



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Bachelier en Construction

École de promotion sociale Saint-Luc
Institut technique supérieur Cardinal
Mercier (ITSCM)

Thierry Descamps
Patricia Tossings

06.06.2018

Table des matières

Construction : École de promotion sociale Saint-Luc.....	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 : École de promotion sociale Saint-Luc et Institut technique supérieur Cardinal Mercier

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 Mme Patricia Tossings, mandaté·e·s par l'AEQES et accompagné·e·s par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 28 février 2018 à l'École de promotion sociale Saint-Luc à Bruxelles (Saint-Gilles), s'agissant de l'établissement référent de la co-organisation du bachelier en Construction. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert·e·s 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 expert·e·s tient à souligner la 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
- Patricia Tossings, experte de l'éducation

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

Présentation des établissements et du programme évalué

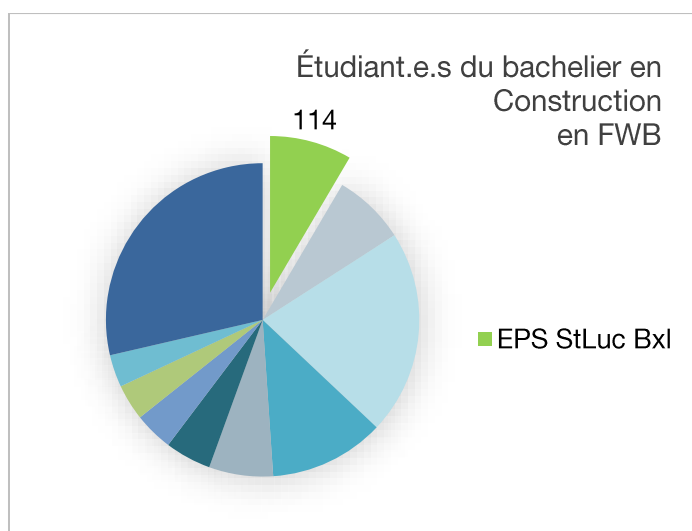
L'École de promotion sociale Saint-Luc (EPS Saint-Luc) et l'Institut technique supérieur Cardinal Mercier (ITSCM) co-organisent le bachelier en Construction, option Bâtiment depuis 2011.

L'EPS Saint-Luc organise des formations d'enseignement supérieur à orientation artistique et technique. Elle organise 22 des 26 unités d'enseignement (UE) du bachelier en Construction et est habilitée à délivrer le titre.

L'ITSCM, créé il y a près de 100 ans à Schaerbeek par les Aumôniers du Travail, offre un enseignement supérieur technique de type court de promotion sociale. Il organise les bacheliers en Électronique et en Informatique et systèmes, et 4 UE du 1^{er} niveau du bachelier en Construction.

Les études sont organisées à horaire décalé afin d'accueillir des personnes déjà engagées dans le monde du travail.

En 2016-2017, le nombre d'étudiant.e.s inscrit.e.s dans le bachelier en Construction représentait près de 8% de la population étudiante inscrite dans les bacheliers en Construction évalués par l'AEQES².



N.B. : l'EPS Saint-Luc Bruxelles est l'établissement qui organise la majeure partie des unités d'enseignement du bachelier. C'est aussi lui qui délivre le diplôme. Lors de la visite de suivi, le comité d'experts n'a pas rencontré de représentants de l'Institut technique supérieur Cardinal Mercier. Par conséquent, bien que le bachelier soit co-organisé par ces deux établissements, le présent rapport cible uniquement l'EPS Saint-Luc Bruxelles.

² Source : compilation des données des dossiers d'avancement

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

Depuis l'évaluation précédente de 2012-2013, l'organisation interne de l'EPS Saint-Luc Bruxelles en termes de personnel s'inscrit dans une relative stabilité tant au niveau de la direction que de la coordination qualité et de l'équipe enseignante. Quelques éléments de contexte nouveaux, intervenus depuis 2012-2013, peuvent être relevés.

Un groupe de travail inter-réseaux a été mis en place afin de rédiger un nouveau dossier pédagogique et un nouveau référentiel pour le bachelier en construction. L'établissement EPS Saint-Luc y collabore activement. Ces travaux devraient aboutir pour la rentrée 2018-2019.

L'établissement s'installe progressivement dans de nouveaux locaux situés dans la même rue. Ce déménagement toujours en cours au moment de l'évaluation de suivi s'inscrit dans le cadre d'un projet d'établissement et d'un rapprochement avec l'institut supérieur d'urbanisme et de rénovation urbaine (ISURU). Ce rapprochement avec l'ISURU laisse entrevoir des synergies nouvelles sur le plan administratif (secrétariat, par exemple) ainsi qu'une nouvelle opportunité offerte aux étudiant·e-s diplômé·e-s du bachelier en Construction de compléter leur formation par un master en Urbanisme.

