



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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Sociologie & GRH

Haute École de la Province de Liège (HEPL) et
Université de Liège (ULiège)

Master en Ingénierie de la Prévention et de la
Gestion des conflits (MIPGC)

Denis Chenevert
Bruno De Lièvre
Sophie Grunfelder
Laureine Gueohada

25 mai 2021

Table des matières

Cluster « Sociologie & GRH » : Haute École de la province de Liège et Université de Liège	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	6
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	6
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	7
Dimension 1.4 : Information et communication interne	7
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	9
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	9
Dimension 2.2 : Information et communication externe	10
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	11
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	11
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés	11
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	12
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	12
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	14
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	18
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement	21

Cluster Sociologie & GRH : Haute École de la province de Liège et Université de Liège

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation du *cluster* « Sociologie et GRH ». Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 28 et 29 novembre 2019 à la Haute École de la Province de Liège, sur l'implantation du Campus 2000 à Jemeppe, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré quatre représentants des autorités académiques, quatorze membres du personnel, huit étudiants, quatre diplômés et quatre représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

Composition du comité¹

- Denis CHENEVERT, expert pair et président du comité
- Bruno DE LIEVRE, expert de l'éducation
- Sophie GRUNFELDER, experte de la profession
- Laureine GUEHOADA, experte étudiante

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

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Choix de la codiplomation
- Travail d'amélioration continue très concret depuis la création du master
- Diversité des profils étudiants
- Pluridisciplinarité du cursus
- Equilibre entre l'approche théorique et pratique
- Implication du personnel technique et administratif

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Dédoubllement des canaux et des plateformes de communication interne et externe.
- Manque de rapidité de la communication vers les étudiants
- Pas de représentation formelle des étudiants dans le comité de gestion du programme
- Pas de demande ni de contrôle de la mise à jour des contenus et des outils d'enseignement
- Cohérence absente de la séquence de certains cours
- Approche par compétence non aboutie
- Peu d'information connue sur les méthodes pédagogiques

OPPORTUNITÉS

- Identité professionnelle à construire et métier à valoriser
- Attractivité auprès du public grâce à l'équilibre entre l'approche théorique et pratique

MENACES

- Turn-over des intervenants

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

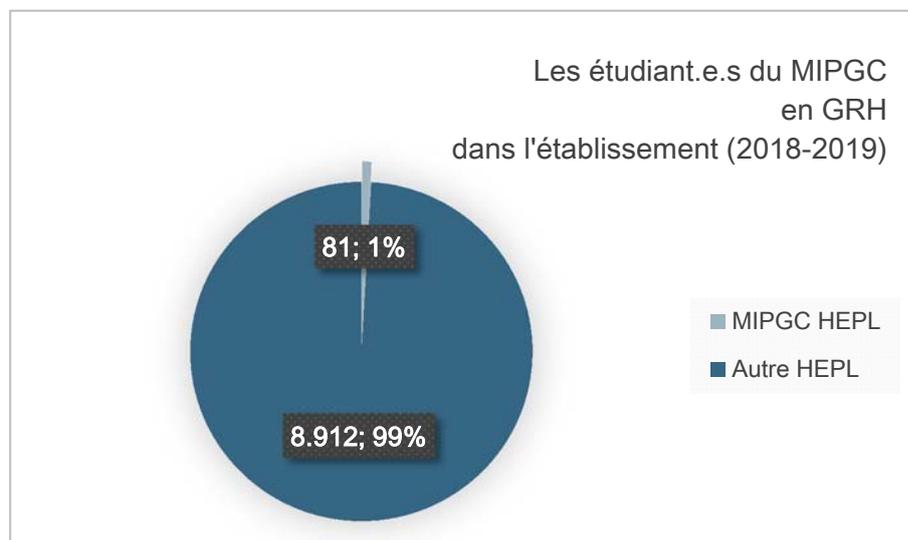
- Entamer une réflexion globale sur le développement de canaux de communication communs dans le contexte de la multiplication future de ce type codiplomations suite à la réforme de la formation initiale des enseignants.
- Intégrer des représentants étudiants au Comité de gestion.
- Initier un groupe de travail sur l'approche par compétences en impliquant des enseignants déjà coutumiers avec cette approche afin qu'ils puissent agir comme ressources.
- Définir une identité professionnelle aux diplômés et la faire connaître dans les réseaux périphériques (entreprises, collectivités, partenaires) pour majorer le taux de pénétration du marché de l'emploi et faire connaître davantage le master.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion de trois hautes écoles provinciales en 2007. Elle appartient au réseau de l'enseignement officiel neutre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Le pouvoir organisateur en est la Province de Liège. La HEPL compte sept départements : sciences agronomiques, sciences économiques et juridiques, sciences de la motricité, sciences de la santé, sciences et techniques, sciences psychologiques et de l'éducation, sciences sociales et communication. Elle offre un enseignement supérieur de type court (bachelier) et un enseignement supérieur de type long (master).

