



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

Luc Courard
Bart Jourquin

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Bachelier en Construction

Institut des travaux publics de la Ville
de Liège (ITP)

06.06.2018

Table des matières

Construction : Institut des travaux publics	3
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 : Institut des travaux publics

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, MM. Luc Courard et Bart Jourquin, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 16 mars 2018 à l'Institut des travaux publics de la Ville de Liège. 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 étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Luc Courard, 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

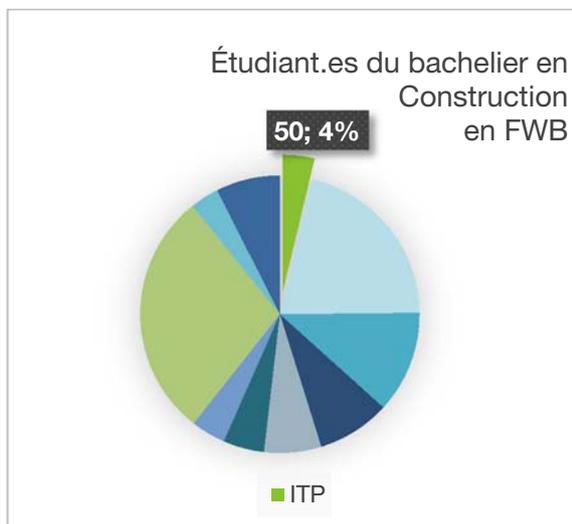
L'Institut des Travaux publics (ITP) a été fondé en 1906 et relève du pouvoir organisateur de la Ville de Liège.

Outre le bachelier en Construction, il propose des formations de niveau secondaire inférieur et supérieur dans les domaines de la construction, du bois, de l'horticulture et de l'art. Le bachelier en Construction, options Bâtiment et Génie civil, est organisé depuis 2008-2009. Il remplace l'ancien graduat en Construction, qui a lui-même succédé à la section Technicien supérieur en Travaux publics.

La formation est organisée à horaire décalé afin d'accueillir des personnes déjà engagées dans le monde du travail.

Depuis 2012-2013, la population étudiante de la section reste relativement stable.

En 2016-2017, le nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s à l'ITP dans le bachelier en Construction représentait 4 % de la population étudiante inscrite dans les bacheliers en Construction évalués par l'AEQES².



² Source : compilation des données des dossiers d'avancement

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

Depuis l'évaluation initiale, un certain nombre de changements sont apparus dans la composition de l'équipe pédagogique qui intervient dans le bachelier en Construction à l'Institut des travaux publics (ITP). Ainsi, un des enseignants principaux (en termes d'heures de cours) est parti à la retraite. Il a été remplacé par quatre personnes, dont des enseignant·e·s-expert·e·s, en activité dans le monde professionnel et reconnu·e·s pour leurs compétences. Ce renouveau est vécu comme bénéfique et a permis d'instaurer une dynamique renouvelée au sein de la section.

La fonction de coordination qualité a été stabilisée, et les ressources dévolues à la fonction ont été augmentées (pour être portées à 120 périodes par an au moment de la visite de suivi). Le comité constate que le travail de la coordinatrice qualité va bien au-delà de la préparation des échéances fixées par l'AEQES. Ainsi, bien que l'école ne dispose que d'une seule section qui entre dans le cadre des évaluations menées par l'AEQES, le travail de coordination qualité est conçu pour « percoler » dans l'ensemble de l'établissement, ouvrant ainsi la voie à une culture qualité vécue au quotidien.

La coordination pédagogique a été confiée à un autre enseignant, suite au départ de la coordinatrice précédente, appelée à d'autres fonctions. Le relais entre ces deux personnes semble s'être correctement passé, et le nouveau coordinateur a trouvé sa place.

Le dossier pédagogique de la section Construction est en cours de révision. La directrice de l'établissement participe au groupe de travail inter réseaux qui se penche sur la modification de ce dossier et anime, au sein de son institution, des groupes de travail pour préparer ses interventions au groupe susmentionné, ce qui témoigne d'une certaine culture participative.

