



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Bachelier en Construction

Haute École Robert Schuman (HERS)

Thierry Descamps
Bart Jourquin

06.06.2018

Table des matières

Construction : Haute École Robert Schuman.....	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	7
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	11
Conclusion générale.....	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

Construction : Haute École Robert Schuman

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 7 février 2018 à la Haute École Robert Schuman, sur le site de Libramont. 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

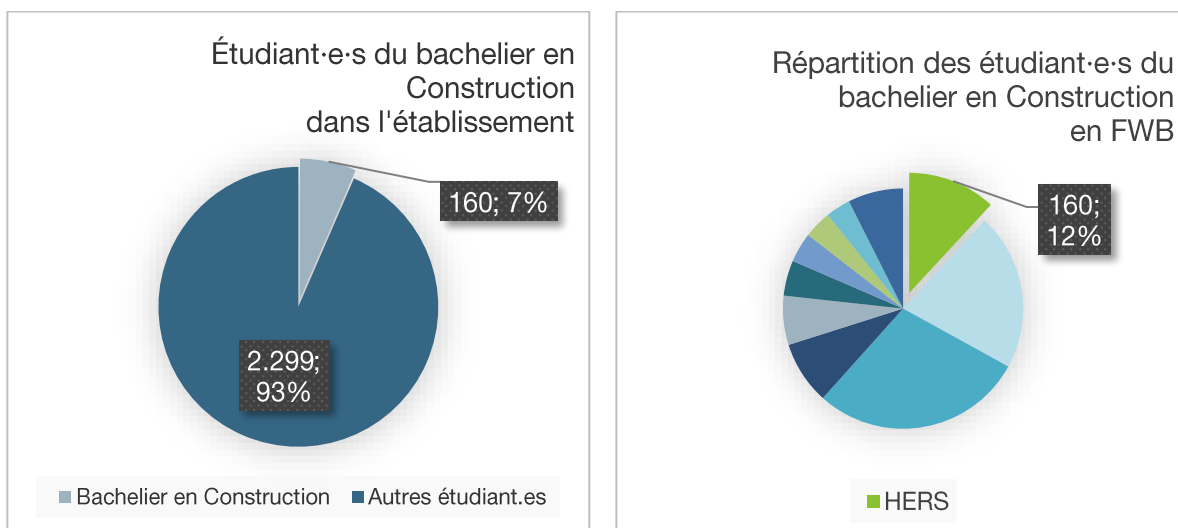
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Robert Schuman (HERS), créée en 1998, est issue de la fusion de trois établissements d'enseignement supérieur. La Haute École comporte cinq catégories (économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique) réparties sur trois implantations (Arlon, Libramont et Virton) et propose des formations de type court ou long.

La Haute École relève de l'enseignement officiel organisé et subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le bachelier en Construction, option Technologie du bois, est organisé au sein de la catégorie technique, sur le site de Libramont, ce qui lui permet de bénéficier des infrastructures du Centre de compétence Wallonie Bois ; les autres formations de la catégorie technique étant proposées à Arlon. La HERS a l'exclusivité de l'organisation de l'option Technologie du bois en FWB.

En 2016-2017, 7 % des étudiant·e·s de la HERS étaient inscrit·e·s dans le bachelier en Construction. Depuis 2012-2013, la population étudiante de la section reste relativement stable, même si la répartition des inscriptions entre blocs est impactée par la mise en œuvre du Décret Paysage. Le nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s à la HERS dans le bachelier en Construction représentait 12 % de la population étudiante inscrite dans les bacheliers en Construction évalués par l'AEQES².



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

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

À l'époque de la visite d'évaluation initiale, la section Construction (option Technologie du bois) de la HERS était très récente. Depuis lors, cinq années se sont passées, ce qui permet de prendre un certain recul par rapport aux différents critères d'évaluation utilisés par l'AEQES. Cet intervalle devait aussi permettre aux acteurs de la section de « prendre leurs marques » et de s'insérer progressivement et plus sereinement dans la démarche qualité.

Au niveau de l'établissement, plusieurs fonctions ont changé de titulaire. Un nouveau Directeur-Président est entré en fonction lors de l'année académique 2016-2017 et un coordinateur qualité institutionnel a été nommé en septembre 2016.