D'une part pour pérenniser la démarche qualité et d'autre part pour assurer son élargissement à l'ensemble des sections de l'établissement, les attributions et contours de la commission d'évaluation interne (CEI) ont été étendus dès 2015. Cette redéfinition a permis d'élargir ses compétences à des thématiques plus transversales. L'assurance qualité et la coordination de la section bachelier en Construction s'articulent quant à elles désormais autour de deux entités, d'une part la CEI qui rassemble enseignant·e-s et étudiant·e-s et, d'autre part, un nouvel organe de concertation au sein duquel ne siègent pas les étudiant·e-s. À noter que la coordination de section était, au moment de la visite de suivi, en cours de remplacement.

Enfin, des synergies avec d'autres établissements d'enseignement sont à l'étude pour le bachelier en Construction.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Lors de la première évaluation AEQES de 2012-2013 au sein de l'établissement EPS Saint-Luc, la démarche qualité était en phase de démarrage. Le calendrier ainsi que le plan d'actions communiqué en 2012-2013 en réponse aux recommandations exprimées à l'époque était ventilé autour de quatre axes :

- La coordination et la cohérence inter-UF (appellation des actuelles UE),
- Le soutien et le suivi scolaire,
- Les supports et services à disposition des enseignants et des étudiants,
- La pérennisation de la démarche qualité et l'implication des étudiants dans ce processus.

Malgré la stabilité de l'équipe de direction et de coordination qualité, ce plan d'action n'a pas été mis au profit d'un pilotage qualité de l'établissement. Avec cinq années de recul, ce premier plan d'action apparaît être, à certains égards, une réponse conjoncturelle apportée à une obligation et non intégrée à un projet d'établissement. De nouvelles lignes directrices ont été développées, d'autres ont disparu. La nouvelle stratégie portée par la direction met aujourd'hui principalement en exergue le développement d'une identité d'école, laquelle passe par une identification claire de ses locaux d'activités.

Axe 1 : la coordination et la cohérence inter UE

Un travail a été mené quant à l'organisation de l'épreuve intégrée (EI). Des modifications importantes ont été apportées en ce qui concerne les modalités d'encadrement : mise en place de rendez-vous de suivi, organisation d'une épreuve à blanc, invitations à encadrer les EI lancées aux enseignant·e·s d'UE déterminantes.

Initialement introduit pour faciliter le déroulement de l'EI, l'étalement sur deux années académiques de l'UE de « Bureau d'études » questionne, notamment en ce que l'échec à cette UE pourrait pénaliser la réussite des étudiant·e·s et entraîner une surcharge de travail en début de 3^e niveau.

Les ateliers verticaux, travaux organisés entre les 1^{er} et 2^e niveaux, étaient mentionnés en 2012-2013 comme étant un point fort de l'établissement. Ils jouaient un rôle fédérateur entre niveaux et unités d'enseignement très apprécié des étudiant·e·s et enseignant·e·s. Ces ateliers verticaux ont été modifiés pour devenir transversaux. La transversalité est ici implémentée entre les sections de l'EPS Saint-Luc et plus uniquement entre les UE du bachelier en Construction. L'ouverture est ainsi faite aux étudiant·e·s du bachelier en Construction de s'initier à des disciplines variées issues d'autres sections de l'établissement EPS Saint-Luc (Arts plastique, stylisme, DAO,...). Actuellement, les bénéficiaires de cette modification ne paraissent évidents ni pour les enseignant·e·s, ni pour les étudiant·e·s, que ce soit sur le plan pédagogique ou de l'objectif annoncé de renforcer l'identité de l'école.

La coordination du bachelier en Construction fait défaut. Cet état de fait n'est pas sans lien avec l'absence d'une vision « programme » au sein de l'établissement et qui dépasserait le niveau des unités d'enseignement, mais aussi avec l'absence de coordination formelle entre les deux établissements en charge de co-organiser le bachelier. Cet état contraste fortement avec l'engagement que l'établissement souhaite par ailleurs porter au niveau inter-réseaux pour la rédaction des nouveaux dossiers pédagogiques qui constituent, par leur nature, un outil au service de l'approche programme. La fonction de coordination de section a fait l'objet de réflexions en organe de coordination dès 2013. Au-delà de la volonté affichée d'instaurer

une coordination, force est de constater que personne n'est réellement investi-e de cette fonction pour le bachelier en Construction. Les principaux bénéficiaires ciblés par cette coordination peinent encore à identifier tant la fonction que son représentant ou sa représentante. Dès lors, les résultats attendus de cette coordination font toujours défaut.