Une attention particulière doit être portée à l'évolution du nombre d'étudiant·e·s et, plus spécifiquement, au nombre de diplômé·e·s, qui ne répond pas au minimum décréteil à atteindre à l'horizon 2020, malgré les efforts de communication consentis par l'établissement pour accroître sa population étudiante. Un effort doit donc impérativement être mené pour consolider le recrutement des étudiant·e·s et améliorer le taux de réussite. Le pouvoir organisateur de l'établissement n'a pas encore élaboré, avec la direction, de stratégie claire à ce sujet, même si quelques pistes de réflexion existent. Les experts notent également qu'un autre établissement qui offre la même formation, et qui se situe à quelques encablures de l'ITP, doit faire face au même problème.

Enfin, l'établissement évolue dans une certaine incertitude quant à l'occupation de ses locaux actuels. En effet, le pouvoir organisateur envisage de déplacer l'ITP dans un autre bâtiment mais, au moment de la visite de suivi, l'établissement n'avait aucune certitude sur le calendrier de ce déménagement, ni même sur la réalisation de celui-ci.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le plan d'action qui a été proposé par l'établissement suite à l'évaluation initiale de 2013 comportait trois axes :

1. Intégrer activement la coordination pédagogique.
2. Renforcer la présence et l'image de l'institution sur le net.
3. « Stratégie de professionnalisation ».

Le comité s'est penché en priorité sur les actions qui ont été entreprises dans ces trois chantiers.

Axe 1 : Intégrer activement la coordination pédagogique

Cet axe visait à optimiser l'articulation du programme de formation et la communication pédagogique dans une perspective d'aide à la réussite. Des actions ont été initiées par la direction, la coordination qualité et la coordination pédagogique et suivies positivement par l'équipe pédagogique.

De manière générale, une dynamique engageant l'établissement vers une culture qualité plus intégrée a été identifiée. L'école a progressivement mis en place toute une série d'outils formels ; citons, en particulier l'élaboration de fiches UE et de questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s (EEE). Même si, à ce stade, les informations récoltées grâce à ces outils servent encore peu à des fins de pilotage, tout semble être mis en place pour pouvoir progresser rapidement.

Les fiches UE sont complètes et correctement communiquées aux étudiant·e·s. Un accompagnement des enseignant·e·s, notamment via la mise à disposition d'une fiche modèle commentée, a été organisé pour les aider dans le processus de rédaction.

Les enseignements font l'objet d'une évaluation (en ligne) par les étudiant·e·s. Afin de s'assurer d'un taux de réponse suffisant, du temps est libéré pour que les questionnaires puissent être remplis durant les heures de cours. Le processus qui a mené à la mise au point de ces questionnaires d'évaluation a été, de l'aveu même de l'équipe pédagogique, un peu long et difficile. Les experts constatent que le travail a abouti à des questionnaires particulièrement complets, mais trop longs (comportant plus de 40 questions). Il existe donc un risque qu'ils soient remplis de manière incomplète ou mécanique, ce qui rendrait les résultats moins pertinents. Il est prévu que ces questionnaires soient administrés annuellement pour les « nouvelles » UE, puis tous les trois ans. Le comité estime qu'il s'agit là d'un rythme adéquat. Les UE évaluées font l'objet d'une analyse agrégée et d'un diagnostic débouchant sur des améliorations à apporter. Ce travail a été présenté aux enseignant·e·s, ce qui constitue une bonne pratique. Il reste à accompagner les enseignant·e·s suite aux EEE, ce qui est prévu mais pas encore mis en œuvre. Le comité recommande à l'établissement d'informer les étudiant·e·s des résultats et des actions menées suite à l'EEE. Il propose également d'utiliser explicitement les informations recueillies via les EEE à des fins de pilotage du programme (utilisation de la part d'autonomie, articulation de l'épreuve intégrée avec les UE, coordination inter-UE...).

Il existe une réflexion en cours sur la préparation, le déroulement et l'encadrement de l'épreuve intégrée (EI). Cette réflexion, initiée en 2010 et réactivée en réponse à la menace que constitue un nombre trop peu élevé de diplômé·e·s pour la continuité du programme, vise à augmenter le nombre d'étudiant·e·s qui présentent l'épreuve. La réflexion est menée par un groupe de six enseignant·e·s motivé·e·s par cette tâche. Ils bénéficient pour ce faire

du soutien de la direction, qui a libéré des ressources (20 périodes pour chaque enseignant-e participant au groupe de travail), et de la coordination qualité (pour asseoir une vision intégrée de la démarche qualité). Le travail n'est pas encore terminé, mais a déjà débouché sur quelques pistes à concrétiser, comme favoriser le choix du stage et de la thématique de l'EI plus tôt dans le cursus ou organiser des soirées « retour de stage » qui permettraient de mieux articuler le troisième stage et l'EI.

