

Journée d'échanges AEQES

La concrétisation de l'implication des parties prenantes dans les politiques et procédures qualité

**Présentation de l'outil de diagnostic qualité
HELMo**

30 novembre 2021

Plan de la présentation

1. Contexte de création de l'outil
2. Outil de diagnostic des besoins qualité
3. Exemples de résultats
4. Exemples méthodologies de suivi

1. Contexte de création de l'outil

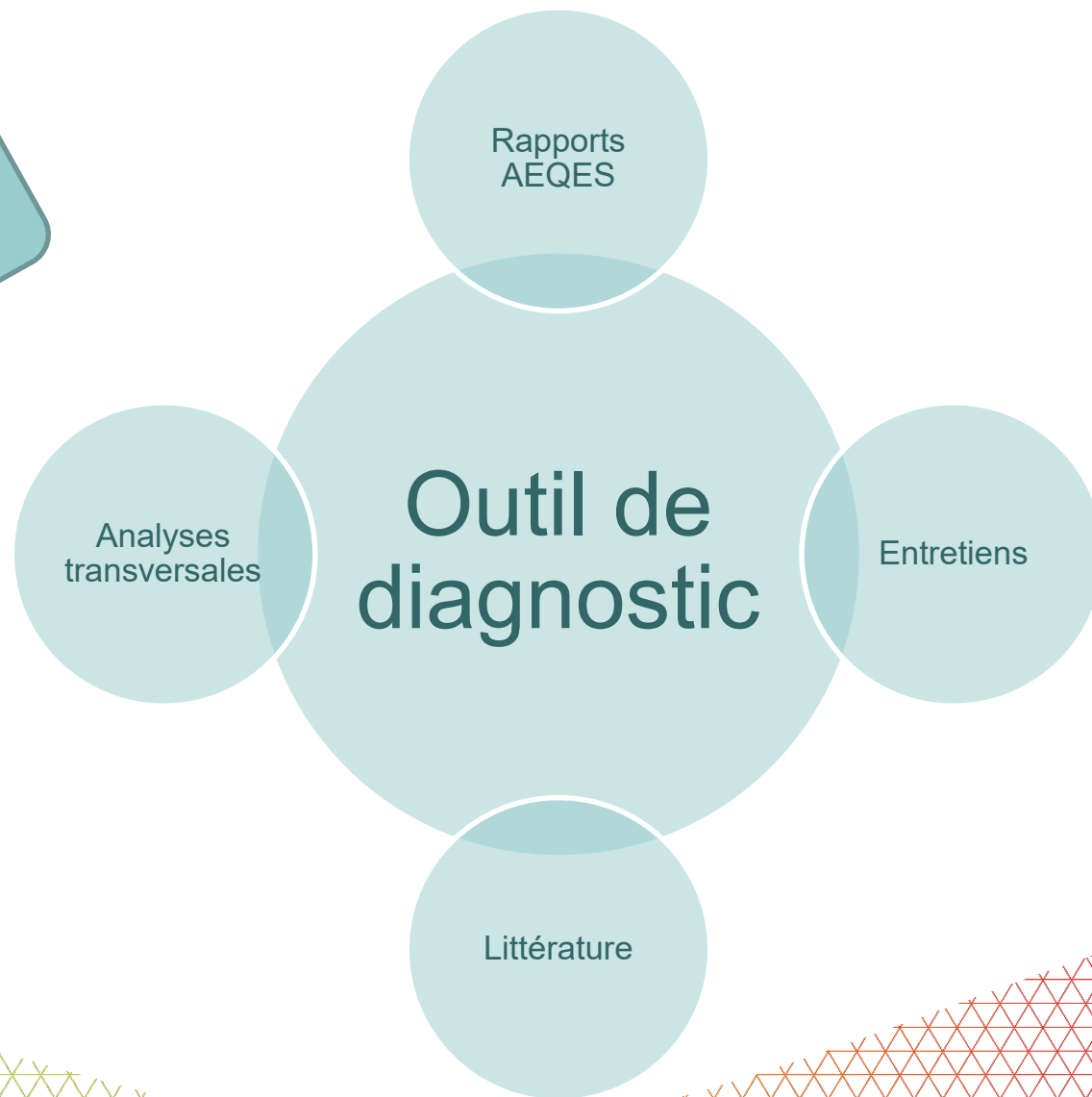


1.1. L'outil diagnostic qualité répond à différents besoins ...

- Formalisation du management par la qualité au sein de HELMo (Conclusion de l'Audit institutionnel)
- Clarification du lien entre SDI / référents qualité des départements nouvellement désignés / directions
- Clarification des attentes des cursus et des autres ST par rapport à l'offre de service du SDI
- Outil de clarification et de motivation envers les démarches qualité pour les acteurs de terrain

1.2 Sources de sa conception

Les quatre
sources de l'outil



2. Outil de diagnostic des besoins qualité



2. Outil de diagnostic qualité

Cet outil – qui recense par autoévaluation l'ensemble des démarches qualité qui peuvent/doivent être réalisées par un cursus/département dans le cadre des missions qui lui sont dévolues –

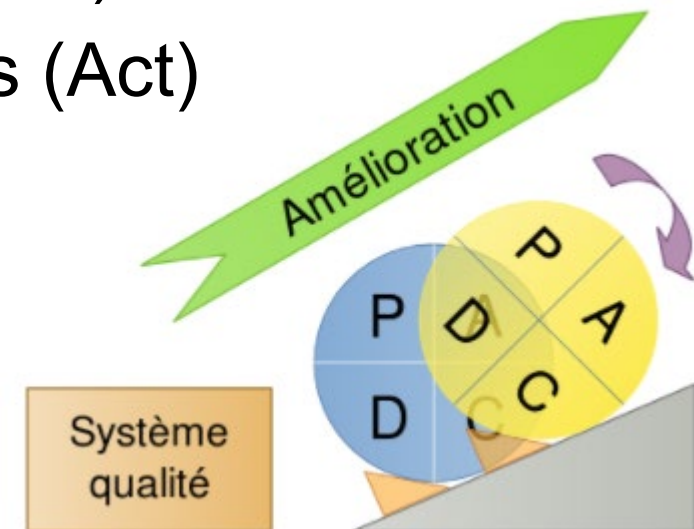
permet donc ...

- d'avoir une photographie de ce qui est déjà en place
- de faire le point sur les besoins concrets des départements/cursus
- de déterminer les collaborations à établir entre les cursus/départements et le SDI

2. Outil de diagnostic qualité

Un outil qui récence les pratiques selon la logique PDCA

- Les actions de planification (Plan)
- Les actions de mise en œuvre (Do)
- Les actions d'évaluation de la mise en œuvre (Check)
- Les actions de pérennisation des bonnes pratiques (Act)



2. Outil de diagnostic qualité

Un outil qui détermine le niveau de finalisation des pratiques

- Le **score 1** si la démarche n'a jamais été réalisée
- Le **score 2** si la démarche a déjà été réalisée de façon très épisodique
- Le **score 3** si la démarche est réalisée de façon systématique
- Le **score 4** si la démarche est réalisée et pérennisée par une procédure

2. Outil de diagnostic qualité

Un outil adaptable

- Outil pour les cursus
- Outil pour les départements
- Outil pour les services transversaux

2. Outil de diagnostic qualité

Un outil avec quelques limites

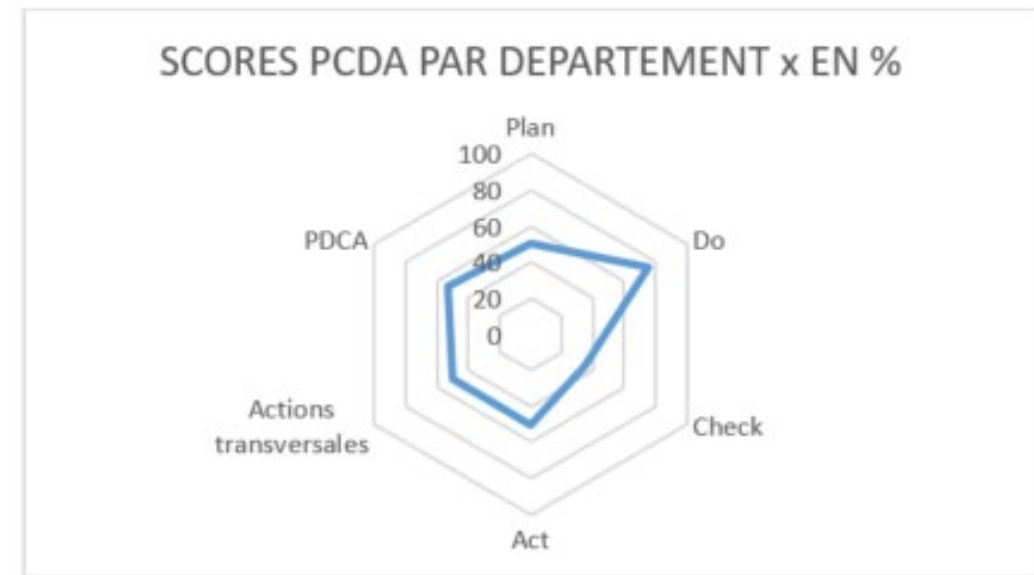
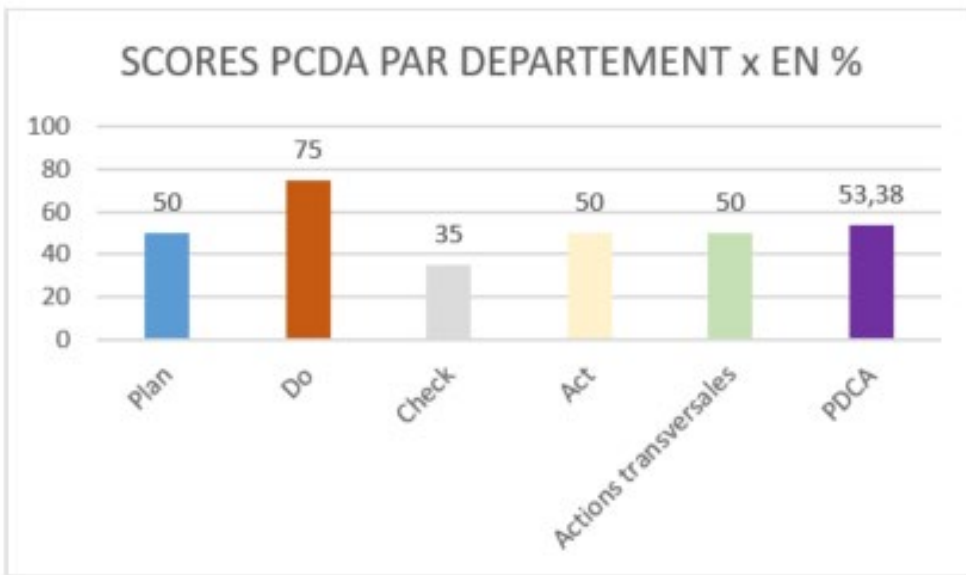
- Biais de désirabilité
- Biais de confirmation
- Biais d'auto-complaisance
- Stéréotypes/préjugés
- Timing
- Etc.