Droit de réponse de l'établissement

La perpétuation de la thématique de « coordination » au travers d'un nouvel axe « *programmes d'études et approches pédagogiques* » du plan d'action actualisé est opportune, notamment pour continuer le travail de coordination pédagogique en matière d'évaluation des acquis de l'apprentissage, d'équilibre théorie/pratique, d'organisation de visites, de supports pédagogiques, etc.

Axe 2 : soutien et suivi scolaire

Cet axe prend tout son sens au regard de l'équipe pédagogique, investie et très sensible aux enjeux de l'enseignement en promotion sociale ainsi qu'à l'encadrement spécifique à mettre en œuvre pour accompagner au mieux les étudiant·e·s. De nombreuses initiatives individuelles prises par les enseignant·e·s en matière de soutien et de suivi scolaire sont à noter : remédiation, rappels en débuts de cours, réorganisation des cours et pédagogie différenciée... *In fine*, les actions mentionnées sous cet axe ont majoritairement abouti (augmentation du nombre de soirées d'encadrement et épreuve à blanc pour l'EI). Néanmoins, le comité des experts est interpellé par la mise en place de nouvelles actions allant à l'encontre d'actions déclarées prioritaires préalablement (dans le plan d'action initial) et ce sans analyse apparente particulière (pérennisation des ateliers verticaux déclarée ↔ suppression effective de l'atelier vertical).

Axe 3 : supports et services à disposition des enseignants et des étudiants

Comme cela a déjà été évoqué, des actions ont été menées notamment au niveau de l'EI et de l'UE de « Bureau d'études ». Une amélioration pourrait être apportée en matière de mise à disposition des supports de cours aux étudiant·e·s préalablement aux enseignements et aux évaluations.

Action déclarée prioritaire sous cet axe dans le plan d'action initial, l'implémentation au sein de l'établissement d'une plateforme d'*e-learning* (« Claroline » était alors évoquée) fait aujourd'hui défaut. Cette plateforme est présentée dès 2012 par l'établissement comme étant un élément à part entière du projet pédagogique d'établissement et de suivi des étudiant·e·s. Des problèmes organisationnels et matériels semblent avoir contrarié son développement. Une nouvelle stratégie en la matière est à l'étude. Afin d'alimenter la réflexion, le comité des expert·e·s souhaite réaffirmer que l'investissement dans un outil pédagogique tel qu'une plateforme d'*e-learning* doit être au bénéfice de l'enseignement, en y intégrant les spécificités de l'enseignement de promotion sociale. La plateforme n'est qu'un moyen mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'évaluation de l'adéquation et de l'utilité de l'outil choisi se doit également d'être faite. Le passage à une nouvelle plateforme en ligne pourrait être l'occasion de faire le point sur les supports de cours existants et également de faire état du périmètre et du champ couverts par les différents cours (dans les syllabus, les PowerPoint, la documentation qui permet aux étudiant·e·s d'aller plus loin, etc.) et ainsi de repérer les éventuelles redondances de contenu entre les UE. Enfin, en préalable, il serait intéressant d'envisager quelle utilisation sera faite de cette plateforme pour qu'elle ne soit pas uniquement une plateforme de dépôt de ressources mais aussi un outil pédagogique porteur et adapté au public étudiant.

Axe 4 : La pérennisation de la démarche qualité

Les évaluations des enseignements par les étudiant·e·s ont été poursuivies, avec la possibilité pour l'enseignant·e de recevoir un rapport personnalisé, ce qui est un atout important. À ce stade, il n'y a pas encore de systématisation de la procédure (tous les enseignements ne font pas encore l'objet d'une évaluation systématique). La méthodologie développée au niveau des enquêtes est complète et réfléchie. Les questionnaires sont larges et les retours vers les enseignant·e·s formalisés. La révision à moyen terme des questionnaires permettrait peut-être d'alléger le travail d'enquête (complétion des formulaires d'une part et traitement des réponses d'autre part) et d'éviter une certaine lassitude.

L'implication des enseignant·e·s dans l'élaboration des questionnaires pourrait également faciliter l'extension de la démarche à l'ensemble des enseignements. Le comité des expert·e·s encourage à persévérer dans l'implémentation de telles enquêtes de manière à ce qu'à terme tous les enseignements soient évalués et suivis périodiquement. L'emploi actuel d'un outil informatique spécifique est certainement un atout à ce développement.

