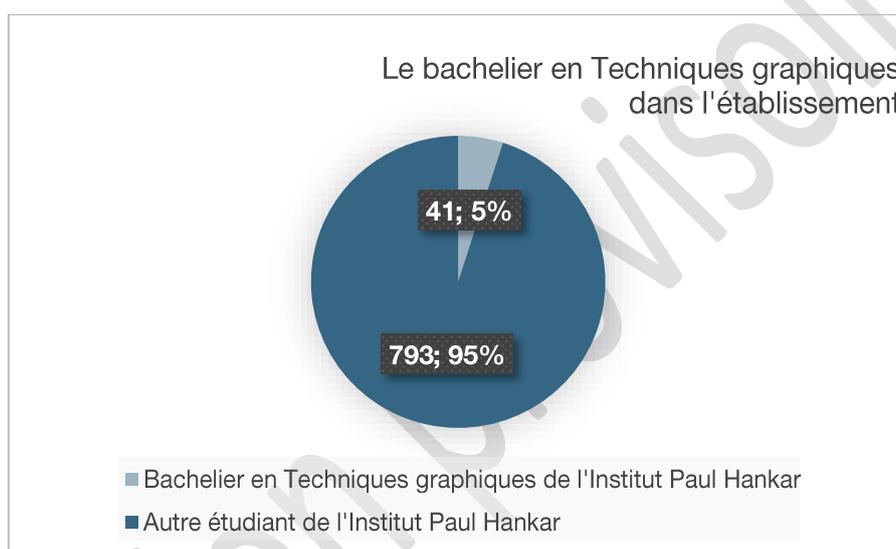
¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Paul Hankar, autrefois Diderot, est organisé par la Ville de Bruxelles. Il propose des enseignements au niveau de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur de type court, tels que les bacheliers en Création d'intérieur, en Construction ou les BES *Web designer* et *Web developer*.

Outre le bachelier « Techniques graphiques - finalité : techniques infographiques » dont il est question dans le présent rapport, l'Institut propose un enseignement secondaire de technicien en Infographie et de technicien en Industries graphiques.

Pour l'année de référence 2016-2017, 5% des étudiants de l'Institut Paul Hankar étaient inscrits en bachelier en Techniques graphiques. Ceux-ci représentaient 2% du nombre total d'étudiants inscrits dans ces formations en FWB².



² Source : données fournies par l'établissement et par la base de données SATURN.

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

Depuis l'évaluation initiale en 2012-2013 un changement majeur, le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage »³, a modifié considérablement l'ensemble de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. Les changements majeurs amenés par ce décret portent notamment sur :

- un découpage en pôles académiques
- la constitution de l'ARES (Académie de recherche et de l'enseignement supérieur)
- la modularisation des cursus

Le rapport présenté par l'institut Paul Hankar comportait peu d'éléments présentant les avancées en terme de démarche qualité et de nombreuses informations ont manqué au comité des experts pour pouvoir avoir une vision claire des évolutions.

L'institut Paul Hankar a été sujet à des changements de structure de direction. En effet, la fonction de sous-direction est désormais partagée entre trois personnes chargées de gérer les commandes de matériel, le parc informatique et la gestion de la qualité. De plus, les missions de coordonnateur qualité ont été effectuées par trois personnes différentes ce qui a occasionné des retards dans la réalisation du plan d'action initial. Le nouveau coordinateur qualité, enseignant dans l'institution, a pris ses fonctions peu de temps avant la visite du comité des experts. Il semble rompu aux processus qualité suite à d'autres fonctions professionnelles exercées.

Une grande partie de l'équipe pédagogique (douze enseignants se relayent pour donner cours dans la section depuis les cinq dernières années) a été renouvelée et l'Institut s'appuie sur les quelques enseignants plus anciens qui effectuent beaucoup de missions avec le risque, en cas d'absence, d'occasionner des dysfonctionnements importants.

³ Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, http://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39681_029.pdf , consulté le 22 mai 2018.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Les actions du plan initial (publié en 2013) sont réparties selon quatre axes prioritaires :

- 1 Les programmes et approches pédagogiques
- 2 Les ressources humaines et matérielles
- 3 Les Relations extérieures et services à la collectivité
- 4 La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

L'analyse des avancées ou réalisations liées à ce plan sera à son tour, divisée en quatre sous-parties.

Le comité des experts tient à souligner que l'articulation entre les différents documents mis à disposition du comité des experts lors de la visite n'a pas permis une lecture claire des événements et des changements. Toutefois, le nouveau coordinateur qualité a présenté un échéancier actualisé et quelques autres documents lors de la visite.

2.1 Les programmes et approches pédagogiques

La cohérence pédagogique est encore à perfectionner. En effet, il est à noter que certains enseignants proposent une grille et des critères d'évaluation. Le comité encourage la généralisation de ce type d'action qui permet aux étudiants de savoir comment ils sont évalués et comment ils peuvent s'améliorer. Tous les enseignants n'utilisent cependant pas les mêmes outils : il n'y a pas toujours de grilles d'évaluation, pas de *feedback* donné aux étudiants, des contenus de cours ne semblent plus adaptés aux demandes professionnelles (par exemple : graphisme contemporain et créativité). Le comité des experts encourage l'établissement à généraliser l'usage de ces outils.

Le comité des experts regrette que l'évaluation des enseignements soit toujours en chantier et qu'elle ne soit pas encore mise en place.

2.2 Les ressources humaines et matérielles

Le comité a noté que les enseignants sont bien informés sur la CAPAES et le comité encourage la poursuite de ce processus par l'institution.

Le comité a remarqué les prémisses d'une mise en place d'une plateforme de ressources documentaires (fiches UE, programme, ...) qui permet de donner une vision globale du contenu des formations. Ce point sera repris et détaillé dans le plan actualisé.

2.3 Les relations extérieures et services à la collectivité

Concernant la communication vers l'extérieur, le comité a pu constater que des expositions, conférences et projets ont été mis en place afin d'ouvrir l'établissement sur l'extérieur et à l'international. Un partenariat a été créé avec l'Irlande et certains étudiants du bachelier évalué

ont eu l'opportunité d'y réaliser des expositions. Le comité des experts encourage ce type de collaboration en impliquant beaucoup plus le bachelier évalué dans ce type de projet.

De plus, les enseignants sont enthousiastes pour organiser et préparer des voyages ce qui laisse à penser que l'institution est sur la bonne voie pour améliorer sa visibilité même s'il reste un gros travail à effectuer.

2.4 La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

Le comité des experts regrette de ne pas avoir trouvé des indicateurs et des tableaux de bord permettant de suivre les actions entreprises par l'établissement. Le comité des experts conseille au nouveau coordinateur qualité de travailler sur la définition d'indicateurs et de faire évoluer les processus qualité.

Au niveau des enseignants, le comité a pu constater un souci d'amélioration de la qualité même si beaucoup d'actions se réalisent de manière informelle. Les enseignants sont invités aux réunions qualité, y participent et apprécient la mise en place de réunions régulières.

Version provisoire

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

Le plan d'action actualisé soumis au comité n'apporte pas une formalisation des priorités pour les années à venir et bien que quelques objectifs soient décrits, le plan d'action n'est pas structuré en axes prioritaires. Dans cette partie, le comité des experts propose donc quelques recommandations mais conseille à l'établissement de continuer le plan d'action actualisé en priorisant plus précisément les actions à mener par exemple avec des échéances.

A/ Stratégie et gouvernance

Le comité des experts a constaté l'éclatement des missions de la sous-direction sur 3 personnes. La direction a décidé de mettre des personnes de terrains sur des missions plus techniques. L'ancien sous-directeur coordonnait aussi la qualité. Le comité des experts constate qu'il n'y a plus de charge horaire dédiée pour la fonction de coordinateur qualité.

Les enseignants sont investis et à l'écoute malgré un nombre d'étudiants un peu plus important qu'auparavant. Mais beaucoup de responsabilités ont été rassemblées sur une seule et même personne ce qui était un risque, risque avéré puisque la longue absence de cette personne, constatée lors de la visite du comité des experts, provoque beaucoup de dysfonctionnement dans la section. Peut-être serait-il plus prudent de partager les tâches entre les enseignants ?

