



HAUTE ÉCOLE
FRANCISCO FERRER

Participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle, *une expérience parmi d'autres*

Journée de travail 30 novembre 2021 - AEQES



HAUTE ÉCOLE
FRANCISCO FERRER

ou comment « articuler » la démarche qualité institutionnelle et les démarches qualité programmatiques, *de l'expérience aux champs des possibles.*

Journée de travail 30 novembre 2021 - AEQES



HAUTE ÉCOLE
FRANCISCO FERRER

1. PREAMBULE : *qui étions-nous en $x-1$?*
2. FOCUS : *notre démarche, nos outils et notre ambition en x*
3. QUESTIONS : *comment pérenniser la démarche en $x+1$?*

Journée de travail 30 novembre 2021 - AEQES

1. PREAMBULE : qui étions-nous *en x-1* ?

1. Notre organisation *et ses spécificités*
2. L'expérience des *évaluations programmatiques*
3. Quelques *constats*

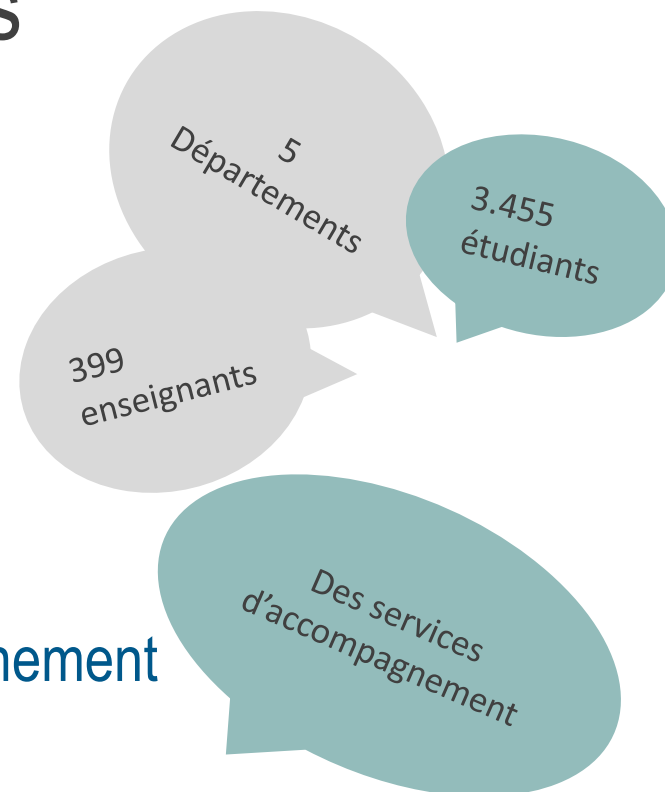
1. Notre organisation et ses spécificités

La Haute École Francisco Ferrer est :

- un établissement à « **taille humaine** »,
- comprenant **5 départements**,
- localisés et **centralisés** à Bruxelles,
- offrant des **formations de niveau 6** et de **niveau 7**,
- doté de **services transversaux** dédiés à l'**accompagnement** des étudiants et des enseignants,
- développant des **nouvelles structures au service** des membres de la communauté Ferrer,
- **orienté** « **qualité** ».



Création de structures au service de



2. L'expérience des évaluations programmatiques en 2018

Départements	CURSUS	Dossier d'autoévaluation	Plan d'action	Dossier d'avancement	Plan d'action actualisé
ARTS APPLIQUES	SM, PUB, AT	2013-2014	12/2014	2018-2019	06/2018
ECONOMIQUE	AD	2014-2015	12/2015	dispensé	
	ML	2013-2014	02/2015	2018-2019	à publier en
	ASS	2016-2017	01/2018	dispensé	
	COMPTA	2016-2017	01/2018	dispensé	
	C&D (en codiplomation)	2019-2020			
	MGENTR, MSCOMM, MINGCO	2013-2014	02/2015	2018-2019	à publier en 02/2020
	MGPUBL, MSADM, SA	2018-2019	en cours		
PARAMEDICAL	SI SF	2010-2011	12/2011	2015-2016	11/2016
	BIOMED	2017-2018	12/2018		
PEDAGOGIQUE	NPRE	2009-2010	01/2011	dispensé	
	NPRI	2012-2013	11/2014	dispensé	
	AESI	-	-	dispensé	
SOCIAL	GRH	2018-2019	en cours		
TECHNIQUE	EA (en codiplomation)	(2006) 2018-2019	à publier en 01/2020		
	TG	2012-2013	10/2013	2017-2018	12/2018