3. Exemples de résultats



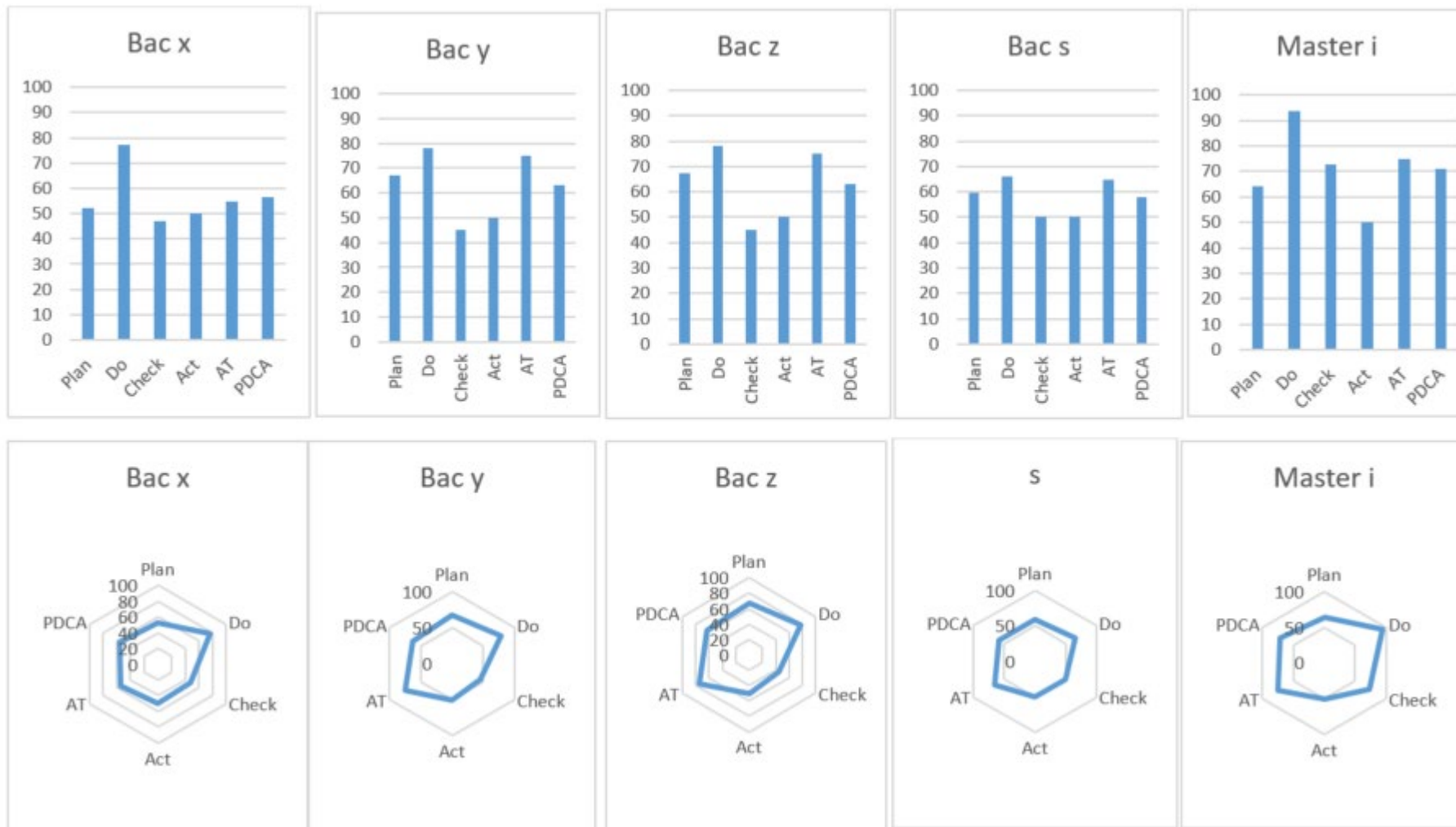
3. Démarche qualité au sein du département X et ses cursus

Niveau de finalisation des pratiques sur la base du score auto-attribué



3. Démarche qualité au sein du département x et ses cursus

Niveau de finalisation des pratiques sur la base du score auto-attribué



4. Exemples méthodologies de suivi



4. Sollicitations du SDI: feuille de route

| Catégorie | Action et score | Qui ? | Quand ? |
|---|--|----------------------------------|------------------------------|
| Plan | Consultation des professionnels | Bac x | 2022 |
| | Formalisation des rôles et responsabilités dans le cadre du plan d'actions | Master i | NC |
| | Formalisation et centralisation des documents de communication aux parties prenantes | Bac y, Master i | 22-23 NC |
| | Formalisation et centralisation des documents institutionnels | Bac y, Master i | 22-23 NC |
| | Formalisation et centralisation des documents décisionnels | Bac y | 22-23 |
| | Explicitation formelle de la vision du management par la qualité au sein de chacun des cursus du département en vue d'élaborer une vision partagée pour l'ensemble du département | Bac y, Master i | 22-23 NC |
| | Planification, gestion et exploitation stratégique des données | Bac y, Master i | 22-23 NC |
| | Elaboration d'une charte qualité et de la définition d'une formation de qualité du cursus | Bac x, Bac z, Bac s, Master i | 2023 21-23 21-22 NC |
| | Explicitation formelle de la vision du management par la qualité au sein de chacun des cursus du département et vue d'élaborer une vision partagée pour l'ensemble du département | Bac y, Master i | 22-23 NC |
| | Formalisation d'une équipe qualité/département | Département | 2022 |
| | Explicitation formelle de la vision du management par la qualité au sein de chacun des cursus du département en vue d'élaborer une vision partagée pour l'ensemble du département | Département | 2022 |
| | Planification, gestion et exploitation stratégique des données / Elaboration d'un tableau de bord du département | Département | 2022 |
| | Elaboration de lettres de missions et/ou descriptif fonction du personnel d'encadrement | Département | 2022 |
| | Elaboration de lettres de missions et/ou descriptif fonction des MDP Administratif | Département | 2023 |
| | Formalisation et centralisation des documents de communication aux parties prenantes | Département | 2022 |
| | Formalisation et centralisation des documents institutionnels | Département | 2022 |
| | Formalisation et centralisation des documents décisionnels | Département | 2022 |
| Elaboration de questionnaires et de procédures d'utilisation EEE et EFE harmonisés | Département | 2023 | |

4. Sollicitations du SDI: feuille de route

| | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------|--------------------|
| Do | Désignation de relais Aide à la réussite | Bac s et Bac y | 22-23 22-23 |
| | Désignation / collaboration relais FC | Bac x | 2023 |
| Check | Evaluation de la pertinence de la formation (employeurs/ <u>alumni</u>) | Master i | NC |
| | Evaluation de la formation par les étudiants | Bac x et Master i | 06/2022 NC |
| | Evaluation des enseignements par les étudiants | Bac x et Master i | 01/2022 12/2021 |
| | Evaluation des partenariats | Bac x et Master i | 01/2022 NC |
| | Evaluation du fonctionnement des organes | Master i | NC |
| | Evaluation d'initiatives pédagogiques spécifiques | Master i | NC |
| | Evaluation de processus divers | Master i | NC |
| | Mise en place d'un suivi formel des plans d'action | Département | 2022 |
| | Rédaction d'un rapport d'activités du département | Département | 2023 |
| | <u>Act</u> | | |
| Actions systématiques/transversales | Révision des programmes formalisée | Master i | NC |
| | Utilisation des résultats qualité dans la gouvernance | Master i | NC |
| | Communication sur l'avancement du plan d'actions | Master i | NC |
| | Communication relative aux résultats des démarches qualité (visibilité) | Master i | NC |
| | Conception de canevas et de lignes de conduite permettant une harmonisation et une <u>procédurisation</u> de certaines démarches | Département | 2024 |

4. Exemple d'une répartition des tâches qualité recensées selon un modèle RACI

| Tâches « SMQ » 2021-2022 | R | A | C | I | Date de réalisation |
|--|------------------------------|---------------------------|---------------|---|---------------------|
| Généraliser, formaliser et réaliser l'évaluation des formations par les étudiants sortants pour l'ensemble des cursus du département | | | | | |
| Recensement des évaluations des formations déjà réalisées par ces différents cursus afin de déterminer les objectifs et méthodologies commun(e)s | Relais Q | | Tous les DA | | |
| Rédaction d'un questionnaire et d'une procédure harmonisé(e)s | Membre du SDI Et relais Q | Le collège de département | A déterminer | DP | Mars 2022 |
| Application de cette démarche auprès des étudiants sortants d'année diplômante | Relais Q | Chaque DA | Membre du SDI | Direction de département | Juin 2022 |
| Mettre en parallèle des plans d'action des cursus et des souhaits de démarches qualité tels qu'exprimés dans l'outil diagnostique | | | | | |
| Recenser les démarches additionnelles qui résulteraient de cette confrontation | Membre du SDI | | | Relais Q | |
| Interroger les directeurs de cursus sur l'opportunité de les planifier | Relais Q | DA/cursus | SDI | Tous les DA Direction de département | |
| Relever lors de cette analyse les démarches qui apparaissent dans plusieurs plans d'action, en informer les directeurs de cursus et leur permettre ainsi de saisir une opportunité de collaboration sur ces démarches « plus transversales » | ... | ... | ... | ... | ... |

Merci de votre attention !