La mobilisation des étudiant·e·s dans la gouvernance et la qualité semble encore difficile (voire en retrait) depuis cinq ans comme en atteste le faible taux de participation des étudiant·e·s aux travaux de la CEI. Les projets d'élaboration et de suivi d'un questionnaire de satisfaction générale et de questionnaires spécifiques à l'évaluation des stages et de l'EI sont pertinents. Au-delà des initiatives individuelles prises par certain·e·s enseignant·e·s, des lieux et moments d'interaction avec les étudiant·e·s sont à construire. D'une manière générale, un retour plus formel notamment sur les évaluations des enseignements avec une communication adaptée aux étudiant·e·s faciliterait peut-être leur plus large participation.

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

Suite à l'étude des documents fournis par l'établissement et aux entretiens menés avec les parties prenantes, le comité des expert-e-s souhaite formuler ici quelques suggestions qui visent à aider l'établissement dans le développement et l'appropriation d'une culture qualité.

L'ensemble des parties prenantes de l'établissement est de bonne volonté et impliqué dans ses missions même si elles ne semblent pas encore fédérées autour d'une vision stratégique et d'objectifs communs. Le plan stratégique d'établissement et sa déclinaison pour le bachelier en Construction, porté par la direction, semble essentiellement se traduire par le renforcement de l'identité d'école. Le déménagement dans de nouveaux locaux est un point positif fort de ce projet en passe d'être accompli. Ce renforcement légitime et souhaitable d'identité d'école prévaut aujourd'hui à définir une identité propre au bachelier en Construction (au sein de l'EPS Saint-Luc), au risque de ne pas fédérer l'ensemble de la communauté. Le développement stratégique de l'établissement est basé sur une logique « *top down* » forte, laissant peu de place aux apports individuels. Le mode de fonctionnement actuel se veut participatif, mais en l'absence d'une vision stratégique élaborée avec toutes les parties, les effets ne sont pas tangibles. En pratique, cela engendre des difficultés à fédérer une équipe autour d'un projet dont les contours sont encore flous.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

L'absence apparente d'un plan stratégique large et partagé par tous et toutes rend l'ancrage de la démarche qualité difficile. Perçue comme déconnectée de la gouvernance, les bénéfices potentiels de la démarche qualité (dont les évaluations AEQES sont des outils) sont encore mal compris. L'ambition de renforcer l'identité d'école est légitime mais ne constitue que partiellement un plan stratégique. Les plans d'actions se doivent d'être rédigés au service de l'accomplissement des objectifs et projets d'établissement à court, moyen et long termes. En ce sens, leur actualisation est pertinente dès lors qu'elle s'accompagne d'une évaluation ou d'une critique constructive des actions antérieures.

Une évaluation plus systématique et régulière des enseignements par les étudiant-e-s est souhaitable. Ces évaluations sont un outil tant pour les enseignant-e-s que pour le pilotage de la section (anticipation, ajustement, coordination...). Sans cette intégration de l'outil, il ressort un contraste fort entre d'une part l'implication importante de la coordination qualité en matière d'évaluation des enseignements et d'autre part le peu de résultats engendrés. L'articulation de ces évaluations à une stratégie, le suivi systématique des actions entreprises et une communication plus affirmée des évolutions engrangées pourraient stimuler la participation d'un plus grand nombre.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

La fonction de coordination de section existe mais n'est pas encore pleinement opérationnelle. Le comité des expert-e-s encourage à continuer le travail entamé notamment via la définition d'un profil de fonction clair et une meilleure communication tant à destination des enseignant-e-s que des étudiant-e-s. Une précision des contours et compétences de la CEI et du nouvel organe de concertation au sein duquel ne siègent pas les étudiant-e-s pourrait être faite. De manière générale, la communication entre les enseignant-e-s, la direction et les étudiant-e-s gagnerait à être un peu formalisée.