3. Quelques constats ...

- Nécessité récurrente de « réactiver » la CEI
- Variabilité dans l'autonomie de récolte et d'archivage des indicateurs
- Perception inégale de la coordination et du suivi des plans d'action

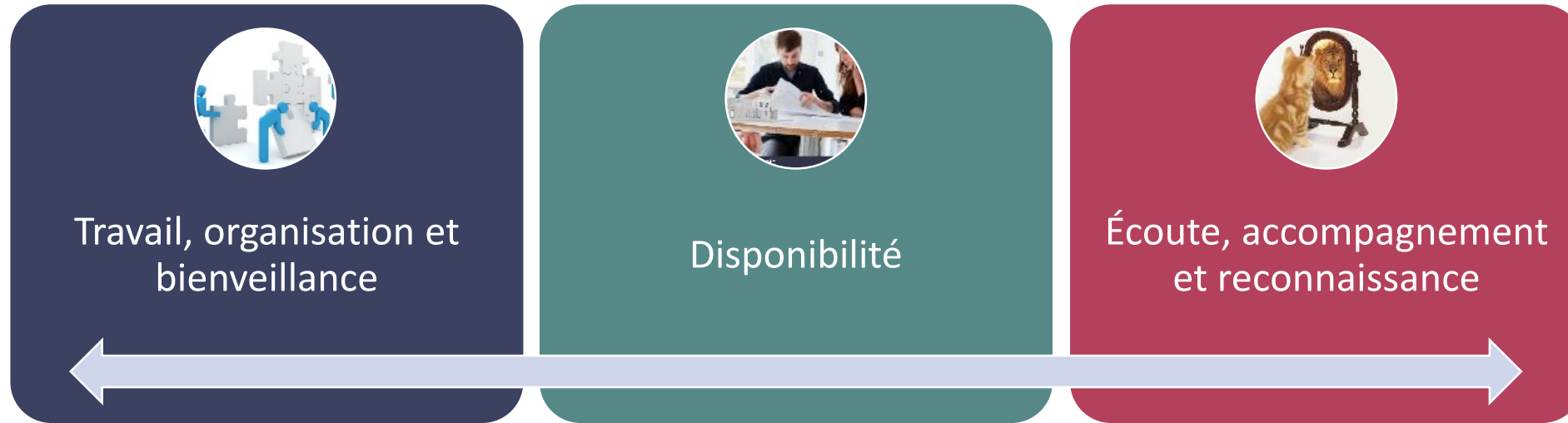


- Coordinateur qualité institutionnel
- Rotation des coordonnateurs qualité départementaux (missions)
- Rotation des représentants étudiants dans les conseils

- Modifications décrétales (programme(s), organisation, fonctionnement, financement)
- Contraintes organisationnelles (infrastructures, codiplomation)
- Contraintes temporelles (événements de la vie)



... mais un fil conducteur et une devise

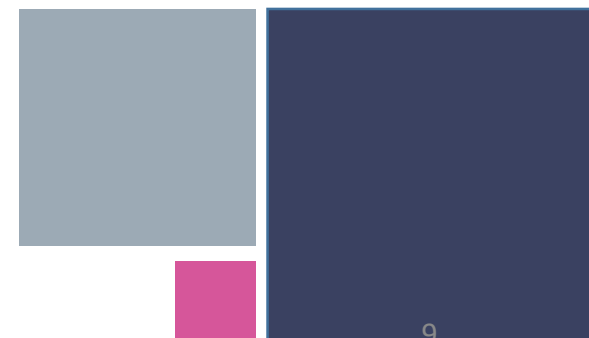


« La culture qualité,
n'est pas une simple évaluation des performances,
mais plutôt un **changement de mentalité**,
visant à **entreprendre** jour après jour,
des **actions en faveur de la qualité** ⁽¹⁾ ».