Avez-vous des **questions ?**

L'intelligence collective en soutien de l'évaluation institutionnelle et de la stratégie Vinci

Christophe Coetsier, Cybèle Delwiche

Journée d'études AEQES
25 novembre 2021



1. Éléments de contexte



1.1. Éléments de contexte : La Haute Ecole Léonard de Vinci (HE Vinci)

MISSIONS

- Enseignement supérieur professionnalisant :
 - 28 bacheliers
 - 2 masters
 - 11 spécialisations
 - Plus de 7500 étudiants
- Formation continue
- Recherche appliquée
- Services à la société

1.2. Éléments de contexte : la transformation organisationnelle de HE Vinci



PARNASSE-ISEI

Institut Libre
Marie Haps



SANTE

SCIENCES ET TECHNIQUES

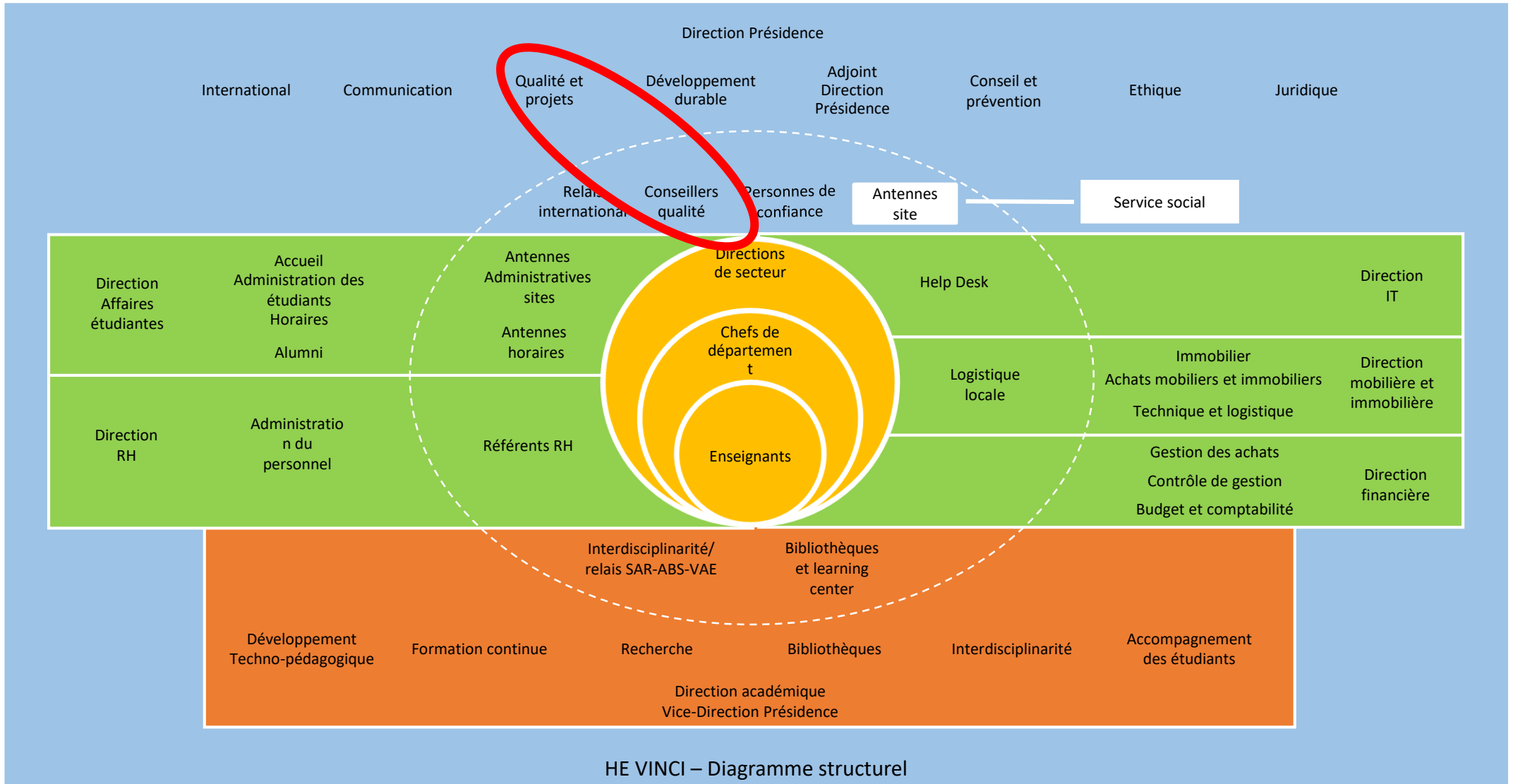


SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

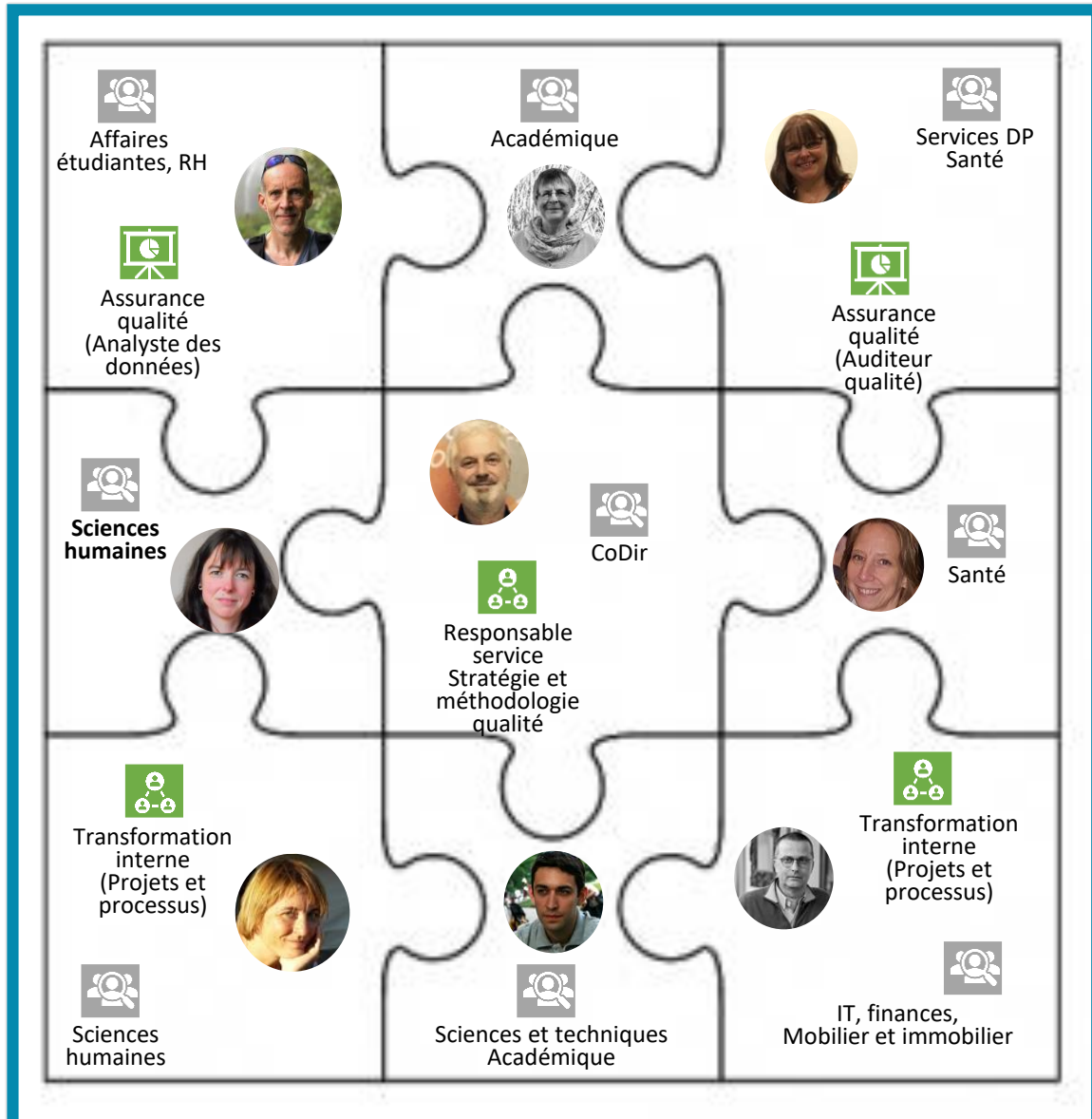
AVANT 2019

APRES 2019

1.3. Éléments de contexte : la structure Vinci



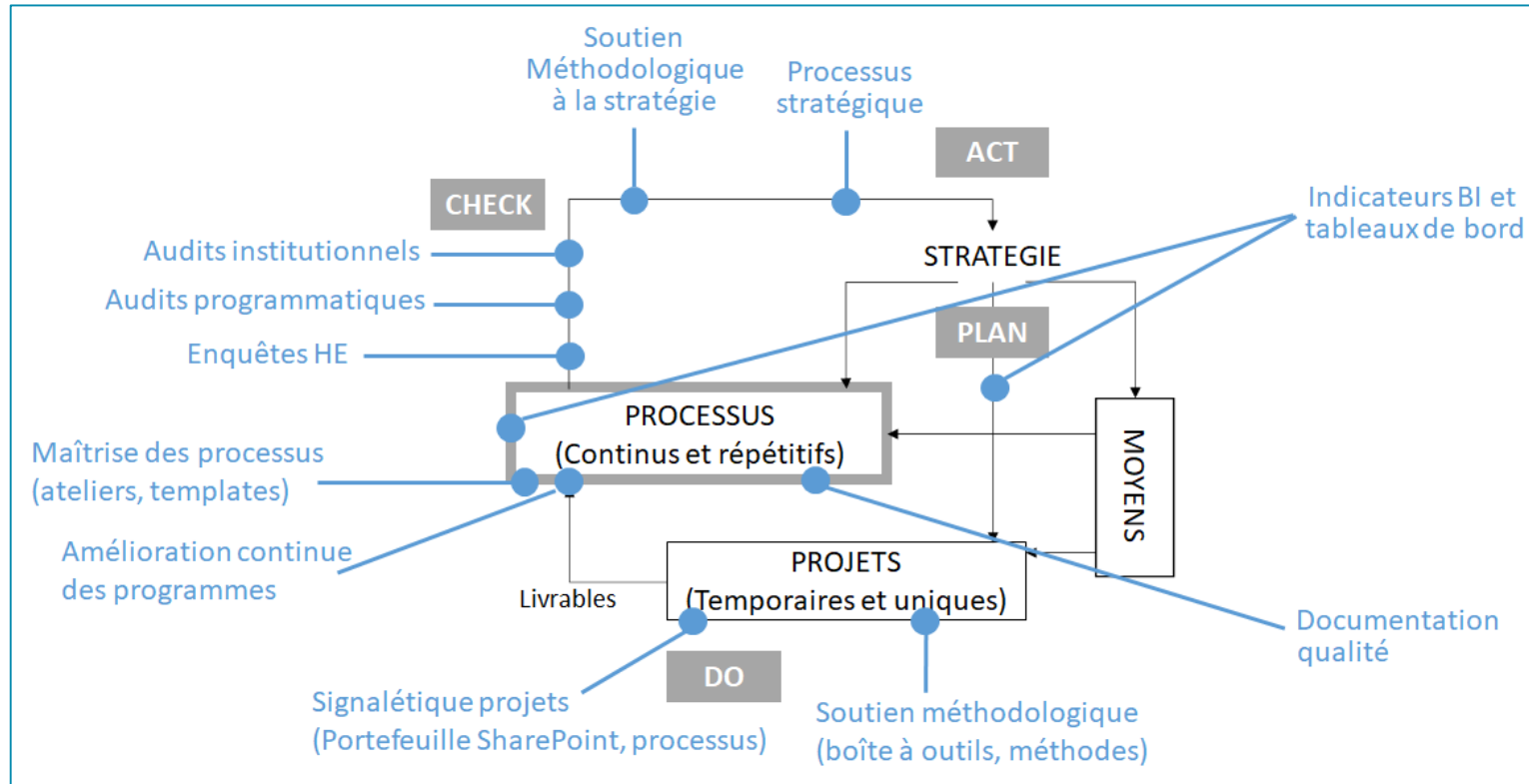
1.4. Éléments de contexte : le service qualité & projets Vinci



Une nouvelle équipe

- Tous un rôle de conseiller et de développeur
- La plupart partagent d'autres missions – temps partiels
- Expertises très diverses (enseignement, VAE, administration, finances, consultance externe, direction, PMO ...)