Concernant la communication interne, le comité a pu constater que des réunions (3 trois ou 4 quatre réunions par an) se mettent en place entre les enseignants même si en dehors de ces réunions formelles, la petite taille de l'équipe enseignante favorise une communication informelle. Une écoute est accordée aux résultats de ces réunions et les décisions se prennent de manière collégiale.

Concernant les étudiants, le comité des experts a remarqué un manque de communication descendante et peu ou pas de communication ascendante. Ce manque de communication est notamment imputable à l'existence de différents sites. Le comité des experts suggère de bien identifier un relais pour les étudiants aussi bien pour faire remonter des informations que pour en recevoir.

Enfin, l'établissement a une bonne qualité de matériel, des logiciels à jour et une qualité d'apprentissage polyvalent. Il persiste des déceptions et une grosse dépendance vis-à-vis de GIAL (asbl créée par la Ville, le CPAS et la Région de Bruxelles se chargeant de la gestion informatique de ces différentes entités⁴). Les enseignants aimeraient par exemple utiliser les ordinateurs la nuit pour réaliser des traitements 3D lourd en consommation de ressources numériques mais cela ne semble pas possible. Peut-être y-a-t-il ici une piste d'amélioration pour une utilisation raisonnée des matériels ?

⁴ Voir <https://www.gial.be/fr/a-propos>, page consultée le 05 juin 2018.

B/ Démarche qualité

Le rapport proposé aux experts ne reflète pas une véritable démarche qualité au sein de l'établissement. La direction a travaillé seule et dans la précipitation pour rédiger le dossier alors qu'une démarche participative semblait possible tenant compte de l'investissement des enseignants dans les différentes réunions qualité proposées. Il semble donc qu'il y ait au sein de l'établissement un réel potentiel d'amélioration de la culture de la qualité.

C/ Plan d'action actualisé

Le comité des experts espère que l'établissement pourra stabiliser un coordinateur qualité sur un poste pérenne et conseille de faire un suivi précis des actions déjà entreprises et, pour pérenniser cette démarche, de prendre connaissance d'outils existants notamment au niveau du réseau. Le comité des experts pense que la première action est d'identifier un poste de coordination qualité stable avec un coordinateur ayant une charge horaire dédiée à ce travail pour assurer un suivi des différentes actions à entreprendre.

Concernant le plan d'action, l'établissement met en avant une action prioritaire qui consiste à effectuer la mise en place d'un nouveau portail et faire une analyse précise des utilisateurs tests (professeurs et étudiants) pour l'améliorer et pour élargir efficacement son usage à l'ensemble de l'établissement. Le comité a remarqué que la communication ascendante et descendante est à améliorer et il pense que cette action peut répondre à plusieurs aspects négatifs concernant la communication interne. Cependant, le comité conseille de nommer des délégués étudiants, d'inviter les étudiants aux réunions qualité, de réaliser un système de parrainage entre les étudiants pour améliorer la communication ascendante.

Comme spécifié dans la partie 2 de ce rapport le bachelier évalué serait pilote de la mise en place d'une plateforme documentaire. Le comité des experts encourage l'établissement à entreprendre cette action. De plus, l'organigramme du programme étant peu lisible pour les étudiants, cette plateforme pourrait éventuellement aider à résoudre ce déficit d'information descendante.

L'établissement priorise également la réalisation de rencontres entre anciens et étudiants actuels. C'est effectivement une bonne approche, mais il est aussi indispensable d'accélérer le développement d'un réseau des anciens étudiants et de les inviter à animer des séminaires et à proposer des sujets concrets rencontrés dans le monde professionnel. L'établissement propose de développer une base de données des anciens et un suivi du parcours en les contactant pour les inviter à une soirée d'anciens, en leur envoyant un questionnaire et en créant des activités pour les ramener au sein de l'institut. De plus pour améliorer la visibilité vers l'extérieur, développer une plateforme informatique, refondre le site de l'établissement et réaliser des pages sur les réseaux sociaux est effectivement une bonne proposition. Le comité des experts admet qu'il est indispensable pour l'établissement d'avoir une visibilité extérieure de qualité surtout dans le cadre du bachelier évalué et que ces types d'actions sont adéquates.