2. FOCUS en x

1. Notre démarche, notre défi et notre méthodologie
2. Nos outils
3. Notre ambition



1. Notre démarche

Participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle

Notre défi : dépôt du DAEI juin 2019

Notre méthodologie

adhésion
appropriation
participation
collaboration

ARTICULATION
DES ESG ET DU PLAN
STRATEGIQUE

A

B

C

- Phase de questionnement visant à rassembler les données
- permettant de dresser un état des lieux
- en vue d'en faire une analyse visant à dégager des pistes d'amélioration

1. Notre démarche

Participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle

Notre défi : dépôt du DAEI en juin 2019

Notre méthodologie

adhésion
appropriation
participation
collaboration

ARTICULATION
DES ESG ET DU PLAN
STRATEGIQUE

A

B

C

- **Récolte** des informations, recherche des indicateurs, identification des bonnes pratiques existantes ou à créer ...
- **Synthèse** des contributions de chacun
- **Consolidation**

1. Notre démarche

Notre méthodologie

Participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle



ETAPE B. Synthèse des contributions de chacun

ESG	ECO/SOC	PARA	PEDA	TECH	AA
1.2. Élaboration et approbation des programmes	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL
<p>Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.</p> <p>Lignes directrices : Les programmes d'études sont au cœur de la mission d'enseignement des institutions d'enseignement supérieur. Ils fournissent aux étudiants des connaissances académiques et des compétences, y compris transversales, pouvant influencer leur développement personnel et être appliquées dans leurs carrières futures.</p> <p>Les programmes :</p> <ol style="list-style-type: none"> • sont élaborés avec des objectifs généraux de programmes cohérents avec la stratégie de l'institution et prévoient explicitement les acquis d'apprentissage visés ; • sont élaborés en impliquant les étudiants et d'autres parties prenantes ; • bénéficient d'une expertise externe et de points de référence ; • reflètent les quatre objectifs de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe (voir I, Portée et concepts²) ; • sont élaborés de manière à permettre une progression continue des étudiants ; • définissent la charge de travail prévue pour les étudiants, par ex. en ECTS ; • incluent, le cas échéant, des modalités de stage bien structurées ; • sont soumis à un processus officiel d'approbation de l'institution. <p>PULSAR</p> <ol style="list-style-type: none"> Promotion d'un enseignement officiel de qualité <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1. Création d'un processus d'évaluation des programmes, des supports pédagogiques, des méthodes d'évaluation, des pratiques pédagogiques en collaboration avec les étudiants 1.2.2. d'évaluation, des pratiques pédagogiques en collaboration avec les étudiants Promotion de l'aide à la réussite <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Soutien à l'aide à la réussite 5.2. Favorise les actions d'aide à la réussite 5.3. Pratiques pédagogiques Promotion de l'utilisation des Tics dans l'enseignement Préparation des étudiants au monde professionnel. 	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT
	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS
	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ

² L'enseignement supérieur vise plusieurs objectifs, notamment ceux de préparer les étudiants à une vie de citoyens actifs, à leurs futures carrières (par ex. contribuer à leur insertion professionnelle), de soutenir leur développement personnel, de créer une base de connaissances approfondies et diversifiées, et de stimuler la recherche et l'innovation.