1.4. Éléments de contexte : le service qualité & projets Vinci



Un système qualité à construire à l'échelle de la Haute Ecole

- Volonté de s'appuyer sur l'intelligence collective et la co-construction

1.5. Éléments de contexte : l'intelligence collective

! L'objectif de cet exposé n'est pas de discuter de l'intelligence collective



- « Capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes... de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu » (Mack, 2004)

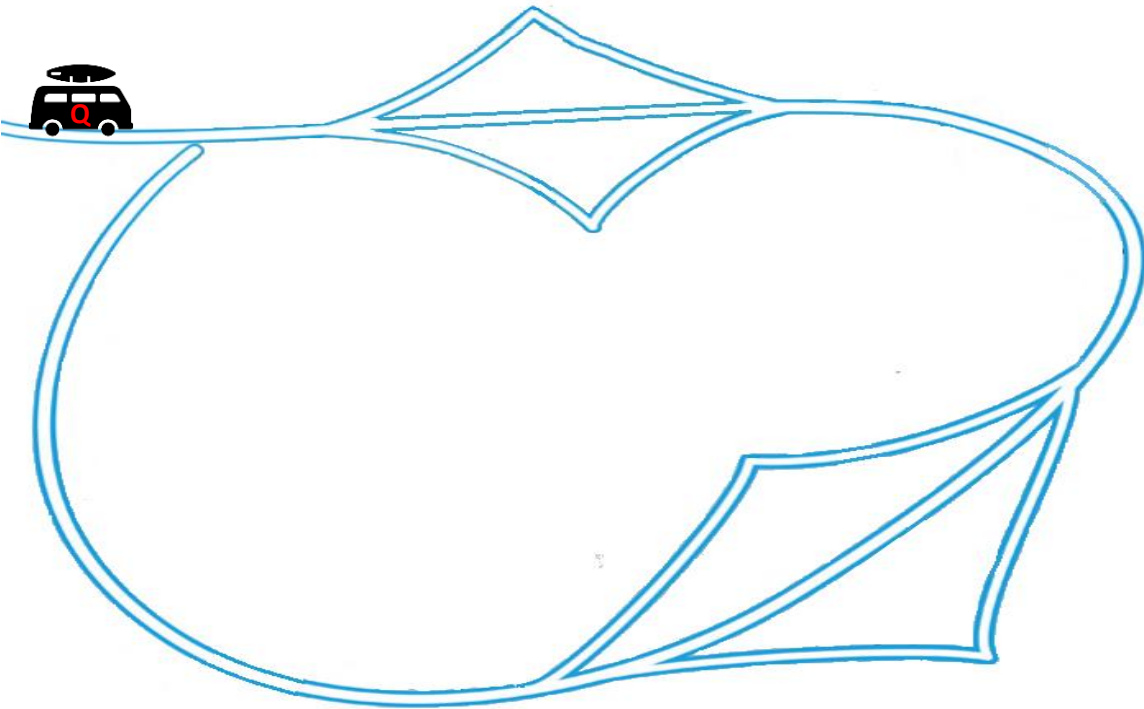
- « Processus qui permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace pour déboucher sur une décision » (Garnier 2001)

Peut constituer un facteur important d'efficacité des équipes face à la complexité croissante des situations rencontrées

Etant définie comme un processus, elle va donc se transformer et évoluer. Elle se travaille

2. Le processus stratégique Vinci



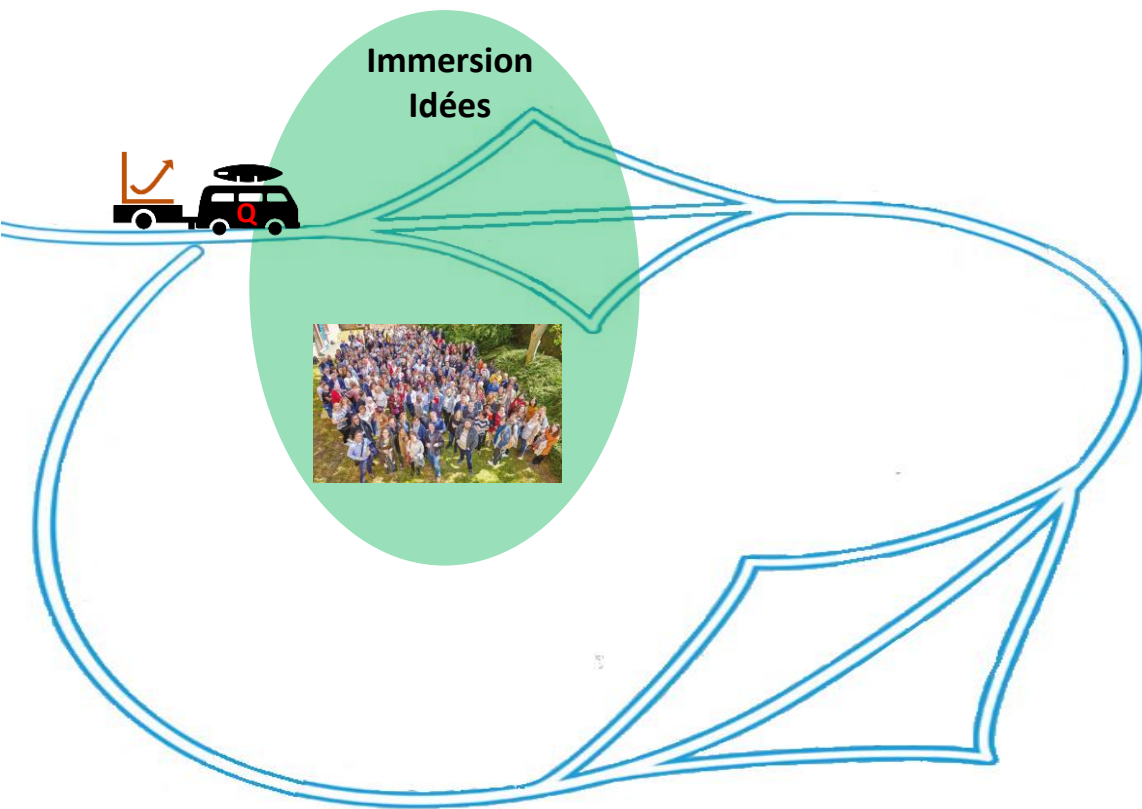


2.1. L'autoévaluation

Démarrage de l'autoévaluation :

- Méthodologie
- Récolte de données

Un long chemin de co-construction attend l'équipe

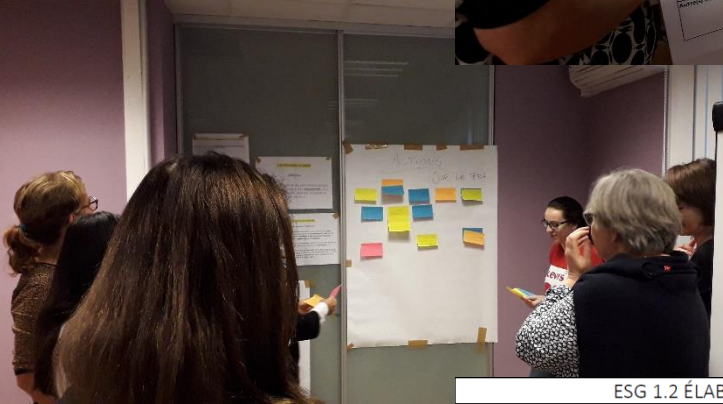
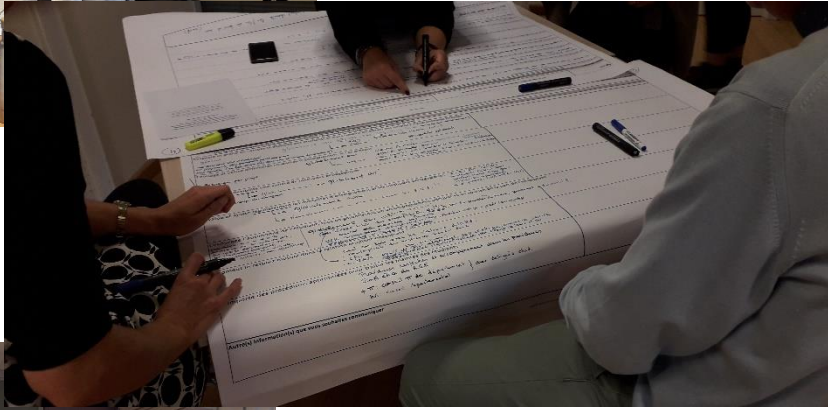