Le coordinateur qualité institutionnel a une vision claire de sa mission et de ce que cette dernière peut apporter à la direction, en termes d'apport d'indicateurs de mesure notamment. Il s'est attelé à la rédaction d'un plan stratégique pour la HE, déclinant la vision, les valeurs et les objectifs à moyen terme. Présenté comme le résultat d'une démarche impliquant tous les acteurs, le travail actuel est toutefois essentiellement de type *top-down*. En outre, si les enseignant·e·s ont été consulté·e·s à un certain moment, les étudiant·e·s, les diplômé·e·s et les partenaires extérieurs sont malheureusement encore actuellement absents du processus. Notons toutefois que la démarche choisie, basée sur la méthode EFQM, est pertinente.

Un nouveau directeur de catégorie est également entré en fonction en 2016-2017. Ce dernier n'a toutefois pas eu l'opportunité de pouvoir profiter de procédures visant à assurer la continuité entre directeurs successifs. De la même manière, une nouvelle coordinatrice qualité pour la catégorie technique est entrée en fonction en septembre 2017. Ce n'est donc pas elle qui a piloté la rédaction du dossier d'avancement pour l'évaluation de suivi. En outre, tout comme son directeur de catégorie, elle n'a pas bénéficié d'un passage de flambeau dans la gestion des dossiers dont elle a la charge. Le comité note l'absence d'un système de gestion documentaire centralisé, ce qui impacte négativement la continuité du travail. La rédaction de fiches de procédure ainsi que la mise en place d'une centralisation des informations par l'utilisation d'un espace de stockage partagé semble envisagée, voire entamée.

Compte tenu de sa spécificité en matière de construction en bois, la formation s'appuie depuis sa création sur une équipe enseignante et des experts thématiques invités. De nouveaux experts ont rejoint l'équipe enseignante et y ont trouvé leur place.

Comme dans tous les établissements d'enseignement supérieur, le décret « Paysage »³ a induit un certain nombre de bouleversements, vécus de manières diverses. Dans le cas de la section qui fait l'objet de ce rapport, c'est principalement la semestrialisation des unités d'enseignement qui semble poser problème. Cette nouvelle contrainte organisationnelle induit moins de souplesse dans les grilles horaires. Il est ainsi plus difficile pour certain·e·s enseignant·e·s de suivre des formations par exemple. Plus classiquement, la refonte des programmes de cours en unités d'enseignement, la collaboration d'enseignant·e·s dans une même unité d'enseignement, la familiarisation de toutes et tous à ce nouveau mode de fonctionnement sont autant d'éléments qui ont mis du temps à être intégrés par les différentes parties prenantes.

Depuis l'évaluation de 2013, les investissements dans l'infrastructure ont été poursuivis et les classes sont de mieux en mieux équipées. Les machines et les outils à la pointe des nouvelles technologies mis à disposition par le centre Wallonie Bois pour les travaux pratiques sont cités spontanément comme étant des atouts de l'école. La haute école met à disposition un

³ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

certain nombre d'ordinateurs portables pour que les étudiant·e·s puissent travailler à domicile sur les logiciels spécialisés (DAO, CAO...) utilisés dans les cours. Cette mise à disposition semble toutefois largement méconnue et, donc, sous-exploitée.

Le site web a été entièrement repensé. À partir de ce site, les enseignant·e·s et les étudiant·e·s ont accès à une plateforme institutionnelle « myHERS », qui donne accès à différentes applications et ressources en ligne. La décision a été prise d'abandonner la plateforme d'e-learning Claroline au profit de Moodle. Cette décision s'accompagne d'une réflexion sur l'organisation et l'utilisation des outils informatiques. Désormais, toutes les informations et les documents institutionnels, en ce compris les supports de cours, seront regroupés sur « myHERS » tandis que la plateforme Moodle sera uniquement utilisée à des fins pédagogiques (mise en ligne de documentation complémentaire, exercices en ligne, dépôts des travaux des étudiants...). Très récemment introduite dans la haute école, la mise en place de cette nouvelle plateforme n'est pas encore finalisée et fonctionnelle, et le comité n'a pas pu s'en faire une idée concrète. Les experts s'interrogent toutefois sur la pertinence de différencier la mise en ligne des supports de cours (sur « myHERS ») des espaces Moodle dédiés à ces cours (cohabitation entre plusieurs plateformes).