ETAPE B. Synthèse des contributions de chacun

ESG	ECO/SOC	PARA	PEDA	TECH	AA
1.2. Élaboration et approbation des programmes	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNEL
<p>Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.</p> <p>Lignes directrices : Les programmes d'études sont au cœur de la mission d'enseignement des institutions d'enseignement supérieur. Ils fournissent aux étudiants des connaissances académiques et des compétences, y compris transversales, pouvant influencer leur développement personnel et être appliquées dans leurs carrières futures.</p> <p>Les programmes :</p> <ol style="list-style-type: none"> ● sont élaborés avec des objectifs généraux de programmes cohérents avec la stratégie de l'institution et prévoient explicitement les acquis d'apprentissage visés ; ● sont élaborés en impliquant les étudiants et d'autres parties prenantes ; ● bénéficient d'une expertise externe et de points de référence ; ● reflètent les quatre objectifs de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe (voir I, Portée et concepts²) ; ● sont élaborés de manière à permettre une progression continue des étudiants ; ● définissent la charge de travail prévue pour les étudiants, par ex. en ECTS ; ● incluent, le cas échéant, des modalités de stage bien structurées ; ● sont soumis à un processus officiel d'approbation de l'institution. <p>PULSAR</p> <p>2. Promotion d'un enseignement officiel de qualité</p> <p>1.2.1. Création d'un processus d'évaluation des programmes, des supports pédagogiques, des méthodes</p> <p>1.2.2. d'évaluation, des pratiques pédagogiques en collaboration avec les étudiants</p> <p>5. Promotion de l'aide à la réussite</p> <p>5.1. Soutien à l'aide à la réussite</p> <p>5.2. Favorise les actions d'aide à la réussite</p> <p>5.3. Pratiques pédagogiques</p> <p>6. Promotion de l'utilisation des Tics dans l'enseignement</p> <p>8. Préparation des étudiants au monde professionnel</p>	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT	CE QUI SE FAIT
	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS	CE QUI NE SE FAIT PAS
	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ	CE QUE VOUS VOUDRIEZ

² L'enseignement supérieur vise plusieurs objectifs, notamment ceux de préparer les étudiants à une vie de citoyens actifs, à leurs futures carrières (par ex. contribuer à leur insertion professionnelle), de soutenir leur développement personnel, de créer une base de connaissances approfondies et diversifiées, et de stimuler la recherche et l'innovation.



1. Notre démarche

Participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle



ETAPE B. Synthèse des contributions de chacun

ETAPE C. : Consolidation et proposition de texte articulant les ESG et le plan stratégique de l'institution

ESG	PULSAR 1. Promotion d'un enseignement officiel de qualité 5. Promotion de l'aide à la réussite 6. Promotion de l'utilisation des Tics dans l'enseignement 8. Préparation des étudiants au monde professionnel	
1.3. Élaboration et approbation des programmes	STRUCTUREL	ORGANISATIONNEL
<p>Référence :</p> <p>Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Participation active des directeurs de catégorie aux commissions de l'ARES qui travaillent sur Validation des programmes par le conseil de catégorie, le conseil pédagogique et le conseil d'administration ; organes au sein desquels siègent les étudiants. Mise en œuvre des évaluations de cursus par la cellule qualité institutionnelle Communication des architectures et des fiches UE reprenant les contenus sur le site internet de la HEFF. Des enquêtes qualités sont diligentées auprès des employeurs, des professeurs invités et des maîtres de stage afin de procéder aux adaptations et mises à jour des programmes. (Réf. PULSAR 1, 1.2.1.) 	<p>CE QUI SE FAIT DESCRIPTION</p> <p>Le conseil de catégorie (composé d'enseignants et d'étudiants) analyse, adapte et valide les programmes, en cohérence avec les référentiels de compétence. Pour ce faire, les ressources du conseil de catégorie sont multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans toutes les catégories,; Lorsqu'elle est organisée en fonction de la taille de la catégorie et de la diversité de l'offre de formation, une commission permanente qualité (CPQ) ; Des groupes de travail (GT) sont régulièrement organisés en vue ; Les avis de membres extérieurs et relevant du secteur professionnel sont recueillis à l'occasion ; Dans certaines catégories, les professeurs invités sont en nombre et laissent ; Les fiches UE sont co-construites par les responsables d'UE et les enseignants chargés des activités ; Les résultats consolidés des évaluations de cursus permettent d'identifier ; Des directives stages précises font l'objet d'un document ; Des réunions entre (Réf. PULSAR 1 et 8) <p>CE QUE L'ON VOUDRAIT ANALYSE REFLEXIVE ET PISTES D'ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none">