Malgré de nombreux atouts et des initiatives ponctuelles favorables, les objectifs de la démarche qualité ne sont pas encore définis par et pour l'établissement, mais uniquement comme une réponse à l'obligation d'évaluation. Pourtant entamée il y a de nombreuses années et inscrite dans un contexte stable, la démarche qualité n'a pas encore pleinement

trouvé sa place au sein de l'établissement et le processus dans son ensemble semble toujours être vécu comme une contrainte. Les étudiant·e·s et les enseignant·e·s sont peu impliqué·e·s dans la démarche qualité. D'autres modalités d'implication que la participation aux réunions de la CEI pourraient être envisagées. Une réflexion collective sur les finalités de la démarche qualité pourrait être entreprise (quels en sont les objectifs ? comment la démarche peut-elle aider à mieux définir les priorités?). Des actions spécifiques en matière de formation et d'information sur la gestion de la qualité pourraient être menées (séances d'informations, développements de vecteurs de communication spécifiques, réalisation et diffusion d'un tableau de bord synthétique, périodique et accessible par tous et toutes, rassemblant quelques indicateurs stratégiques, ...).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Enfin, le comité des expert·e·s encourage à définir collectivement une stratégie d'établissement et de section, avec des axes forts et des actions directement liées à ces axes priorités à court, moyen et long termes. Il encourage l'établissement à injecter le fruit de cette réflexion stratégique dans son plan d'action actualisé (dont les axes étaient tous, au moment de la visite de suivi, à échéance d'un an).

Conclusion générale

Les priorités de l'institution ne sont pas explicites et, dès lors, ne transparaissent pas clairement dans le bachelier en Construction. Dans le cadre de l'élaboration d'un futur plan stratégique, un travail collégial de définition du positionnement identitaire et stratégique du bachelier en Construction (« l'ADN » de la formation), au sein de l'établissement EPS Saint-Luc, pourrait être mené. Celui-ci faciliterait l'articulation entre le futur plan stratégique et les actions propres au bachelier en Construction.

La gouvernance est nourrie par un brassage d'idées porteur, par exemple par la mise en œuvre de lieux de transversalité, mais ses effets positifs ne transparaissent pas encore de manière tangible. Il en résulte une forme d'instabilité, même à court terme, dans la définition des objectifs. Dans la mise en œuvre du programme, la direction laisse une large part d'autonomie aux enseignants et ouvre la porte à une dimension participative. Malheureusement en l'absence d'une coordination de programme et d'objectifs stratégiques explicites, la dynamique ainsi créée reste encore peu porteuse d'évolutions.

La démarche qualité s'incarne principalement au travers de l'évaluation des enseignements sans pour autant qu'elle ne soit considérée comme un outil de pilotage de la qualité du programme. De manière générale, une réelle dynamique qualité, orientée vers la réalisation de projets clés et impliquant l'ensemble des parties prenantes, n'est pas encore perceptible. Le comité des expert·e·s déplore que l'exercice d'autoévaluation et de définition de plans d'action, réalisé dans le cadre d'une évaluation AEQES, paraisse être une contrainte plutôt qu'une source d'information et d'évolution potentielle. Malgré la volonté exprimée de pérenniser la démarche qualité, force est de constater que la dynamique insufflée par l'établissement en prévision de l'évaluation initiale de 2012-2013 s'est essoufflée et qu'elle n'a pas pu être relancée pour l'évaluation de suivi de 2017-2018. Au-delà de ce constat, le comité des expert·e·s tient à souligner que, fort du dynamisme de ses étudiant·e·s et de l'engagement de ses enseignant·e·s, l'établissement dispose des ingrédients d'une redynamisation et d'une meilleure appropriation de la démarche qualité.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Néant.

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Paragraphe ciblé	Observation de fond
2	Axe 1 : la coordination et la cohérence inter UE	La coordination du bachelier a été effective jusqu'à un mois avant la visite des experts et elle n'a pas réellement fait défaut. Les enseignants savent qui est le coordinateur. Celui-ci s'implique dans la gestion pédagogique de la section et sa mission est connue de tous. En outre, le coordinateur est présenté par la direction aux étudiants lors de la soirée d'accueil dont il anime lui-même une partie.
3	2 ^e paragraphe	Le développement stratégique de l'établissement se fait en concertation avec les coordonateurs de section qui se réunissent mensuellement. Ils participent à tous les choix stratégiques de l'école, jusqu'à la gestion de la dotation. De ce fait, le qualificatif de « top down » en matière de gestion de l'école nous semble injustifié.
3	4 ^e paragraphe	Des résultats significatifs ont été engendrés suite aux évaluations des enseignements par les étudiants. Plusieurs enseignants ont apporté des améliorations notables à leur manière d'enseigner et/ou d'évaluer les acquis d'apprentissage.
3	6 ^e paragraphe	Les experts relèvent le manque d'implication des enseignants et des étudiants dans la démarche qualité. Ceci entre en contradiction avec le dernier paragraphe de la conclusion générale où ils recommandent de s'appuyer sur le dynamisme des mêmes étudiants et enseignants pour une meilleure appropriation de la démarche qualité.

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

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

Jean-Charles Hock
Directeur



Clarence Pitz
Coordonnatrice qualité