2.1. L'autoévaluation

2.1.1. Les ateliers ESG

DIVERGENCE D'IDÉES

- Sensibiliser le personnel et les étudiants aux ESG
- Récolter de l'information pour la rédaction du DAEI
- Dégager un ensemble d'actions pour alimenter le plan d'action



2.1. L'autoévaluation

2.1.1. Les ateliers ESG

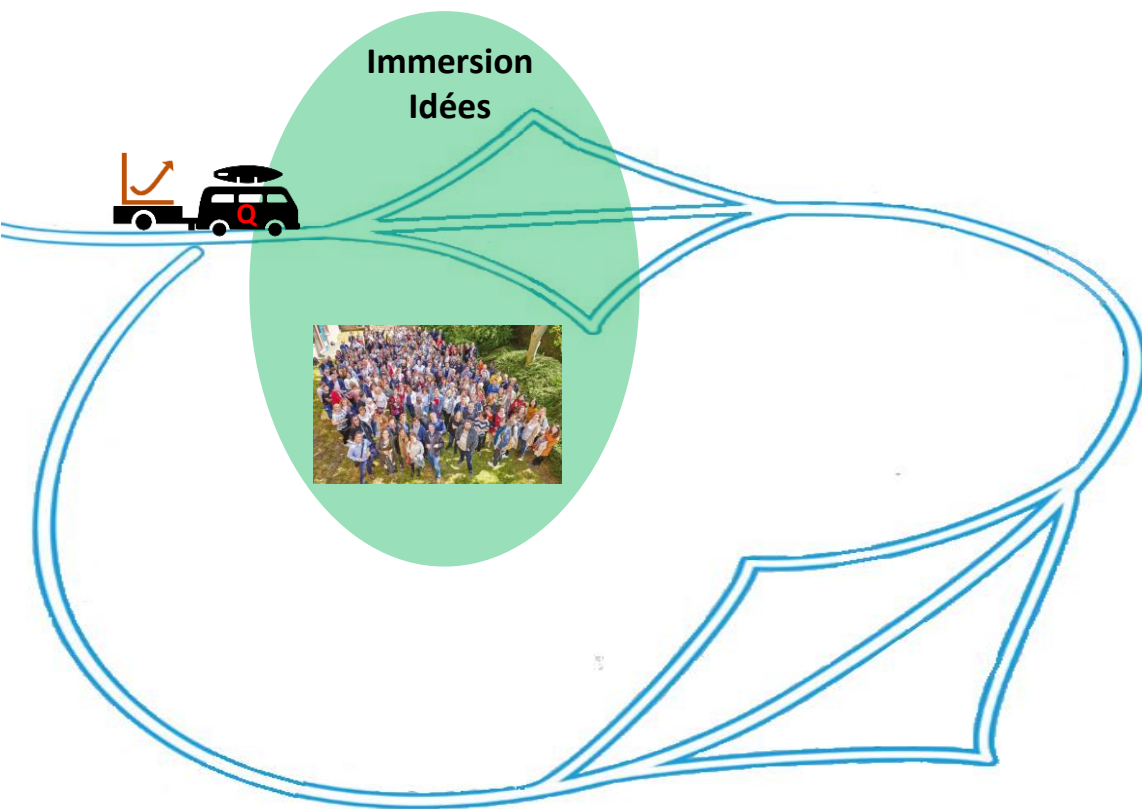
DIVERGENCE D'IDÉES

12 groupes de travail composés de membres de la direction, de personnel enseignant et administratif, d'étudiants et de professionnels (77 participants) :

- évaluent le déploiement des ESG au sein de la Haute Ecole;
- échangent sur les pratiques existantes;
- suggèrent des pistes d'amélioration.

Pour chaque ESG, synthèse selon le format Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces

| ESG 1.2 ÉLABORATION ET APPROBATION DES PROGRAMMES | |
|--|--|
| Forces | Faiblesses |
| Formations professionnalisantes en lien avec les réalités professionnelles, programmes élaborés en vue de "complexifier progressivement" | Acquis d'apprentissage spécifiques (AAS) à développer dans toutes les Unités d'Enseignement (UE) Acquis d'apprentissages terminaux (AAT) à revoir régulièrement pour faire le lien avec les compétences, les référentiels métier et les situations professionnelles |
| Implications de parties prenantes (étudiants, professionnels, employeurs...) lors de l'élaboration de programmes | Pas d'implication structurelle des parties prenantes dans l'élaboration des programmes |
| Opportunités | Menaces |
| Définition des ECTS (temps consacré, par l'étudiant, au sein d'un programme d'études, à une activité d'apprentissage), notamment grâce aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) | Évaluations d'unités d'enseignement vs évaluations de cursus en vue d'une amélioration continue |
| Élaboration des programmes pour répondre aux besoins sociétaux, du terrain et à leur évolution en collaborant notamment avec les associations professionnelles | Progression continue de l'étudiant rendue difficile par le décret "Paysage". |



2.1. L'autoévaluation

2.1.2. La commission d'autoévaluation

DIVERGENCE D'IDÉES

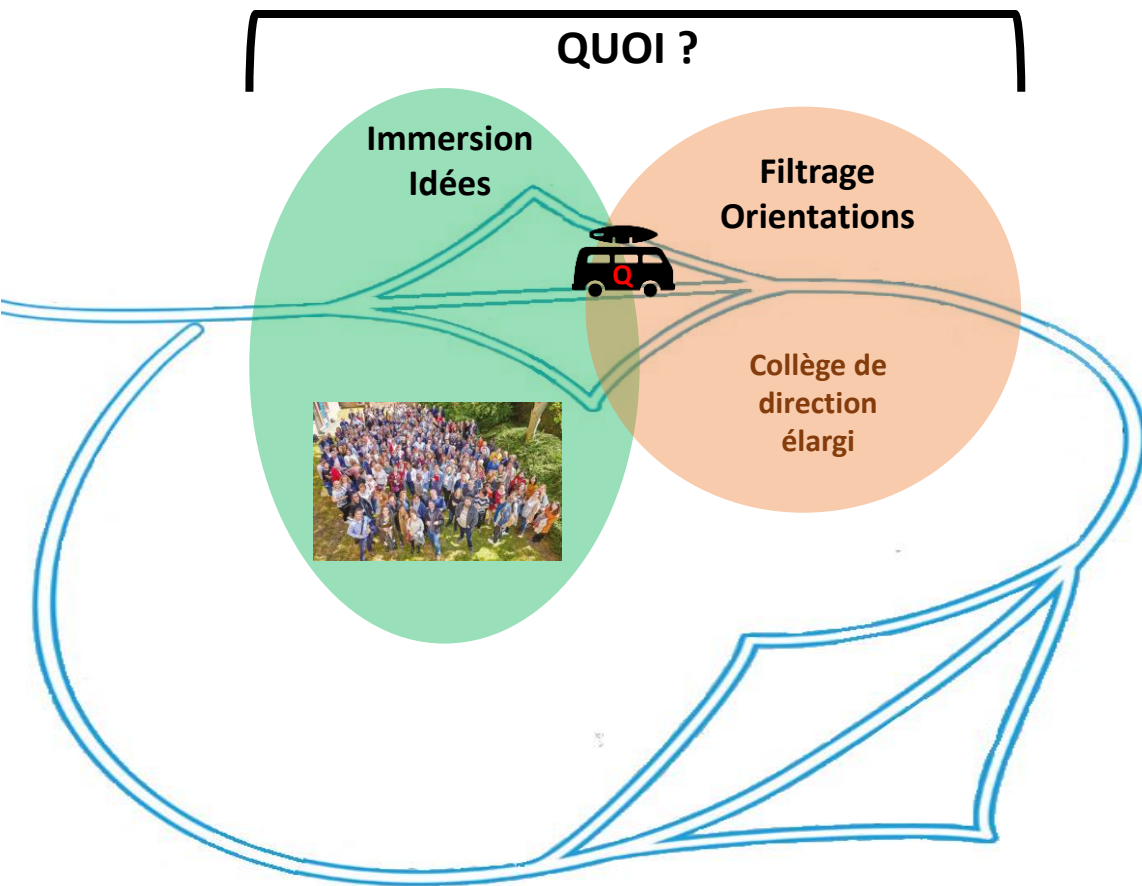
- Validation de la méthodologie de l'autoévaluation
- Lecture et interprétation des résultats de l'autoévaluation
- Validation du DAEI

4 groupes de travail:

- 1 représentant de la direction
- 1 représentant du personnel enseignant
- 1 représentant du personnel administratif
- 1 représentant étudiant

2 à 3 ESG par groupe de travail

3 à 4 réunions de travail



2.1. L'autoévaluation

2.1.3. La SWOT

CONVERGENCE D'IDÉES

Sur base de l'ensemble des données,
l'équipe de direction,

travaille à une analyse SWOT qui permet d'obtenir
une vision synthétique de la situation.