ETAPE C. : Consolidation et proposition de texte articulant les ESG et le plan stratégique de l'institution

<p>ESG</p>	<p>PULSAR 1. Promotion d'un enseignement officiel de qualité 5. Promotion de l'aide à la réussite 6. Promotion de l'utilisation des Tics dans l'enseignement 8. Préparation des étudiants au monde professionnel</p>	
<p>1.3. Élaboration et approbation des programmes</p>	<p>STRUCTUREL</p>	<p>ORGANISATIONNEL</p>
<p>Référence :</p> <p>Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation active des directeurs de catégorie aux commissions de l'ARES qui travaillent sur • Validation des programmes par le conseil de catégorie, le conseil pédagogique et le conseil d'administration ; organes au sein desquels siègent les étudiants. • Mise en œuvre des évaluations de cursus par la cellule qualité institutionnelle • Communication des architectures et des fiches UE reprenant les contenus sur le site internet de la HEFF. • Des enquêtes qualités sont diligentées auprès des employeurs, des professeurs invités et des maîtres de stage afin de procéder aux adaptations et mises à jour des programmes. (Réf. PULSAR 1, 1.2.1.) 	<p>CE QUI SE FAIT DESCRIPTION</p> <p>Le conseil de catégorie (composé d'enseignants et d'étudiants) analyse, adapte et valide les programmes, en cohérence avec les <i>référentiels de compétence</i>. Pour ce faire, les ressources du conseil de catégorie sont multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans toutes les catégories,; • Lorsqu'elle est organisée en fonction de la taille de la catégorie et de la diversité de l'offre de formation, une commission permanente qualité (CPQ) ; • Des groupes de travail (GT) sont régulièrement organisés en vue ; • Les avis de membres extérieurs et relevant du secteur professionnel sont recueillis à l'occasion ; • Dans certaines catégories, les professeurs invités sont en nombre et laissent; • Les fiches UE sont co-construites par les responsables d'UE et les enseignants chargés des activités ; • Les résultats consolidés des évaluations de cursus permettent d'identifier ; • Des directives stages précises font l'objet d'un document ; • Des réunions entre (Réf. PULSAR 1 et 8) <p>CE QUE L'ON VOUDRAIT ANALYSE REFLEXIVE ET PISTES D'ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • • •



EL

.

.



Nos atouts

- Existence d'un **service dédié** à la coordination de la qualité au sein de l'institution
- **Soutien** du Pouvoir organisateur et du Collège de direction
- **Insertion d'un point qualité** dans les OJ des différents collèges/conseils (collège de direction, conseil de catégorie, conseil pédagogique)
- **Expérience** d'autoévaluation de la qualité au sein des départements et des cursus
- Volonté de créer des **cellules qualité** par départements

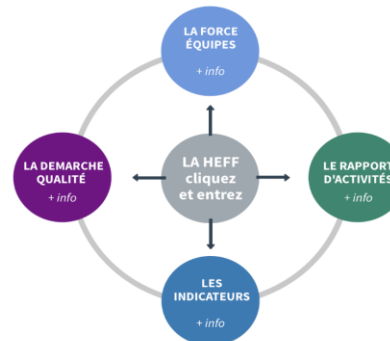
Mais également

- PO Ville de Bruxelles
- **Collège de direction centralisé**
- **Services généraux et transversaux**
- **Plan stratégique (PULSAR)**
- **Evolution de la fonction du coordinateur qualité (posture d'accompagnement)**
- **Organisation apprenante**