Enfin, très récemment, l'Université de Liège a exprimé son souhait de développer, à Arlon, une offre complémentaire d'enseignements dont les contours sont encore actuellement assez flous. Une formation (master ?) orientée « bois » serait évoquée. Plus qu'une menace, cette formation pourrait constituer une opportunité de poursuite d'études pour les étudiant·e·s sortant du bachelier en « Construction, option Technologie du bois, » de la HERS. Le comité des experts suggère de suivre de près les discussions et développements à venir au sein du Pôle académique Liège-Luxembourg.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Lors de l'évaluation initiale, la section Construction, option Technologie du bois, était très récente et le processus qualité y était balbutiant et très peu formalisé.

Des efforts ont indéniablement été consentis, notamment au travers de la création d'un poste de coordinateur qualité institutionnel (voir plus haut). Outre le fait que ce poste soit récent, le poste de coordinateur qualité pour la catégorie technique a également changé de titulaire en début d'année académique 2017-2018. La jeunesse de l'équipe explique que, même si une stratégie se met en place, peu d'actions concrètes ont été menées en matière de gestion de la qualité. Le détail des réalisations est repris ci-dessous.

Le plan d'action⁴ proposé par l'établissement à l'issue de l'évaluation initiale comportait trois axes :

- 1 Formalisation Qualité Transparence ;
- 2 Communication ;
- 3 Formation.

Axe 1 : Formalisation Qualité Transparence

Les actions envisagées sous cet axe (création d'un conseil de catégorie restreint, évaluation du cursus par le moyen des « critiques positives », mise en place d'un parrainage) ont pour la plupart été peu suivies voire abandonnées en cours de route. Cela s'explique probablement par les nombreux changements de personnes et les ruptures qu'ils ont engendrés (voir ci-dessus).

Le comité des experts souhaite attirer l'attention sur les quelques points suivants :

- Comme cela a déjà été évoqué plus haut, il est primordial que tous les acteurs soient impliqués dans la démarche qualité. Ce n'est pas seulement le cas pour la définition de la stratégie institutionnelle, mais aussi pour tout ce qui touche à la qualité au quotidien.
- L'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s (EEE) est formellement organisée, mais pas utilisée comme outil dans le processus qualité. Non seulement, les enseignant·e·s ne bénéficient pas d'une structure qui leur permet de s'appuyer sur les résultats de l'EEE pour s'améliorer et pour mesurer leur progression, mais le manque de *feed-back* sur le suivi auprès des étudiant·e·s constitue un facteur de découragement préjudiciable à leur mobilisation dans la démarche qualité.
- L'EEE n'est pas organisée annuellement de manière systématique pour tous les enseignements. Le système de tirage au sort utilisé pour identifier les enseignements qui seront évalués pose également question. Ce système induit que tous les enseignements ne sont pas évalués chaque année et, surtout, il rend l'évaluation transversale de tous les enseignements qui font partie d'une même unité d'enseignement presque impossible.
- À ce jour, aucun indicateur de mesure n'a été identifié. En leur absence, il n'est pas encore possible de mettre en place des procédures de type PDCA et, *a fortiori*, un tableau de bord institutionnel.

⁴ Calendrier et plan de suivi de l'établissement, septembre 2014. En ligne : http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=316.

- Les passages de témoin entre deux titulaires successifs d'une fonction sont rendus difficiles par l'absence de procédure et d'un système de gestion documentaire centralisé. Ceci est d'autant plus dommageable que certaines bonnes pratiques semblent avoir été abandonnées. Par exemple, le dossier d'avancement, rédigé par l'ancienne coordinatrice qualité, mentionne des « critiques collégiales » pour les enseignements. Ces séances de discussion avec les étudiants, animées par les responsables qualité semblent en effet avoir été abandonnées depuis peu de temps. Il en va de même pour le Conseil de catégorie restreint (site de Libramont) qui n'a plus été reconduit.
- La section a des difficultés à mobiliser les étudiant·e·s pour participer au processus qualité. Il s'agit d'un phénomène répandu, mais qui semble plus aigu dans ce bachelier. Les experts pointent deux raisons qui pourraient expliquer, au moins en partie, ce phénomène :
 - un manque de sentiment d'appartenance à la HE (les étudiant·e·s se sentent éloigné·e·s des autres étudiant·e·s de la HE, toutes catégories confondues).
 - le manque de *feed-back*, que les étudiant·e·s sont en droit d'attendre lorsqu'ils ou elles ont été sollicité·e·s pour une action « qualité », est potentiellement une source de frustration et de démotivation.