Le comité des experts tient à faire remarquer à l'établissement quelques propositions d'action qui pourraient être améliorées.

Le système de valorisation des acquis est à clarifier car il manque en lisibilité. Ceci est d'autant plus important dans un établissement de promotion sociale que la spécificité du public est justement d'avoir régulièrement des expériences (formation, apprentissage) ou des années de travail. Ce système existe mais le comité conseille de le rendre plus visible car les étudiants ne semblent pas suffisamment informés.

La cohabitation d'étudiants de blocs 1 et 2 au sein d'une même UE qui est organisée un an sur deux perturbe ces étudiants. En effet les acquis d'apprentissage visés sont identiques, que l'UE soit organisée en bloc1 ou en bloc 2, ce qui provoque une source d'iniquité entre les étudiants n'ayant *de facto* pas toujours les prérequis nécessaires. Le comité encourage l'établissement à bien définir ce type d'action en prenant en compte la qualité pédagogique et d'encadrement nécessaire à la réussite des étudiants.

Le comité des experts tient à faire remarquer à l'établissement quelques propositions d'action qui pourraient être améliorées. La proposition de sensibilisation des étudiants à présenter l'épreuve intégrée et à obtenir le diplôme en fin de parcours est primordiale. Le comité des experts pense que cela pourrait être fait lors de la présentation des fiches UE par les chargés de cours.

L'action de promouvoir l'appartenance au « Pole Académique de Bruxelles » est une bonne opportunité selon le comité. Les experts recommandent également d'informer les étudiants et les enseignants des avantages qui en découlent en développant par exemple une communication transversale montrant l'existence de modules appartenant à d'autres sections qui pourraient les aider (méthodes de recherche documentaire, mathématiques, français, ...). L'information pourrait se faire lors de la remise des évaluations en pointant les défauts et en suggérant aux étudiants de suivre des modules supplémentaires. Mais pour cela, le comité des experts conseille à l'établissement de vérifier si tous les enseignants font bien un *feedback* après évaluation et s'il n'y aurait pas un moyen différent de promouvoir la réussite des étudiants sans les surcharger d'autres enseignements (tutorat, supports de cours, cours en ligne, etc.).

Certains enseignants n'ont pas de support ni de syllabus. Le comité estime important que les étudiants puissent disposer de documents qu'ils peuvent consulter lors de leurs travaux personnels. Le comité des experts s'étonne aussi que le vade-mecum relatif au stage soit toujours en projet alors qu'il était en projet dès le plan d'action initial.

Enfin, l'évaluation des enseignements est à mettre en place. Le comité des experts conseille de communiquer les résultats aux enseignants afin qu'il puisse améliorer la qualité de leur enseignement.

Conclusion générale

Les experts tiennent à souligner le manque d'implication de l'établissement dans le plan de suivi 2013. Il est indispensable que l'établissement se redonne les moyens de dynamiser sa démarche qualité qui est loin d'être implantée au sein de la section.

D'après le comité, le premier chantier serait de mettre en place une organisation pérenne axée sur la qualité avec des objectifs à court terme (indicateurs, tableaux de bord, évaluations, enquêtes, etc.).

Le comité souligne que l'établissement a quand même mis en chantier quelques actions qui mériteraient d'être mises en valeur (exposés, conférences, projets, ouverture vers l'international).

Le comité souligne par ailleurs qu'un plan d'action sommaire a été proposé mais il conseille à l'établissement de repartir sur des bases pérennes pour reconstruire sa démarche qualité. Ce renouveau doit être réalisé en associant tous les acteurs, en s'appuyant sur les enseignants et les étudiants de la section qui semblent très motivés afin de trouver des solutions et d'avancer ensemble vers une culture de la qualité.