Enfin, hormis la mise en ligne d'une plateforme Moodle par un seul enseignant pour ses propres cours et une tentative – ayant échoué - d'élargir cette même plateforme à l'ensemble des UE, les experts notent qu'il n'existe pas de plateforme pédagogique, alors que la centralisation des ressources pourrait offrir des avantages pour les étudiant-e-s qui, actuellement, reçoivent des informations et des supports par des canaux très variés et qui échappent au contrôle de l'école. Le comité considère qu'une telle plateforme fait aujourd'hui partie des outils de pédagogie et de communication qui doivent être utilisés dans l'enseignement supérieur : il recommande donc une mise en ligne rapide d'un outil type « Moodle » pour toutes les UE.

Axe 2 : Renforcer présence et image sur le net

L'ITP, au travers de cet axe, prévoyait d'établir un plan de communication web et d'apporter des améliorations visuelles et pratiques à ses outils de communication (réviser le site web, créer une page Facebook institutionnelle...).

Alors que la survie de la section est menacée par les exigences décrétales (nombre minimum de diplômé-e-s par an à partir de 2020³), le second axe stratégique n'a paradoxalement fait l'objet que de très peu d'attention.

Le site web de l'école, qui devrait être la vitrine de l'institution sur Internet, ne répond plus du tout aux standards actuels, que ce soit en matière de contenu, de *design* ou de technologies employées.

Les experts notent également que, en dehors d'Internet, l'école souffre d'une visibilité et d'une notoriété assez faible, malgré l'existence d'un budget dédié à la communication externe et les efforts consentis par l'établissement pour multiplier les canaux de communication (impression d'affiches, présence de l'établissement dans différents salons, organisation d'une journée portes ouvertes, ...).

Axe 3 : Intégrer le processus de professionnalisation

Dans son plan d'action, l'établissement prévoyait de développer différents partenariats, d'organiser des visites d'entreprises et de chantiers, des conférences...

L'évaluation initiale avait déjà identifié un certain nombre de bonnes pratiques dans ce domaine et le comité note qu'elles ont été pérennisées tout au long des dernières années. Il s'agit notamment des soirées « conférences » que l'établissement continue d'organiser et de diverses visites, mais ce lien entre le programme et le monde professionnel s'est également

³ Le décret Paysage (art. 88, §2) prévoit que, au plus tard à partir la rentrée académique 2020, les cycles d'études de type court conduisant au même grade académique organisés dans le même arrondissement et dont l'un au moins diplôme moins de 10 étudiants par an en moyenne sur les cinq dernières années académiques doivent être coorganisés par les établissements habilités au sein du Pôle académique des implantations concernées, sous peine de perte de cette habilitation sur ces implantations.

accru grâce au recrutement d'expert·e·s ancré·e·s sur le terrain professionnel, ce qui est particulièrement apprécié par les étudiant·e·s.

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

En ce qui concerne la gouvernance de l'établissement, et hormis une réflexion sur la prévention du risque que constituent les prescrits décrets discutés plus haut, le comité n'a pas identifié de stratégie définie. Or, en l'absence d'une stratégie claire, il est difficile d'établir l'ensemble des indicateurs permettant de mesurer l'avancement et l'accomplissement des objectifs. Il est aussi plus difficile de rassembler toutes les parties prenantes autour d'objectifs répondant à une vision partagée.

Les experts ont toutefois identifié une équipe pédagogique soudée autour d'une direction soutenant. Le mode de fonctionnement est basé sur les relations interpersonnelles et une juste dose d'outils et de formalisation, qui ne sont pas vécus comme trop intrusifs par les enseignant-e-s.

Il a été récemment décidé de ne plus organiser de réunions « qualité » spécifiques, mais d'intégrer les problématiques qualité dans les ordres du jour des réunions du conseil des études, ce qui permet de mieux intégrer la démarche qualité aux activités quotidiennes de la section. Ainsi, la culture qualité percole, doucement mais sûrement, et le réflexe global PDCA (*Plan Do Check Act*) est aujourd'hui acquis et appliqué dans un certain nombre de domaines, notamment dans le processus de mise en place et d'utilisation des fiches UE. Il reste encore améliorable dans certains cas, comme l'exploitation complète des informations recueillies lors des EEE (diffusion des résultats auprès des étudiant-e-s et utilisation comme outil de pilotage).