Le comité des experts pense également que valoriser la participation aux instances de la HE par des crédits n'aura que peu d'effets : il s'agit en effet de mobiliser l'ensemble des cohortes et non pas seulement quelques étudiant·e·s.

- Le « comité de pilotage » de la section a été abandonné peu après l'évaluation initiale, puis relancé récemment. Composé d'ancien·ne·s étudiant·e·s, de représentant·e·s du secteur du bois et des responsables du bachelier en Construction, son rôle est d'assurer le lien entre le monde professionnel et la formation. Il se réunit une à deux fois par an. L'initiative est très certainement intéressante. Il s'agit maintenant de le pérenniser, d'y fédérer les enseignant·e·s et de réfléchir à la manière d'intégrer l'*output* de ce comité au pilotage de la section.

Axe 2 : Communication

C'est sur ce second axe que les parties prenantes se sont le plus exprimées spontanément lors de la visite du comité des experts. Le manque de communication formalisée entre le bachelier en Construction, situé à Libramont, et les autres formations de la catégorie technique (à Arlon) est unanimement assez mal vécu et est source de mécompréhensions. Le comité pointe par exemple :

- l'inexistence d'une communication formalisée locale entre la direction et la cellule qualité, d'une part, et les enseignant·e·s et les étudiant·e·s, d'autre part ;
- une très large méconnaissance par les étudiant·e·s des canaux de représentation existant (conseil de catégorie...) ;
- une certaine méconnaissance par les acteurs de la formation des différents organes de gestion et de leur rôle respectif : comité de pilotage, conseil de catégorie... ;

La volonté, déclarée dans le plan d'action initial, de pérenniser le lien avec les diplômé·e·s n'a pas abouti (hormis l'intégration de certain·e·s dans le comité de pilotage). La section semble même en recul sur ce point.

Le comité tient toutefois à souligner deux avancées notables sur cet axe :

- l'existence d'adresses électroniques institutionnelles pour toutes et tous, y compris les étudiant·e·s, est une très bonne pratique. Cependant, pour des raisons que les experts n'ont pas réussi à objectiver, cet outil ne parvient actuellement pas à faciliter la communication au sein de l'institution, en particulier entre les enseignant·e·s et les étudiant·e·s. Certain·e·s évoquent une procédure compliquée pour l'activation des comptes de messagerie, d'autres pointent la non-réactivité des destinataires, qu'ils soient étudiant·e·s ou membres du personnel.
- le portail « myHERS » a été mis en place et la migration en cours vers la plateforme d'e-learning « Moodle » est en cours. L'infrastructure est en place et la vision de ce qu'on veut faire de l'outil est claire. Les syllabus ne sont toutefois toujours pas tous mis en ligne en temps et en heure. Enfin, au moment de la visite, les enseignant·e·s n'avaient pas encore reçu de formation à l'utilisation de la plateforme Moodle. Une formation de qualité est toutefois indispensable dans la mesure où l'établissement ambitionne d'utiliser Moodle pour en exploiter toutes les possibilités pédagogiques (et non pas comme simple lieu de dépôt des supports de cours).

Axe 3 : Formation

C'est sur cet axe que le plus grand nombre d'actions a pu être mené à bien :

- La création d'un projet transversal (travail en groupe visant l'intégration de différentes disciplines techniques, qui s'étale sur les blocs 2 et 3) est très appréciée par la majorité des acteurs rencontrés. Même si le produit actuel est le résultat d'un certain nombre d'essais-erreurs, il devient un élément phare de la formation. Le fait qu'il fasse l'objet de réflexions et de révisions régulières est apprécié par les experts. Il s'agit toutefois de bien calibrer l'ampleur des thématiques pour éviter de tomber dans quelque chose de trop ambitieux qu'il serait impossible de mener à bien sur tous ses aspects.
- La séparation de l'évaluation des stages et des TFE, par la création de deux unités d'enseignement distinctes, a permis de bien identifier, pour chacune des deux épreuves, les acquis d'apprentissage et les performances attendues des étudiant·e·s. Il s'agit là d'un indéniable progrès.
- Les experts ont également apprécié l'existence d'un guide clair pour la réalisation des TFE, qui explicite la méthodologie, les attentes et les critères d'évaluation. Il existe également une grille d'évaluation qui correspond aux critères. Le comité regrette que seule une grille d'évaluation complétée, par rapport à l'échantillon de TFE mis à disposition, ait pu être consultée.