Réalisation d'un tableau Excel par ESG:

- Résultats des ateliers ESG
- Éléments identifiés lors d'une matinée de sensibilisation du Codir
- Analyse SWOT projet rapprochement

2.1. L'autoévaluation

2.1.3. La SWOT

CONVERGENCE D'IDÉES

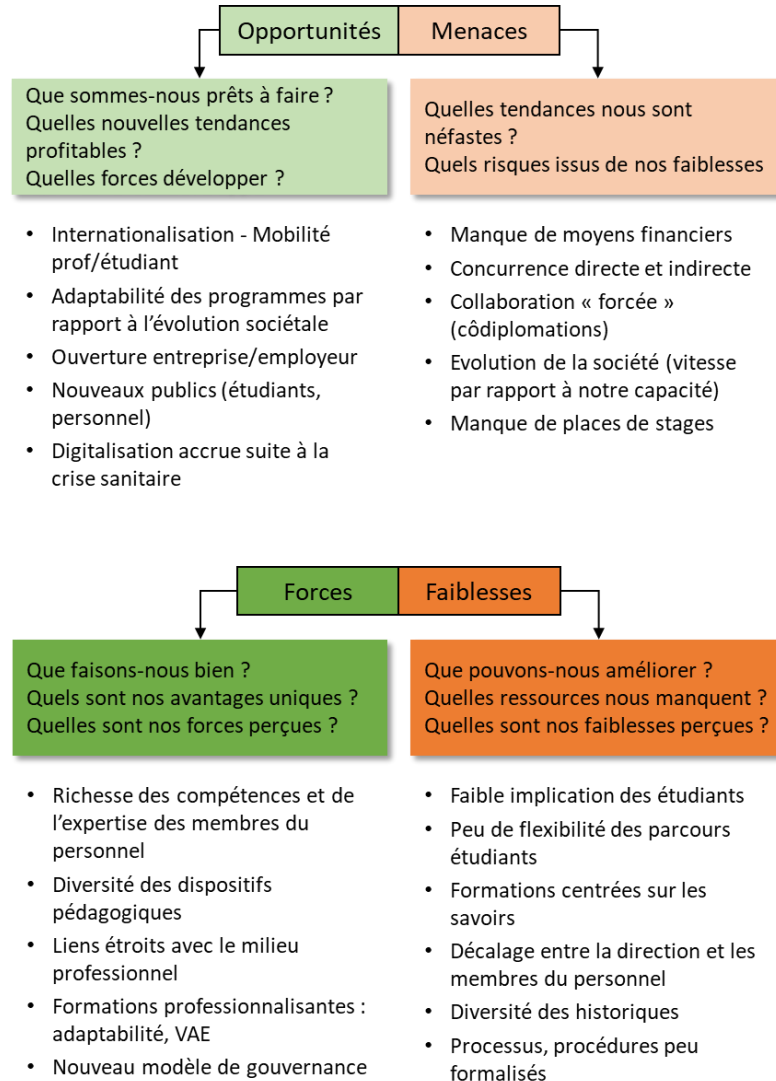
Ateliers « pré-SWOT » par ESG

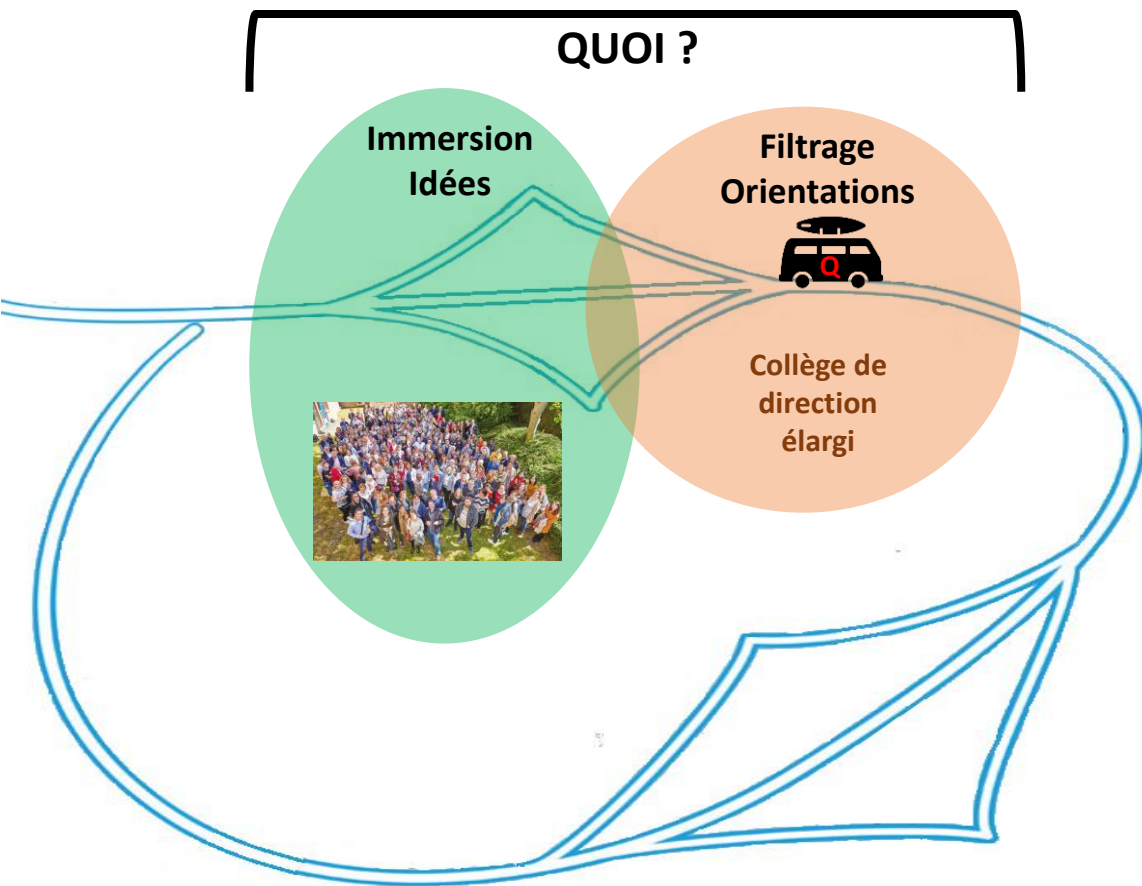
Groupes de travail avec 2-3 membres du Codir élargi

- Identifier 4 à 10 éléments de la SWOT
- Justifier le choix
- Proposer un indicateur

Atelier de synthèse

- Identification de 5 éléments pour chaque cadran de la SWOT
- Impact de la culture
- Intention stratégique





2.2. La stratégie

2.2.1. Les orientations stratégiques

CONVERGENCE D'IDÉES

- L'orientation stratégique doit logiquement découler du croisement des analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'organisation.
- Elle concerne l'équipe de direction et peut inclure à la fois des décisions délibérées et rationnelles et des aspects plus émergents et incrémentaux.
- Il s'agit ici de se centrer sur le « **QUOI** ». Que voulons-nous « être » dans quatre ans ?

2.2. La stratégie

2.2.1. Les orientations stratégiques

CONVERGENCE D'IDÉES

Atelier 1 : « Comment s'appuyer sur nos forces et/ou chercher à combler nos faiblesses, pour saisir des opportunités et faire face aux menaces »

→ options stratégiques structurées en 5 axes, 3 portant sur notre mission d'enseignement, 2 sur le personnel et la structure appuyant cette mission

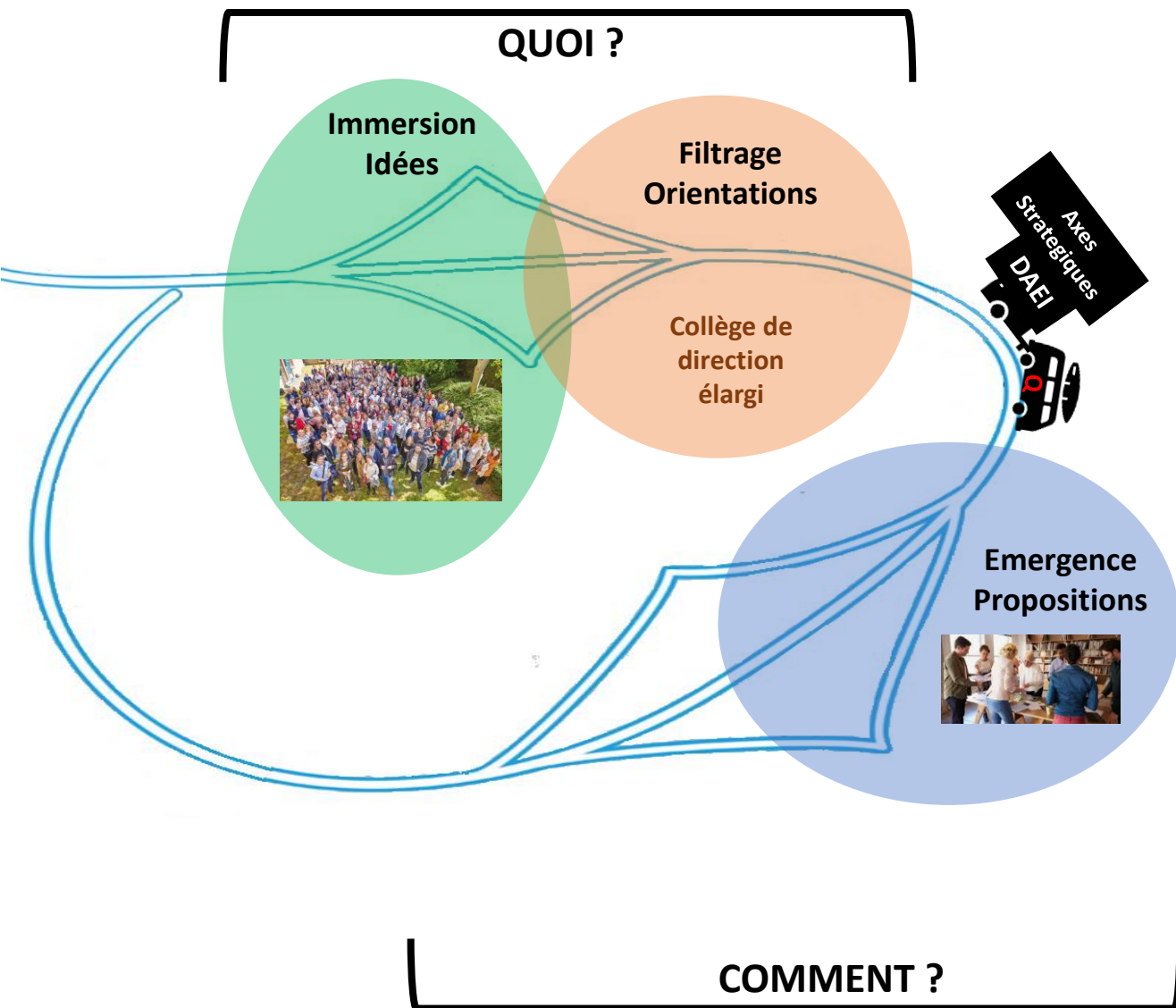
Atelier 2 : ajustement et intégration de quelques éléments importants et pas suffisamment ressortis lors de l'exercice précédent