Même si les étudiant-e-s sont très impliqué-e-s dans leurs apprentissages et que les enseignant-e-s le sont également dans leur métier, il existe encore peu de projets collectifs, impliquant toutes les parties prenantes, au service de la qualité du programme. À titre d'exemple, une réflexion collective pourrait être menée sur la contribution des UE au développement de compétences transversales utiles à l'EI (expressions écrite et orale, définition d'une problématique, etc.).

Le comité considère toutefois que, de manière générale, les étudiant-e-s sont trop peu impliqué-e-s dans le processus « qualité ». Ils n'ont par exemple pas reçu de *feed-back* sur les EEE et n'ont pas été impliqués dans le groupe de réflexion sur l'EI. Les étudiant-e-s ne sont également pas représentés dans le conseil des études.

Il n'existait pas, au moment de la visite, de plan d'action actualisé à proprement parler. Des axes pour l'avenir ont toutefois été explicités. Ces axes vont au-delà d'une simple continuation du plan d'action initial et permettent d'apprécier les priorités de la section parmi lesquelles :

- La préoccupation à propos du nombre insuffisant d'étudiants diplômé-e-s chaque année, qui constitue la première priorité. Il s'agit là effectivement d'un axe incontournable qui doit retenir la plus grande vigilance de l'établissement et de son pouvoir organisateur.
- La reconduction du premier axe du plan d'action initial, dévolu aux préoccupations pédagogiques. Bien que toujours pertinent, cet axe ne décline pas à proprement parler d'actions nouvelles.
- Le déménagement vers de nouveaux locaux, également pointé comme étant une priorité. Or, l'établissement n'a que très peu de leviers pour faire avancer ce projet. Le déménagement, qui restait hypothétique au moment de la visite, est donc plus de l'ordre de l'opportunité que d'une action à planifier, à ce stade.

- L'amélioration de la visibilité de l'école (et du bachelier en Construction en particulier), présentée comme un quatrième axe d'avenir. Les experts considèrent que cette préoccupation devrait être mise en relation directe, ou même intégrée, au premier axe car il en va de la survie de la section.

Par ailleurs, le comité des experts recommande à l'établissement de se doter d'un plan d'action plus opérationnel, identifiant mieux les priorités et les échéances, ainsi que les indicateurs pertinents permettant de mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

Conclusion générale

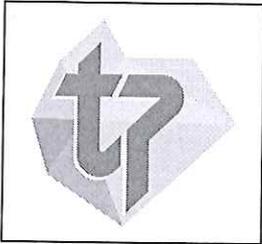
Malgré le fait que le bachelier en Construction soit le seul programme d'enseignement supérieur soumis à l'évaluation de l'AEQES, la direction a pour ambition de véritablement intégrer les processus qualité, non seulement au sein de la section, mais aussi dans les autres formations organisées par l'établissement. Les moyens humains dévolus à la gestion de la qualité sont utilisés à bon escient, et les actions « qualité » sont disséminées dans l'ensemble des activités, essentiellement pédagogiques, et dans toutes les sections de l'établissement. La démarche qualité n'est pas développée comme une fin en soi, mais comme un moyen d'amélioration, ce qui permet une large adhésion des équipes aux différents projets portés dans le cadre de cette démarche qualité.

La culture qualité est donc présente et bien initiée.

Elle semble toutefois encore davantage portée et promue par la direction et la coordination qualité que par les enseignant·e·s et, *a fortiori*, les étudiant·e·s. Bien que ces dernier·e·s ne soient pas encore suffisamment appelé·e·s à participer aux réflexions, ils perçoivent positivement le déploiement de la démarche qualité et sont disposés à suivre la direction dans ses orientations et ses projets.

Le comité encourage l'ensemble des parties prenantes à persévérer. La voie choisie, visant l'équilibre entre une formalisation nécessaire et le maintien de relations informelles efficaces, convient bien à la taille de l'établissement et aux équipes en place.

Droit de réponse de l'établissement



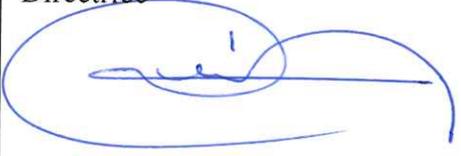
Droit de réponse de l'établissement évalué

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

Monique DERISON
Directrice


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

Chantal DIGNEFFE
Coordonnatrice qualité