L'Université de Liège (ULiège), créée en 1817, dépend en tant qu'institution publique du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et fait partie du Pôle académique Liège-Luxembourg. L'ULiège est une université publique complète qui compte plus de 20.000 étudiants et étudiantes et se déploie sur quatre campus auxquels s'ajoutent deux sites internationaux. Elle compte onze facultés (Philosophie et Lettres, Droit et Science politique, Sciences, Médecine, Sciences appliquées, Médecine vétérinaire, Psychologie et Sciences de l'Éducation, Gembloux Agro-Bio-Tech, Architecture, Sciences sociales HEC-École de Gestion). Elle offre 38 formations de bachelier et 250 formations de masters, des masters complémentaires, des formations de troisième cycle, des formations à l'enseignement ainsi que des formations continues.

Le master en Ingénierie de la prévention et de la gestion des conflits est organisé en codiplomation par les deux institutions depuis 2017-2018 après avoir été mise en place sous la forme d'une coorganisation dès 2015-2016. Seuls ces deux établissements organisent à ce jour ce master. Les cours du master sont dispensés sur différents sites à Liège. En 2018-2019, 81 étudiants étaient inscrits dans le master, ce qui représentait moins de 1% de la population étudiante de la HEPL.²



² Source : base de données SATURN. Année de référence : 2018-2019.

Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 Le master en Ingénierie de la prévention et de la gestion des conflits est organisé en codiplomation entre la Haute École de la Province de Liège et l'Université de Liège. Cette codiplomation répond à un besoin réel et présente un avantage certain en termes de diversité des expertises et de la richesse de son cursus. Elle permet entre autres de :
 - Rapprocher les deux institutions en favorisant une culture de mise en commun des ressources.
 - Diversifier et étoffer l'offre d'enseignement dans les sciences sociales et humaines et permettre une nouvelle passerelle aux étudiants de 1^{er} cycle des deux institutions.
 - Expérimenter une formation interinstitutionnelle entre deux institutions complémentaires (recherche vs pratique) et près l'une de l'autre géographiquement (3 Km).
 - Répondre à un besoin grandissant du marché du travail pour une professionnalisation de la discipline liée à la prévention et la gestion des conflits.
- 2 Il apparaît que la gouvernance de ce programme est, en quelque sorte, bicéphalisée. Chaque institution organise la moitié des crédits et la HEPL est l'institution de référence. Il semble toutefois difficile d'effacer les particularités de chaque institution. Les différents acteurs de ce programme ont la perception d'être dans l'une ou l'autre des institutions, mais rarement dans un tout cohérent. Il y a toutefois un rapprochement progressif qui s'opère à l'égard de l'entité et la transparence de la gouvernance. Le comité de gestion composé de représentants des deux institutions cherche à harmoniser cette gouvernance. La double appartenance semble être plus intégrée par les étudiants qui pourraient, en ce sens, avantageusement participer à cette harmonisation.

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

- 3 Le comité des experts souligne la qualité du travail réalisé dans le cadre de la démarche qualité de l'AEQES. L'autoévaluation, bien que complexe à conduire, a révélé à la direction du programme de master en Ingénierie de la prévention et de la gestion des conflits, qu'elle était impliquée dans l'assurance qualité mais de manière éparse et souvent informelle. Outre le processus d'évaluation mené par l'AEQES, un comité de pilotage de la qualité composé des deux directions, des deux coordinateurs et des représentants des étudiants de chacun des

blocs se réunit deux fois par année. Des discussions ont lieu avec les étudiants pour identifier les points positifs et les points à améliorer. Des aménagements sont mis en place s'il y a lieu. Par la suite, le Comité de gestion se réunit pour une mise au point régulière sur l'avancée des projets.