Toutefois, la charge de travail liée à l'encadrement des TFE, répartie sur cinq enseignant·e·s, est considérée par ces dernier·ère·s comme trop importante et difficile à intégrer dans les plannings individuels.

Lors de la visite initiale, les experts avaient posé la question fondamentale de la définition des compétences attendues à l'issue du bachelier en Construction, option Technologie du bois.

La formation se positionne sur le terrain de la construction et du matériau bois, répondant ainsi à des besoins exprimés par le secteur professionnel. Du point de vue de l'enseignement, les aspects sylviculture, technologies d'usinage, technologies des structures et ossatures, dimensionnement des éléments et des assemblages et enfin les menuiseries (escaliers, châssis...) sont abordés. Le programme dévolu au bois se veut exhaustif et est très ambitieux. Au-delà de cette spécialisation bois, il y a lieu de garantir les compétences minimales

attendues à l'issue d'un bachelier en Construction afin de permettre aux diplômé·e·s d'envisager sereinement tous types d'emploi légitimement accessibles grâce à leur diplôme.

Cinq ans après l'évaluation initiale, la réponse à cette question n'est toujours pas claire, ce qui génère des frustrations et des attentes parfois contradictoires. À titre d'exemple, faut-il plus ou moins de sylviculture, plus ou moins de TP menuiserie, plus ou moins de technologies autres que le bois (fondations, maçonneries...)? Les réponses entendues divergent. Les experts restent convaincus de l'utilité de la formation, mais insistent sur l'impérieuse nécessité de clarifier son positionnement et éventuellement de mieux éclairer les étudiant·e·s sur l'importance et les articulations entre les matières enseignées.

Enfin, l'enseignement du néerlandais est fortement mis en question par les étudiant·e·s, qui ne perçoivent pas l'utilité d'un cours de langue étrangère et encore moins l'utilité du néerlandais. Il apparaît toutefois que la place de cet enseignement dans la grille horaire réponde à une demande du secteur. Il s'agit donc de bien communiquer à ce sujet, dès l'entame des études.

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

Gouvernance

Le directeur et la coordinatrice qualité de la catégorie technique ont leurs bureaux à Arlon, et sont peu présent·e·s sur le site de Libramont où est assurée la majorité des enseignements pour les étudiant·e·s du bachelier en Construction. Cette distance est source de difficultés organisationnelles, principalement en matière de communication et de diffusion d'informations, lesquelles peuvent générer de la frustration tant chez les enseignant·e·s que chez les étudiant·e·s. Toutes et tous sont par ailleurs demandeur·se·s de plus d'espace et de temps d'échange (formalisé ou non). Afin de pallier la communication défailante entre les sites, une présence plus régulière et systématique de la direction et/ou d'une antenne du secrétariat des étudiant·e·s (*via* un membre du secrétariat d'une autre catégorie ? l'installation d'une boîte aux lettres ? ...) sur le site de Libramont devrait être envisagée.

Un autre enjeu en termes de gouvernance consiste à améliorer l'information auprès des étudiant·e·s sur l'existence, le rôle et l'importance de leur représentation au sein des instances de la catégorie technique et de la HE. Reconduire le conseil de catégorie restreint, comme envisagé, peut être une piste pour améliorer la communication et la participation au sein de la section et/ou de la catégorie.

La création d'un sentiment d'appartenance à la HE, actuellement absent pour l'essentiel au niveau de la section Construction, pourrait passer par la formalisation d'une communication institutionnelle entre les groupes de direction et les groupes de terrain (ce point est particulièrement sensible pour la catégorie technique à Libramont), en ayant par exemple recours à des courriels d'information réguliers pour communiquer les décisions importantes, les projets en cours, la stratégie et les fruits récoltés...

Entre les deux sites d'Arlon et de Libramont, il serait opportun de mettre en place une communication opérationnelle entre enseignant·e·s, étudiant·e·s et direction, sous la forme de moments d'échanges (informations descendantes, problèmes à faire remonter, suivi des décisions prises...). Ces moments d'échange pourraient par exemple prendre la forme de « comités d'année ».