Atelier 3 : Structuration des 5 axes stratégiques :

- en les définissant par des intentions (effets) stratégiques ;
- en déterminant les objectifs stratégiques (réalisations) que nécessitent de développer ces intentions dans les 4 ans à venir.



| | |
|--|--|
| 1. Numérisation et compétences transversales | Intentions <ul style="list-style-type: none">➤ Développer l'usage sûr et critique des technologies professionnelles de l'ensemble de la communauté Vinci➤ Développer l'attitude citoyenne, responsable, active, critique et solidaire de l'ensemble de la communauté Vinci |
| Objectifs stratégiques <ol style="list-style-type: none">1.1. Une expérience d'internationalisation est proposée à chaque étudiant pour développer une pensée complexe et envisager le monde de manière plus ouverte et inclusive1.2. Les compétences numériques des étudiants sont développées pour qu'ils soient capables de s'adapter aux différents contextes du terrain professionnel1.3. Les compétences numériques des membres du personnel sont développées pour qu'ils soient capables de s'adapter aux différents contextes professionnels et d'enseignement1.4. Un projet collectif et une expérience de collaboration interprofessionnelle sont vécus par chaque étudiant pour développer les compétences professionnelles/transversales/citoyennes1.5. Les activités intègrent systématiquement un aspect du développement durable (écologique, social et économique) en vue de sensibiliser l'ensemble de la communauté Vinci | |



2.2. La stratégie

2.2.2. La stratégie opérationnelle *DIVERGENCE D'IDEES*

Sur base des orientations stratégiques,
les secteurs et services transversaux :

- s'approprient et discutent ces orientations stratégiques;
- proposent des objectifs qui opérationnalisent cette stratégie.

L'idée est de faire émerger du terrain des réponses concrètes aux intentions stratégiques formulée précédemment.

Il s'agit ici de se centrer sur le « **COMMENT** ». Comment voulons-nous y arriver ?

| Service | Objectifs opérationnels | Axe stratégique |
|---------|--|--|
| CFC | Des processus sont développés pour accompagner, valider et évaluer des projets de formation continue et les amender, supprimer au besoin. | Axe 5 |
| CFC | Des lieux de synergie sont créés entre les départements, secteurs, CIR et CFC pour proposer des formations continues en accord avec les profils professionnels, les recherches récentes Vinci et les projets et les plans stratégiques de chaque département et secteur. | Axe 3 (synergie) |
| CFC | Des formations continues sont ouvertes aux étudiants de formation initiale, sans ordre de priorité d'accès, pour permettre une entrée dans une dynamique de formation tout au long de la vie. | Axe 3 (diversification des parcours) |
| CFC | Divers modes de formation continue sont proposés pour répondre aux besoins différents en fonction des parcours (distanciel, conférence, colloque, module court, module long, certificats ARES ...). | Axe 3 (diversification des formations) |
| CFC | La participation aux activités de formation continue est reconnue dans le programme de formation de l'étudiant. | Axe 3 (personnalisation des parcours) |
| CFC | Une synergie est mise en place pour rassembler les 2 « moodle » de la formation continue et de la formation initiale pour permettre aux étudiants/participants d'accéder aux ressources en ligne et faciliter le travail des formateurs. | Axe 5 |

2.2. La stratégie

2.2.2. La stratégie opérationnelle

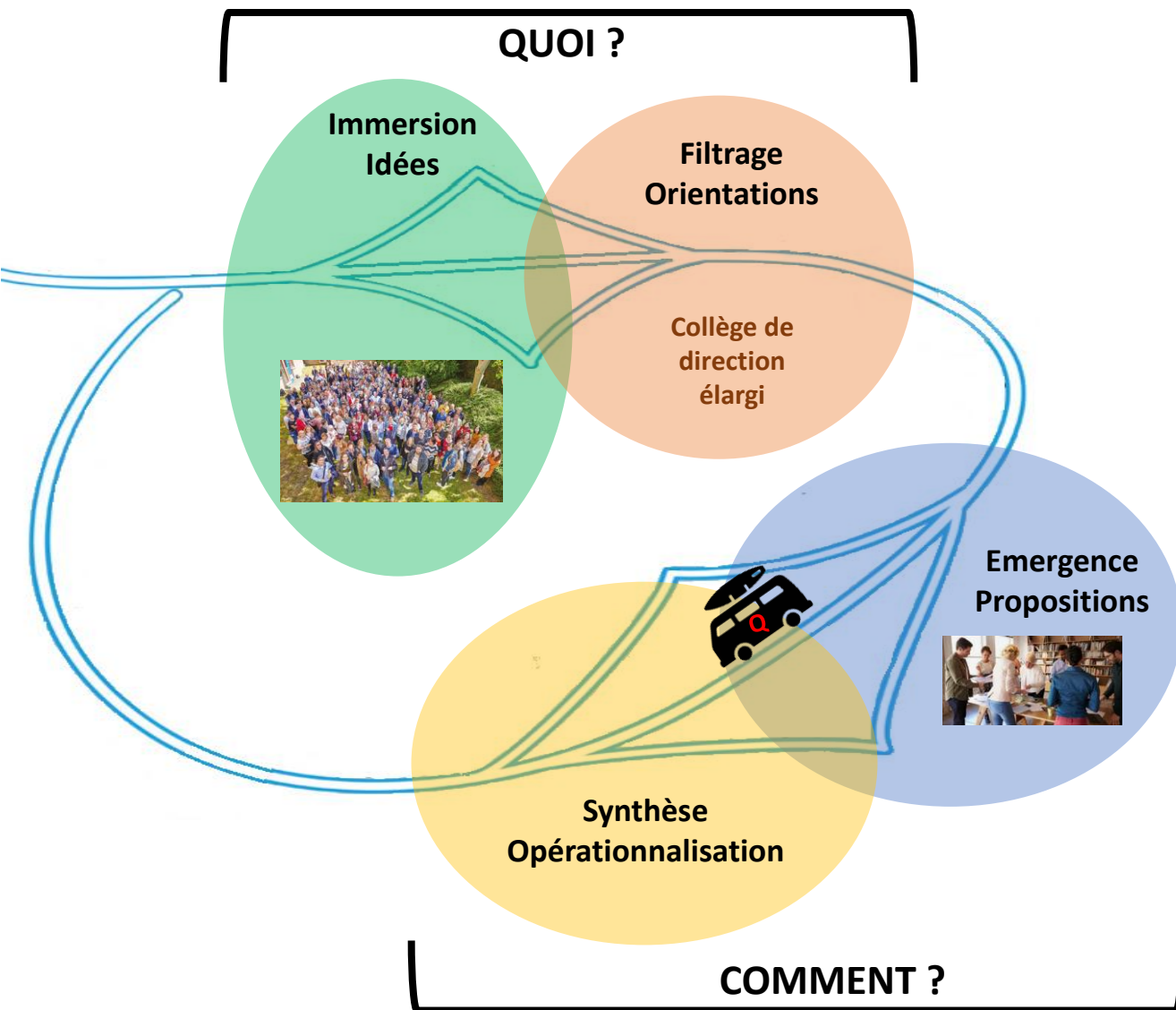
DIVERGENCE D'IDEEES

6 x 2 ateliers

- 3 secteurs : directions et chefs de départements
- Responsables des services staff DP
- Responsables services académiques
- Responsables services transversaux

Allers-retours au sein des équipes

→ plus de 120 propositions d'objectifs opérationnels



2.2. La stratégie

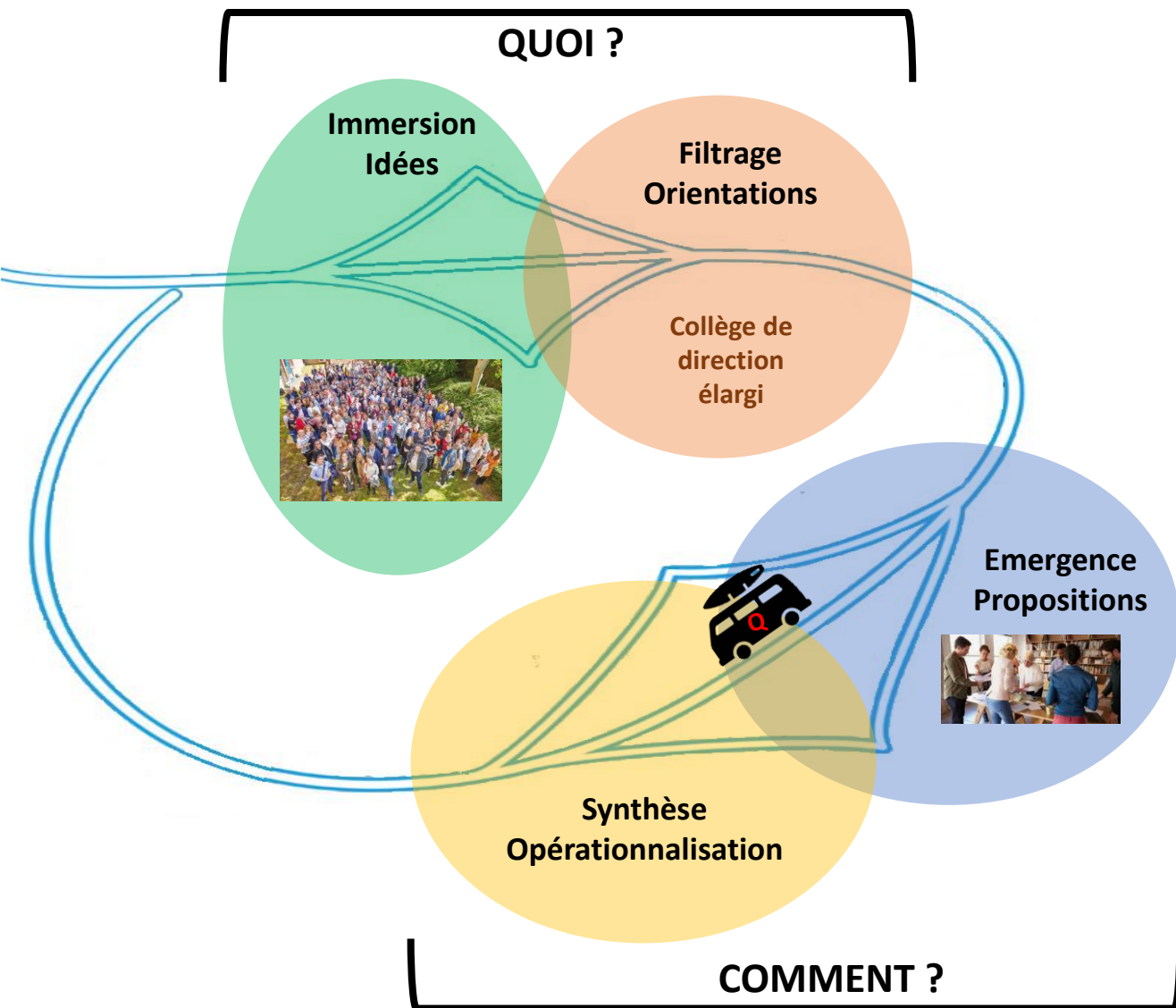
2.2.2. La stratégie opérationnelle *CONVERGENCE D'IDEES*