- 4 Afin de favoriser le respect de la qualité des mémoires, chaque mémoire est suivi par un binôme promoteur d'une institution et lecteur de l'autre institution. De plus, la personne référente pour le mémoire l'est aussi pour le stage. On cherche donc à créer une continuité et un lien fort entre la démarche pratique et empirique ainsi qu'un effort d'insertion professionnelle par l'entremise des stages. Le fait d'avoir un promoteur unique est une véritable plus-value pour la qualité de l'encadrement. On ne peut cependant pas parler de contrôle croisé mais plutôt d'une fertilisation croisée des deux approches.
- 5 Les différentes parties prenantes que sont les professionnels, les étudiants actifs ou anciens, les associations de professionnels, les enseignants et professeurs jouent un rôle plutôt informel dans la gestion de la qualité du programme et ce, malgré le fait que les étudiants soient rencontrés deux fois par année par le Comité de gestion. À ce stade, le Comité de gestion et le pilotage de la qualité semblent fortement hiérarchisés et les coordinateurs semblent être les principaux acteurs de contrôle et de changement.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 6 Le comité des experts estime que le pilotage de la codiplomation est encore trop peu développé. Les coordinateurs de deux institutions en sont conscients, et s'y attèlent. Il faut toutefois considérer que le programme en est à ses tout début (3 ans) et que des pas de géant ont été franchis depuis sa création.
- 7 Le comité des experts souligne notamment l'absence de culture statistique, qui empêche d'analyser et de suivre les taux de réussite selon les profils des étudiants ainsi que leur taux d'insertion et de destination professionnelle. Peu d'informations ont également été obtenues à l'égard des approches pédagogiques préconisées par les enseignants. Ces statistiques et d'autres permettraient d'enrichir l'information communiquée à l'externe et agirait comme levier de recrutement auprès des candidats potentiels.
- 8 La qualité des enseignements ne fait pas l'objet d'une évaluation systématique après chaque prestation, ce qui réduit la capacité d'obtenir un *feed-back* sur la pertinence des unités d'enseignement et des méthodes pédagogiques utilisées.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 9 L'implication de cinq facultés et de la haute école dans ce master en codiplomation engendre quelques difficultés au niveau de la communication interne. Elle génère son lot d'enjeux techniques et communicationnels à savoir des plateformes incompatibles et des difficultés de communication interne entre les acteurs (ex : instances administratives des deux institutions, directions des deux institutions, étudiants, professeurs et enseignants). Cette réalité engendre une perte de fluidité qui réduit la qualité de l'expérience étudiante et génère du mécontentement et un sentiment d'impuissance au sein des différents intervenants du programme.

- 10 L'existence de ces deux plateformes est donc un problème réel forçant les étudiants à mettre en place des stratégies de compensation en termes de communication comme des groupes de communication rapide (mail collectif, groupe WhatsApp, Facebook...). Ces modes de communication n'étant pas institutionnalisés peuvent générer de l'inéquité chez ceux qui ne fréquentent pas ou ne souhaitent pas fréquenter ces réseaux sociaux et ne permettent pas de monitorer la qualité des communications internes. Entre autres, il est difficile de garantir la qualité et la rapidité d'accès à l'information par les étudiants.
- 11 Le comité des experts souhaite tout de même souligner la qualité de l'implication du personnel technique et administratif dans leurs efforts pour pallier ces enjeux de communication interne.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer un tableau de bord permettant de suivre l'évolution de la qualité du programme et d'en assurer l'ajustement à court terme. Ce tableau de bord devrait être constitué d'indicateurs permettant le suivi et l'amélioration de la qualité, la communication interne et externe et une meilleure mise en œuvre de l'approche par compétences.
- 2 Entamer une réflexion globale sur le développement d'un canal de communication commun. Celui-ci pourrait servir de modèle dans le contexte de la multiplication probable de ce type de codiplomation à l'avenir (dans le cadre de la réforme de la formation des enseignants).
- 3 Étant donné les difficultés techniques liées à la mise en œuvre d'une seule plateforme de communication, il serait à tout le moins judicieux de permettre aux personnels administratifs d'avoir accès aux deux plateformes.
- 4 Intégrer des représentants étudiants au sein du comité de gestion afin qu'il puisse y avoir une réelle cogestion du programme basée sur les réalités et les préoccupations des étudiants.
- 5 Organiser une journée de réflexion avec les différentes parties prenantes autour de l'identité professionnelle de ce master et des stratégies pour en valoriser l'existence (ex : World Café).