Nos points d'attention

- Enjeux de la qualité au niveau européen
- Enseignement à l'horizon 2030
- **Mobilité**
- **Recherche** (service créé à partir de 2018-2019)
- **Structuration des processus organisationnels** (opérationnel en 2019-2020 : portail informatique, développement d'outils ...)
- **Culture d'autoévaluation** (collaboration, coopération, culture collective)
- Efficacité de la **communication**
- **Participation des étudiants**

A la découverte d'une Haute École,
au coeur de la Ville de Bruxelles



1. Notre démarche

Participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle

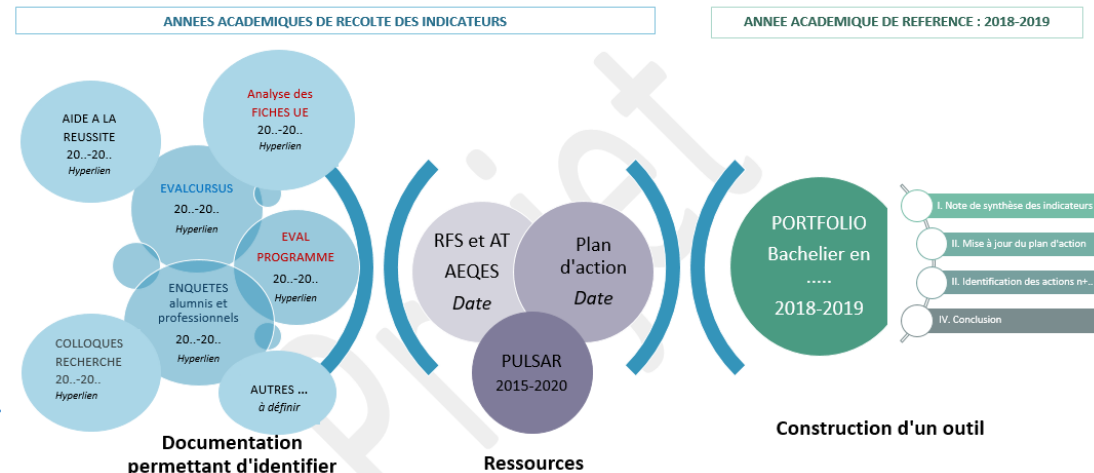
ARTICULATION
DES ESG ET DU PLAN
STRATEGIQUE

2. Nos outils

PLAN STRATEGIQUE
Plan(s) d'action
RFS et AT (AEQES)
Rapport(s) d'activités (HEFF)
Évaluation des cursus
Enquêtes
ESG

PLAN-DO-CHECK-ACT

PORTFOLIO QUALITE



Les indicateurs susmentionnés doivent - a minima - être collectés dans une période de référence de 3 ans (cf. verso tableau 2)

N'hésitez pas à ajouter vos propres indicateurs en fonction de l'axe que vous choisissez d'examiner
Pensez à prévoir un chronogramme

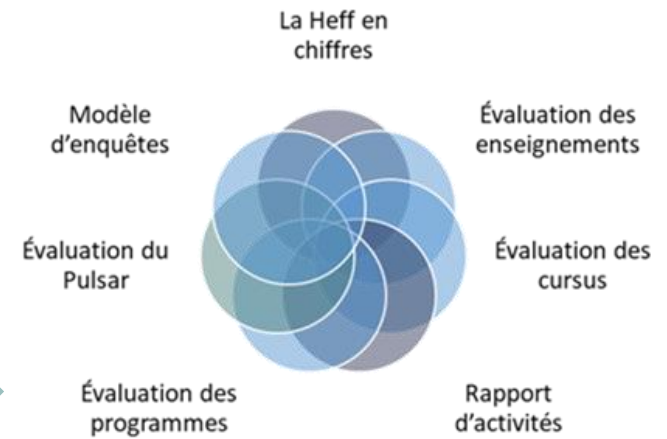
Personnes de référence : cf. verso tableau 1