Démarche qualité

La création d'une fonction de coordinateur qualité institutionnel est saluée. Il reste maintenant à transformer l'essai : cette fonction, indispensable à l'équipe de direction, doit devenir la cheville ouvrière du pilotage institutionnel. La définition d'indicateurs mesurables et leur implémentation devront rapidement alimenter un tableau de bord, outil central d'une véritable culture qualité.

Les formulaires d'EEE devraient contenir quelques questions ouvertes, pour lesquelles une réponse n'est pas obligatoire. L'expérience montre en effet que les réponses ainsi récoltées sont souvent très riches en enseignements. Toujours en ce qui concerne les EEE, il est nécessaire de mettre en place une procédure de suivi et d'accompagnement pour les enseignants et de *feed-back* à destination des étudiants.

Mettre en place un système documentaire centralisé pour assurer la nécessaire continuité entre deux titulaires successifs d'une même fonction permettrait de limiter les difficultés de « passage de témoin » et le sentiment d'être mal préparé à la prise de fonction.

Enfin, le comité des experts rappelle que, dans cette progression vers une logique de qualité intégrée, il est indispensable d'impliquer les étudiant·e·s à toutes les étapes : réussir à les mobiliser est un incontournable.

Plan d'action actualisé

En ce qui concerne plus spécifiquement les axes du nouveau plan d'action, le comité suggère d'examiner les quelques recommandations suivantes :

- la question fondamentale du profil de la formation ne reçoit toujours pas une réponse collégiale et univoque. Cette absence de vision stratégique pour la section doit être comblée rapidement. Il en va de la qualité de la communication externe, vers les futur·e·s étudiant·e·s notamment, mais aussi de la pertinence du pilotage institutionnel. Le comité de pilotage, récemment réactivé, pourrait apporter un éclairage pertinent sur cette question ;
- revoir le positionnement de la formation doit entraîner, en fonction de celui-ci, une réflexion sur la part accordée aux différentes activités d'apprentissage (notamment part accordée à la spécificité bois et la part accordée à la construction généraliste) et sur la cohérence au sein des unités d'enseignement (voir ci-dessus, partie 2). Une communication claire sur l'articulation des matières orientées « bois » avec les autres activités d'apprentissage devrait être distillée dès l'entame des études.
- la charge d'encadrement des TFE est perçue comme trop importante. Ce point devrait être objectivé et une solution apportée le cas échéant. S'il s'avère qu'il est nécessaire de renforcer l'équipe en charge des TFE, le comité de pilotage pourrait être consulté ou même impliqué directement.

Conclusion générale

Depuis l'évaluation initiale, des avancées substantielles ont été engrangées en matière d'enseignement, en particulier au niveau des stages, du TFE et du projet transversal. Néanmoins, le planning des actions proposées suite aux recommandations formulées par le comité des experts n'a été que partiellement réalisé. Les nombreux changements dans l'organigramme institutionnel, des « passages de témoins » mal préparés et l'énergie déployée pour la mise en œuvre du décret « Paysage » expliquent en partie ce constat.

La spécialisation « bois » poussée à son maximum dans le carcan d'un bachelier en Construction est très certainement une force mais est aussi une source de tension et de frustration. Un positionnement clair et objectif de la formation *via* une définition détaillée et objectivée du profil de compétences attendu à la sortie du bachelier est indispensable, rapidement.

Aujourd'hui encore, le fonctionnement de l'établissement est basé sur une logique « *top down* », laissant peu de place aux apports de chacun et chacune dans une stratégie de mise en place d'une culture qualité. Les évaluations de l'AEQES restent vécues comme contraignantes et dissociées du métier et des préoccupations des enseignant·e·s. La création récente d'une fonction de coordinateur qualité institutionnel devrait permettre, à terme, de surpasser la culture fataliste qui prévaut encore actuellement.

Dans ce contexte, il serait bon de revoir le nouveau plan d'action et de le rendre plus ambitieux, après une consultation de tous les acteurs concernés, y compris les étudiant·e·s. Ceci permettrait de réconcilier l'approche managériale présentée par la direction et une approche métier, évoquée par les enseignant·e·s et d'ouvrir ainsi la voie à une culture qualité intégrée par tous.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

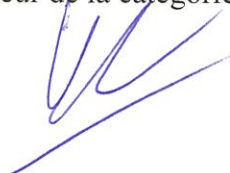
NEANT

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

Yves SATINET,
Directeur de la catégorie technique



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

Anne DAUGIMONT,
Coordonnatrice qualité