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le comité d'experts a constaté lors des entretiens que le programme est jugé pertinent pour les raisons suivantes :
 - a. Son caractère pluridisciplinaire, permettant d'acquérir des compétences dans plusieurs disciplines comme le droit, la sociologie, la psychologie, la gestion des conflits et la médiation. La nouveauté du MIPGC attire les étudiants et suscite leurs intérêts. Certains soulignent qu'il représente une opportunité pour eux de construire de nouvelles fonctions, des nouveaux profils et plans de carrière et d'y voir une possibilité d'innovation en termes de métier.
 - b. Son accessibilité, dans la mesure où on peut y accéder en ayant n'importe quel bachelier, ce qui génère une grande diversité des profils chez les étudiants qui s'y inscrivent.
- 2 Nous avons noté que si pour certains étudiants il est évident de savoir vers quel type de fonction va les conduire le MIPGC, pour d'autres ce n'est pas encore tout à fait le cas. Les débouchés professionnels de ce master restent encore à clarifier. Les diplômés du programme trouvent des emplois dans plusieurs secteurs d'activités tels que les organisations de travail adapté, le secteur hospitalier ou des entreprises privées.
- 3 Étant donné la jeunesse du MIPGC, son actualisation se fait de manière continue. Nous parlerons plutôt ici d'ajustement car le programme en lui-même est en construction.
- 4 S'agissant des attentes du marché du travail, les entreprises ont besoin de professionnels formés dans la prévention et la gestion des conflits. Le MIPGC forme des professionnels à potentiel divers qui peuvent avoir une vision étendue des solutions à apporter aux problèmes rencontrés dans les organisations. Le stage permet de renforcer le lien avec le milieu professionnel en développant les compétences pratiques des étudiants. Les stages ne sont pas toujours faciles à trouver, en raison notamment de la méconnaissance du master parmi les employeurs à l'heure actuelle, qui peuvent questionner son utilité en entreprise.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 5 Le programme est présenté aux entreprises lors de la journée/salons des masters à l'ULiège, notamment via des brochures. L'information sur l'existence du master passe aussi par les anciens étudiants ainsi que les sites internet des deux écoles (HELP-ULiège). Ces différents moyens de communication ne sont pas toutefois pas orientés sur des publics cibles spécifiques.

RECOMMANDATIONS

- 1 Clarifier les débouchés auxquels le MIPGC peut conduire.
- 2 Valider régulièrement auprès des employeurs potentiels l'intérêt pour ce type de programme.
- 3 Faire davantage appel aux diplômés en tant qu'ambassadeurs du programme.

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Les acquis d'apprentissage sont bien formulés mais le restent selon une approche cours. L'approche par compétences telle qu'elle est annoncée dans le dossier n'apparaît pas mise en œuvre en pratique. La mise en œuvre d'une approche par compétences doit permettre aux concepteurs de programme de proposer une articulation de cours en lien avec le référentiel métier. Cette problématique relative aux compétences a un pendant au niveau de la mise en œuvre des pratiques évaluatives (voir infra 3.4). Il reste que comme le diplôme assure un profil de sortie, c'est une voie appréciable pour justifier la mise en œuvre concrète de l'approche par compétence.

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 2 Il y a une volonté d'équilibre entre l'approche théorique et la mise en œuvre pratique, ce qui est cohérent et logique par rapport au programme ainsi qu'aux spécificités des deux institutions partenaires. Cependant, ce qui est une force peut aussi être une faiblesse si chacun des partenaires reste sur sa spécificité (théorie vs pratique), alors que chacun devrait intégrer, *a minima*, l'approche complémentaire. Ce qui se fait spontanément mais qui pourrait être mieux discuté par les équipes enseignantes qui semblent encore marquées soit « université » soit « haute-école ».
- 3 La mise à jour des cours et des outils nécessaires sur le terrain devrait se réaliser en concertation avec les futurs employeurs. Ceux-ci et les étudiants ont exprimé que des savoirs de base leur faisaient défaut sur le terrain. Les enseignants n'ont peut-être pas tous l'expérience du terrain ou la compétence actualisée et sans doute que la présence d'intervenants du terrain au niveau dans la formation est une plus-value.
- 4 Concernant les pratiques pédagogiques, les entretiens n'ont pas permis d'identifier une stratégie des enseignants ou des responsables du programme pour le développement de pratiques pédagogiques innovantes. Si elles sont soutenues, ce qui est le cas, la mise en œuvre sur le terrain est marquée par le modèle de la liberté académique. Les ajustements se font de façon « naturelle » sur la base de leur bonne volonté. Toutefois, ces pratiques restent isolées ou méconnues car non partagées, non listées. Les enseignants sont demandeurs de formations pédagogiques continuées.

