

DE L'ÉVALUATION DE NOS PROGRAMMES À L'ÉVALUATION DE NOS INSTITUTIONS, UN CHANGEMENT DE PARADIGME

ATELIER 1 : « COMMENT MENER SON AUTO-ÉVALUATION ? »

1. MÉTHODOLOGIES (DÉVELOPPÉES, TESTÉES ET ABANDONNÉES)

- **Expliquer le processus d'auto-évaluation :**
 - Expliquer l'utilité de l'exercice pour l'institution : mieux se connaître, s'améliorer, mutualiser.
 - Respecter les valeurs et le mode de fonctionnement de l'institution (se concentrer sur l'amélioration des processus, et non sur les personnes qui gèrent ceux-ci).
 - Exploiter les structures existantes (forums et GT).
 - Organiser des rencontres : conseil des délégués, soirée diplômés-étudiants.
- **Procéder à la collecte et à l'analyse des informations recueillies :**
 - Découper le fonctionnement de l'institution en processus selon le vécu du terrain ; décrire les processus / dispositifs pour ensuite les évaluer et identifier les actions possibles.
 - Revue documentaire sur les outils et approches d'évaluation (collecte des informations existantes dans les dossiers d'auto-évaluation programmatiques précédents, revue du plan stratégique de l'institution).
 - Tagger-Formaliser-Tracer : identifier (tagger) ce que l'on fait en termes d'amélioration même si cela n'en porte pas le nom. Formaliser les processus pour donner de la robustesse et un cadre, tracer ou prouver ce que l'on fait.
 - Évaluer et mettre ces initiatives en avant.
- **Définir le plan d'action avec les « gens de terrain »**
 - Mettre en place un groupe de pilotage pour définir les priorités et actions à mettre en œuvre (par exemple : étudiants, enseignants, équipe pédagogique, personnel de direction, inspecteur général le cas échéant, personnel administratif, partenaires des milieux professionnels et coordinateur Qualité).
 - Créer des GT mixtes (comprenant des profils très différents (fonctions, positions, expériences)) ou Focus group par ESG (possibilité de partir d'une cartographie des parties prenantes).
 - Définir les priorités grâce à un questionnaire soumis aux parties prenantes.
 - Partir des constats du terrain pour dégager des pistes d'actions et créer son plan d'action.
 - Construire un cadre souple pour les pistes d'actions permettant aux parties prenantes de se les apprivoier.

2. ACTEURS À MOBILISER

- Mobiliser les acteurs aux différents niveaux de fonctionnement (directions et tout niveau de l'institution).
- Regrouper toutes les personnes en lien avec les démarches qualité (lien explicite, implicite ou jusqu'à présent inconnu, car la qualité est l'affaire de tous) pour travailler ensemble sur l'auto-évaluation.

3. OUTILS (DÉVELOPPÉS, TESTÉS ET ABANDONNÉS)

- **Outils de collecte d'information :**
 - Via discussion: Tables rondes, Advisory council, COPIL.
 - Enquête : forms, Sphinx, Lime Survey, etc.
 - Méthode Delphi.
 - Portfolio des documents existants.
 - Cartographie des processus.
 - OSAQua (outil de la CoQER).
- **Outils d'analyse :**
 - SWOT (par critère et général).
 - Cartographie des processus : thématiques couvertes ? Niveau des processus ? Procédures existantes ?
 - Référentiel : ESG, Référentiel inspiré du Karvi (Finlande), EFQM, CAF Éducation, référentiel sur mesure créé sur base du parcours des acteurs et prenant en compte une analyse des besoins et des limites (→ L'essentiel est de s'assurer que le référentiel utilisé couvre bien les ESG).
 - Tableau de bord.
 - Jeux Thiagi.
 - Pour les experts : ESG.
- **Support à la rédaction :**
 - Plateforme collaborative: Moodle, Sharepoint, Teams, Documents partagés, etc.

4. POINTS DE VIGILANCE

- **Incertitudes remontées par les participants :**
 - La contradiction entre l'approche formative (programmatique) / certificative (PAG).
 - Les balises étaient pour certaines institutions trop générales, voire manquantes.
 - La place des Services Généraux dans les ESG n'est pas explicitement visible dans les ESG pour certaines institutions.
 - Comment se fera l'articulation entre les évaluations institutionnelles et les évaluations programmatiques dans le cadre de la procédure d'avis global (crainte d'une redondance).
 - La soutenabilité des deux niveaux d'évaluation (programmatique et institutionnel) par les différents types ou tailles d'institution.
 - Quid des sanctions éventuelles si l'évaluation institutionnelle externe débouchait sur un rapport négatif.
- **Difficultés rencontrées au cours du processus d'auto-évaluation :**
 - Faible taux de réponse aux enquêtes.
 - Nécessité de développer ou d'adapter des tableaux de bord de données.
 - Difficulté d'appréhender le vocabulaire qualité pour les parties prenantes (jargon).
 - Processus vu comme une instrumentalisation de l'enseignement.
 - Comment assurer la partie vérification et adaptation si nécessaire, une fois les actions mises en place.
 - Difficulté de synthétiser et de faire le tri pour le dossier d'auto-évaluation.
 - Difficulté d'archiver les informations dans un outil pratique et accessible.
 - Difficulté de choisir entre les ESG ou de construire son propre cadre.
 - Difficulté d'assurer une formation des coordonnateurs qualité.

- **Crainte :**
 - De travailler en doublon (institutionnel/ programmatique).
 - Concernant le temps alloué aux responsables qualité et la disponibilité de toutes les autres parties prenantes.
 - Difficulté d'octroyer une charge horaire suffisante.
 - Acteurs débordés ou pas intéressés : difficulté d'impliquer les étudiants, les parties prenantes externes à la démarche qualité.

5. TRUCS ET ASTUCES

- **En termes d'adhésion des parties prenantes :**
 - Soutien par les autorités (implication et positionnement).
 - Modifier la représentation de la qualité par les parties prenantes : présenter la qualité comme une aide, et non une contrainte.
 - Importance d'une charte déontologique qualité.
 - Passer par des enjeux concrets d'amélioration est plus motivant que de parler de qualité.
 - Mutualisation des bonnes pratiques pour améliorer la qualité de l'enseignement (plutôt que de répondre aux exigences de l'AEQES).
 - Susciter l'adhésion par une communication interne efficace vers toutes les parties prenantes.
- **En termes de moyens financiers**
 - Objectivation du temps consacré à la qualité et budgétisation.
 - Moyens dévolus à l'évaluation institutionnelle, à la gestion du changement.
 - Possibilité de mutualiser des ressources par la mise en place de groupe de travail entre institutions du même type.
- **En termes de méthodologie**
 - Le modèle qualité et la culture qualité dépendent des valeurs et de l'organisation spécifique de l'institution.
 - Partage de bonnes pratiques entre établissements, voire entre services.
 - Étoffer votre analyse qualitative par une analyse quantitative pour lui donner de la robustesse.
 - Ne pas hésiter à faire une parenthèse, à prendre du recul pour avoir une meilleure vue.
 - Le plan d'action fait par le terrain permet une meilleure appropriation et intégration dans le fonctionnement de l'institution.
 - Développer des démarches de management de l'amélioration continue.
 - Garantir le parallèle entre l'auto-évaluation / le plan d'action et les orientations stratégiques.
- **En termes de gestion du personnel**
 - Penser à la professionnalisation de certaines fonctions au sein de l'institution (Pilotage, Qualité etc.), professionnalisation devenue nécessaire avec le changement de paradigme.