Mise en cohérence du système (alignement stratégique)

Centrés sur les objectifs opérationnels des secteurs (terrain),

des groupes transversaux identifient quels objectifs opérationnels pour assurer :

- L'efficacité des projets ;
- Le développement des compétences nécessaires;
- La conformité.



2.2. La stratégie

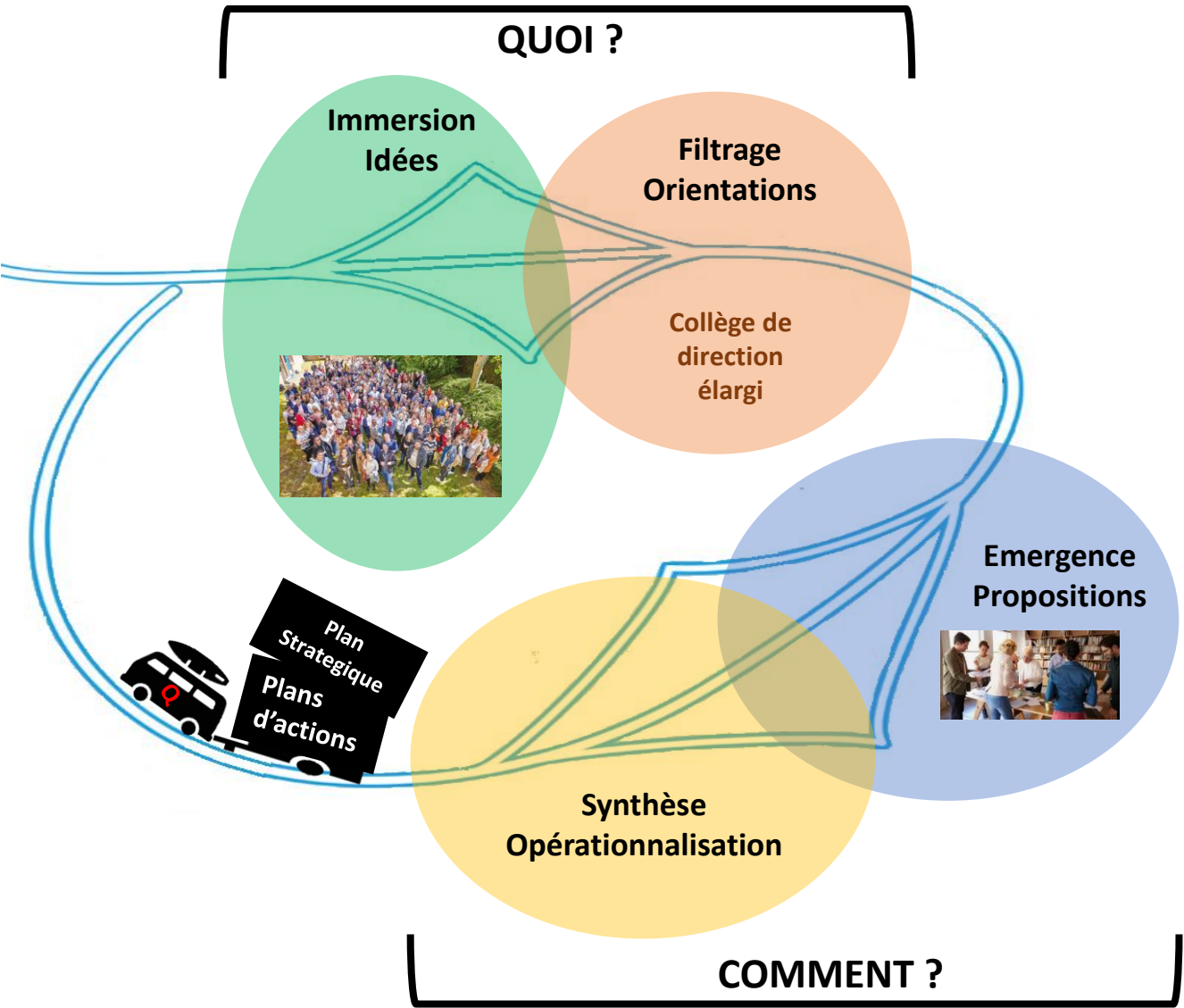
2.2.2. La stratégie opérationnelle CONVERGENCE D'IDEES

5 ESPACES DE RENCONTRE EN PARALLELE DE 150 MINUTES

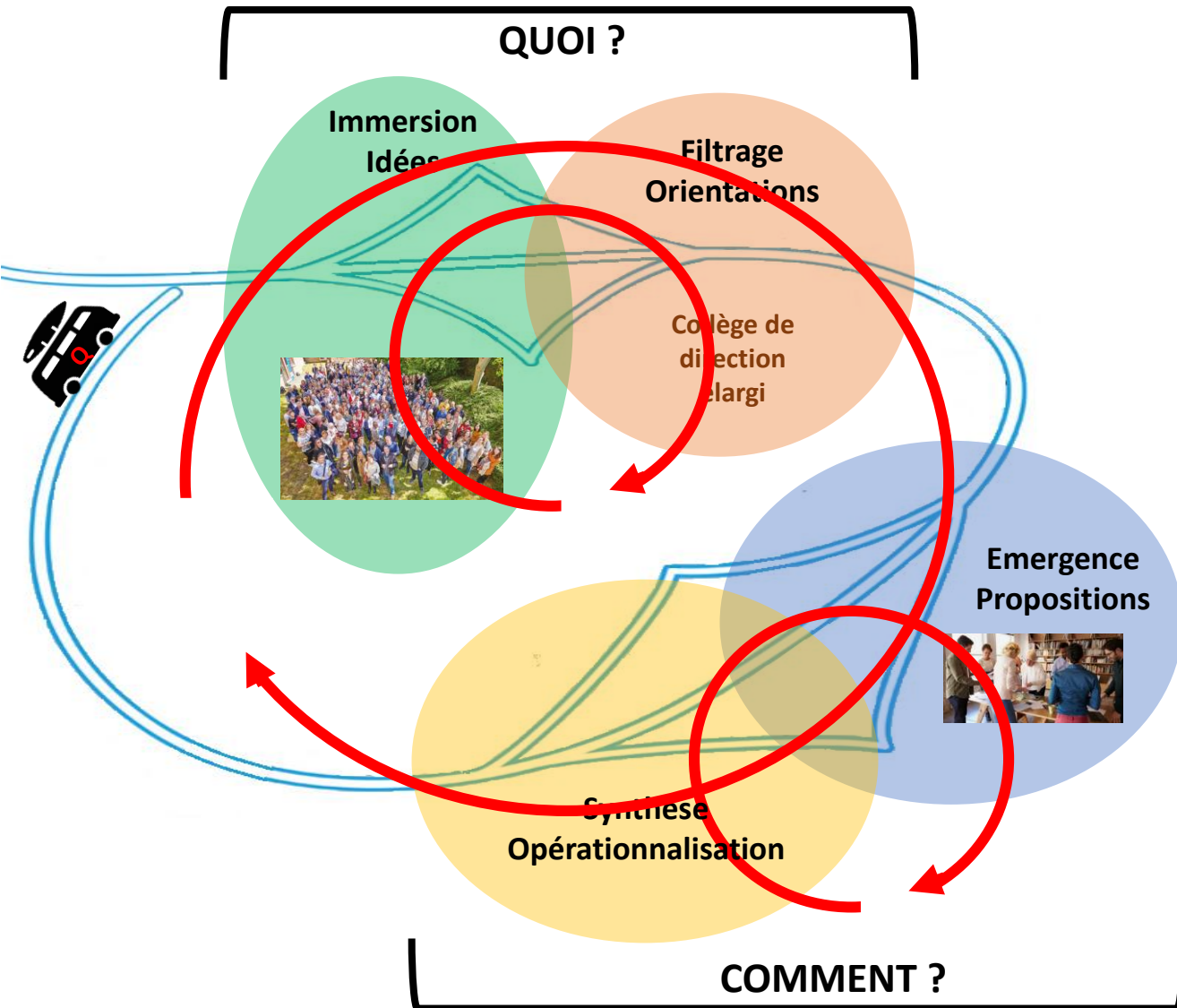
Par lots d'objectifs opérationnels, identification de ceux :

- indispensables du point de vue conformité;
- demandés pour réaliser les objectifs des secteurs (et les réajuster, et/ou ajouter les besoins non couverts);
- qui sont une priorité pour la fonction :
 - Supportent la compétence et l'efficacité et/ou « permettent » les autres projets;
 - Ressources ?
 - Gestion du changement ?

STRATEGIE VINCI : SCENARIO



STRATEGIE VINCI : SCENARIO



Processus stratégique

Demain,

Sur base de ce cheminement construit au fur et à mesure des résultats obtenus,

Systematiser la réflexion et les ajustements stratégiques et assurer les boucles de rétroactions.