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 5 Le comité d'experts tient à souligner que la grande qualité de la formation évaluée est cette approche pluridisciplinaire, qui est pleinement assumée. Les entretiens ont bien mis en évidence que ce choix amène des étudiants à s'orienter vers une formation de type hybride. Les enseignants relèvent la richesse des échanges qu'occasionnent cette posture de départ et le public au profil hétérogène qui y répond. Qui plus est, si la plus-value est cognitive et didactique (car il faut parfois simplifier le propos pour se rendre accessible à chacun), elle est aussi sociale et motivationnelle, car elle crée une dynamique d'entraide et de partage ainsi que de valorisation des compétences des uns ou des autres.
- 6 La finalité du programme n'est pas toujours claire : le but est-il de créer un acteur ou un chercheur ? L'agencement et la cohérence des séquences de cours n'est pas toujours optimale mais c'est plus l'exception que la règle. Les cours sont jugés pertinents mais pas nécessairement au bon endroit. Il faudrait sans doute harmoniser la programmation des séances et moins configurer celle-ci par rapport aux expertises disponibles.
- 7 Le comité a observé une difficulté d'équilibre entre les temps de travail individuel et de groupe. Les entretiens réalisés ont révélé qu'il s'avérait difficile de réguler cet équilibre car chaque professeur reste « libre » de ses initiatives pédagogiques. L'idée d'élaborer une charte officielle dont les présidents de jury pourraient être les initiateurs a été évoquée afin d'adoucir la charge de travail et de la répartir. Un travail sur la variété des modes d'évaluation devrait également être intégré de sorte que les étudiants n'aient pas de multiples travaux de groupe simultanément.

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 8 Au niveau des évaluations, il semble qu'une procédure d'évaluation des enseignements ne soit pas systématiquement organisée par l'institution. Ce qui conduit à des pratiques isolées par des enseignants volontaires. Il existe des moments de rencontres lors desquels les étudiants sont sollicités pour donner leur avis sur la formation. Toutefois, cette procédure est du bon vouloir du management (Comité de gestion dont les étudiants ne font pas partie). Un organe et une procédure officiels donneraient plus de poids à ce dispositif de retour et d'échanges entre enseignants et étudiants. Dans le même type de réflexion, une analyse du degré d'insertion professionnelle n'existe pas. Il permettrait d'assurer un suivi de cohortes et de cette manière d'obtenir un retour sur la manière dont la formation est appréciée.
- 9 Les critères d'évaluation des mémoires et des TFE ne sont pas uniformisés et homogènes entre les deux institutions, ce qui nécessite une harmonisation pour les fins du processus de gestion de la qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il semble que certains enseignants ont cette expérience de l'approche programme. Sans doute faudrait-il qu'ils prennent en charge un groupe de travail sur ce sujet pour « former » les collègues.

- 2 Les approches théoriques et pratiques peuvent être encore plus intégrées qu'elles ne le sont. Ce qui est une force du programme doit se marquer plus encore dans le sens d'un rapprochement plutôt que de faire perdurer les positions actuelles.
- 3 Il semble que les enseignants souhaitent avoir un catalogue des formations pédagogiques spécifiquement dédiées aux pratiques pédagogiques innovantes. Plus globalement, une stratégie relative à l'innovation pédagogique pourrait être renforcée.
- 4 Intégrer mieux encore des acteurs de monde professionnel pour contribuer aux enseignements serait une plus-value.
- 5 Renforcer cette voie de l'approche pluridisciplinaire et s'en servir pour développer concrètement l'approche par compétences (voir supra 3.1)
- 6 Créer un groupe de travail pour l'harmonisation des séances de cours et l'équilibre des modalités de travail (individuel vs groupe) ainsi que les modalités d'évaluation associées.
- 7 Institutionnaliser l'évaluation des enseignements par les étudiants dans le cadre d'une approche par compétences.
- 8 Intégrer les étudiants au comité de gestion ou dans un organe décisionnel dans le cadre duquel ils auraient la possibilité de s'exprimer et de décider (droit de vote).
- 9 Mettre en place une méthode pour assurer le suivi des cohortes d'étudiants au terme de la formation.

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le comité des experts a observé que la codiplomation entraînait une multiplicité de profils enseignants, à la fois enseignants universitaires et enseignants professionnels. Le dénominateur commun entre les intervenants à la HEPL et l'ULiège est sans doute dans l'intervention d'experts de terrain qui se fait dans les deux entités. Cela permet aux étudiants de retrouver des éléments communs propres à les rassurer dans cette gestion identique des ressources humaines intervenants à la HEPL et l'UL.
- 2 Il y a une stratégie de création de réseau de professionnels autour du MIPGC. Le master se configure par rapport aux forces disponibles. La stratégie de maximiser, d'ouvrir et de cultiver le réseau des forces vives est donc une excellente action à poursuivre. L'idée est de faire intervenir des professionnels non pas uniquement pour leurs compétences pures mais pour deux objectifs :
 - a. Une visée prospective de l'évolution des enseignements par rapport aux évolutions juridique et besoins pragmatiques du terrain
 - b. Une visée de communication pour faire connaître ce nouveau diplôme à des personnels qui peuvent être un relais de communication sur le terrain pour faire connaître ce nouveau programme.
- 3 Les personnels administratifs sont également très investis dans leur travail et manifestent le fait que la complexité de certaines tâches demande un temps d'apprentissage et de maîtrise assez long. En fait, la communication interne est extrêmement compliquée du fait de la codiplomation et de l'absence d'accès aux deux plateformes par les personnels administratifs qui doivent très régulièrement solliciter leurs collègues de l'autre structure pour travailler à partir d'extractions mises à jour (Excel).
- 4 La direction bicéphale est à la fois un atout et un point de difficulté. Les personnels entretiennent des rapports de confiance avec leur direction, qui est plus ou moins proche d'eux. De plus, ils n'ont que peu de lien avec l'autre direction. La parcellisation de la gouvernance, tant géographique qu'idéologique, peut à la fois être un atout en répartissant les missions mais peut aussi être ressenti au quotidien comme une lourdeur pour chaque acte de coordination et d'harmonisation.

Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 5 La formation de ce programme est dispensée dans de multiples locaux répartis sur plusieurs sites. Dans ce contexte, il appartient aux étudiants de rester informés de la localisation des cours en temps réel. La codiplomation a un impact sur la gestion effective des cours et sur l'agilité de programmation. Si des solutions ont été trouvées pour améliorer la réactivité face aux changements d'heure et de lieux, il est nécessaire d'encourager la poursuite de ces efforts tant dans l'anticipation que dans la planification des séances.
- 6 Les entretiens menés par le comité d'expert nous ont révélé que les ressources matérielles et le mobilier semblent donner satisfaction tant aux étudiants qu'aux professeurs.
- 7 La bibliothèque représente une ressource précieuse pour les étudiants : lieux de travail et de sociabilité, elle est disponible pour les étudiants. Elle représente aussi une opportunité de majorer l'équité d'accès à l'information. Les professeurs mènent une politique incitative en faveur de l'usage des ressources qui s'y trouvent et offrent également aux étudiants de nombreuses références et bibliographies constituant des prolongements de cours autant que des supports à la remédiation individuelle autonome.
- 8 Comme mentionné dans le critère 1, l'existence des plateformes est un plus car beaucoup d'information s'y trouvent mais celles-ci ne sont pas toujours mises à jour au bon moment. Des groupes de communication rapide ont dû se créer pour pallier ces difficultés d'usage. Par ailleurs, la dualité des plateformes n'a pas trouvé de réponse pratique puisqu'il appartient à chaque étudiant de se connecter successivement sur les plateformes des deux entités estudiantines pour y trouver les informations liées à son cursus. Les étudiants notent qu'ils ne reçoivent pas les informations directement sur leur mail par exemple, mais doivent aller à chaque fois sur la plateforme pour la consulter.
- 9 Les enseignants et professeurs experts n'utilisent pas ou utilisent diversement les plateformes mises à leur disposition préférant d'autres modes de communication qui se révèlent efficaces sans pour autant compenser le manque de centralisation de l'information que ces moyens de communication parallèles peuvent créer.

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 10 L'hétérogénéité des profils des étudiants entrants permet un partage et une valorisation des compétences de chacun tout en générant une culture d'entraide. Cette réalité oblige les professeurs à simplifier les concepts, car tous les étudiants n'ont pas de base commune. Certains ont une expérience professionnelle contiguë à leurs études et peuvent avoir un usage direct des contenus et faire des retours immédiats, séances après séances de la pratique. L'équité des entrants est tout particulièrement favorisée par la codiplomation qui montre ici toute sa force fédératrice : certains étudiants s'inscrivent à ce cursus en raison de la codiplomation grâce à une perception d'accès facilité à tous par la dualité des approches, universitaire et professionnelle. Enfin, la pluralité des approches du diplôme est favorable aux réorientations professionnelles et/ou aux multiples entrées professionnelles.
- 11 Comme mentionné précédemment, l'accès au marché du travail pourrait être plus immédiatement disponible par une définition et une clarification du statut à la sortie. A ce jour, il n'existe pas de titre ou dénomination des professionnels sortants. Cela reste donc très

difficile pour certains étudiants, les plus fragiles, de se présenter et de promouvoir leur candidature dès la sortie.

- 12 Il semble exister un lien entre les anciennes et récentes cohortes de diplômés, mais sans l'existence réel d'un réseau d'Alumni. Il est vrai que le programme est très récent et ne dispose pas encore d'une masse critique de diplômés.
- 13 Les divers entretiens ont permis au comité d'experts d'estimer que les professeurs offraient un soutien convenable aux étudiants. Ils semblent que ces derniers soient disponibles et accessibles pour aider les étudiants en difficulté, au cas par cas, en proposant des rencontres informelles à ceux qui sont en difficulté.
- 14 En matière pédagogique, il semble exister un certain flou dans la compréhension des principes d'adéquation et d'innovation. Si les efforts pour être aux plus près des besoins des étudiants sont notés. En revanche, rien ne permet de constater qu'une formation continue permettant aux enseignants de favoriser une entrée pédagogique par compétence existait.
- 15 En ce qui concerne la charge de travail, aucune régulation du flux de travail n'est pour le moment mise en place. De ce fait, certains étudiants souhaiterait qu'un effort soit fait pour lisser plus efficacement les charges de travail et leur forme (mixer les travaux de groupes et individuels).
- 16 Pour le suivi du programme –comme mentionné dans le critère 1- des rencontres avec les étudiants sont organisées à chaque semestre afin de s'enquérir de leur satisfaction. Ils sont informés que ces rencontres existent et sont sollicités pour donner un feed-back sur la cohérence et la qualité des cours. Cette mesure de la satisfaction mériterait d'être entérinée après chaque prestation d'enseignement afin de pouvoir réagir plus rapidement.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 17 Tel que mentionné antérieurement, le comité d'experts souligne une faible utilisation de l'analyse des données et de référents comparatifs. On connaît peu de chose sur le profil de réussite des étudiants, sur le taux d'insertion et de destination professionnelle ainsi que sur les différentes approches pédagogiques utilisées. L'objectif n'étant pas de multiplier à outrance la collecte de données mais de développer un tableau de bord prospectif permettant de mettre en relation les différents indicateurs de suivi.

RECOMMANDATIONS

- 1 Instaurer des temps formels de rencontres régulières entre les personnels de la HEPL et de l'ULiège.
- 2 Créer un indice de mixité des profils permettant l'objectivité de la communication concernant :
 - Les profils étudiants entrants
 - Les profils de primo-accédant professionnel en sortie de diplôme
 - Les profils et statut des enseignants et intervenants (HE, ULiège, extérieurs)
 - Les profils des structures d'accueil en stage
 - Les profils des structures d'accueil en emploi
- 3 Poursuivre les efforts de concertation entrepris entre les directions et formaliser celle entre enseignants.
- 4 Réaliser et diffuser précocement dans l'année scolaire un « rétro-planning » de toutes les rencontres formelles, leurs enjeux, les participants et leur type de voie (délibérative ou consultative) tout au long de l'année scolaire.
- 5 Engager rapidement une réflexion marketing avec tous les acteurs du cursus pour développer la « marque diplôme » et en faire la promotion.
- 6 Formaliser les procédures individuelles et collectives de détection, demandes et réponses de soutien aux étudiants en difficulté.
- 7 Systématiser le suivi de cohortes sortantes afin de suivre leur évolution professionnelle.
- 8 Rédiger et assurer l'application d'une charte pédagogique permettant de garantir une juste répartition des travaux demandés et de leur nature et réaliser un calendrier annuel des travaux incluant :
 - Discipline / auteur
 - Délai de retour pour validation / correction
 - Nature du travail (individuel, groupe)
 - Type de support attendu (ex : restitution orale, dossier, évaluation écrite)
 - Compétences évaluées
 - Temps de travail recommandé pour sa réalisation.
- 9 Octroyer des accès aux deux plateformes pour tous les personnels administratifs
- 10 Systématiser le dépôt de supports de cours et de références sur la plateforme pour chaque module du cursus.
- 11 Réaliser un tutoriel à destination des étudiants qui présente les modalités pour passer leurs notifications de chaque plateforme en mode « push ». Créer une redirection automatique des informations de chaque plateforme vers leur mail personnel.

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 La HEPL et ULiège ont réalisé une autoévaluation en cherchant à être la plus inclusive possible. Les coordonnateurs et coordinateurs de chaque institution ont participé à la rédaction du dossier d'autoévaluation (DAE) avec une surreprésentation de la HEPL. Le travail d'amélioration continue du cursus et la rédaction du DAE est mené de façon participative et a fait l'objet d'une recherche d'information auprès de plusieurs parties prenantes. Les temps de dialogue instaurés avec les deux coordinateurs des blocs un et deux sont de nature à favoriser l'amélioration continue à la qualité du cursus. Ils représentent à la fois une instance de régulation et de communication à favoriser dans la durée : ce processus propre à la jeunesse du cursus ne doit pas être abandonné dans sa pérennisation.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 2 L'analyse SWOT réalisée est exhaustive et détaillée et correspond aux observations réalisées par le comité des experts. Les forces et les faiblesses relevées correspondent généralement à ceux qui ont été identifiés à la lecture du DAE et à la suite des entretiens réalisés. Cependant, on a peu de données statistiques sur l'utilisation des infrastructures et la satisfaction des utilisateurs. La stratégie utilisée pour collecter l'information sur le SWOT auprès des étudiants a donné peu de chance d'obtenir un *feedback* de leur part. Les milieux professionnels et les anciens n'ont pas été sollicités pour le SWOT. En fait, le SWOT semble peu représentatif de toutes les parties prenantes.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 3 Le plan d'action et de suivi est fort détaillé et présente les principaux enjeux à relever. Le plan d'action est exhaustif mais, à l'exception des priorités identifiées pour l'année 2019-2020, ne permet pas de juger de l'implantation et du suivi de ces actions dans le temps. Qu'advient-il des autres actions énumérées ? Ces priorités sont-elles en lien avec le plan stratégique du programme ? Un tableau de bord prospectif serait pertinent afin de faire le suivi des différents indicateurs de qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Promouvoir la participation et l'implication bipartites des coordonnateurs et coordinateurs responsable de la démarche qualité des deux institutions afin d'assurer une représentativité équitable au sein du master
- 2 Assurer la représentativité des diverses parties prenantes dans la réalisation du SWOT par une meilleure communication et sensibilisation du rôle de chacun dans l'avenir et le développement de ce master en codiplomation.
- 3 Développer une communauté d'intérêts à partir des diplômés, des maîtres de stage, des professeurs experts, des enseignants ainsi que les différents partenaires intéressés par l'avenir de ce programme.
- 4 Aligner le plan d'actions sur les objectifs stratégiques du programme et des établissements et en assurer le suivi par l'entremise d'un tableau de bord prospectif permettant un choix parcimonieux des indicateurs de performance à suivre.

Conclusion

Le master en Ingénierie de la prévention et de la gestion des conflits en codiplomation (HEPL et ULiège) est un programme de formation attractif auprès du public grâce à l'équilibre entre l'approche théorique et pratique. La diversité des profils étudiants et la pluridisciplinarité du cursus permet d'aborder des enjeux complexes auxquels sont confrontés les organisations. Toutefois, cette force constitue également un risque important à l'égard de l'identité de ce programme. Le comité des experts est d'avis qu'il faut identifier un fil conducteur à l'intérieur de ce programme afin de lui conférer une identité propre permettant aux différentes parties prenantes de se faire une représentativité claire de son rôle et de ses objectifs d'apprentissage.

Le dédoublement des canaux et des plateformes de communication interne et externe donne à penser que la codiplomation est encore au stade de l'intention et non du fonctionnement. L'utilisateur doit bénéficier des forces qu'apporte cette complémentarité (théorique et pratique), mais non de ses contraintes administratives et logistiques. Il en est de la responsabilité des coordonnateurs et coordinateurs qualité de s'assurer de l'uniformité et la fluidité des processus.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

Nom et signature du·de la
coordonnateur·trice de l'autoévaluation

Alain Delahaut, Directeur du
Département Sciences sociales et
Communication (HEPL).

Michel Bar, Coordinateur
pédagogique du MIPGC (HEPL).

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.