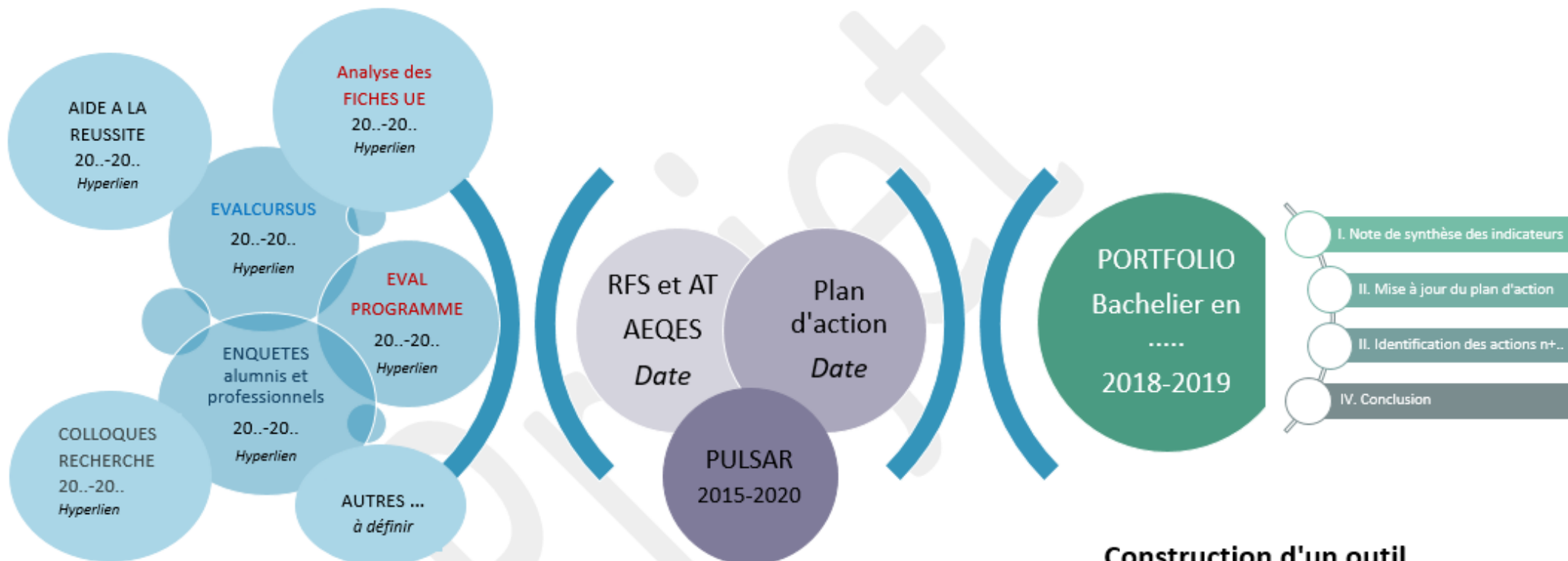
RFS AEQES : Rapport de visite du (date)
AT AEQES : (date)
PLAN D'ACTION : version mise à jour le (date)
CPQ Catégorie : Actions 20..-20..
PULSAR : (date) – (références)

Le Portfolio annuel se veut un outil au service de la qualité du programme et permettant de le situer dans le cercle de qualité « PLAN DO CHECK ACT ».

Il tient en quatre pages, des liens faisant référence aux ressources (cf. tableau 3)

Il permet d'alimenter le « Rapport d'activités » de la HEFF.





Documentation permettant d'identifier des indicateurs

Ressources

Construction d'un outil

Les indicateurs susmentionnés doivent - a minima - être collectés dans une période de référence de 3 ans (cf. verso tableau 2)

N'hésitez pas à ajouter vos propres indicateurs en fonction de l'axe que vous choisissez d'examiner

Pensez à prévoir un chronogramme

Personnes de référence : cf. verso tableau 1

RFS AEQES : Rapport de visite du (date)

AT AEQES : (date)

PLAN D'ACTION : version mise à jour le (date)

CPQ Catégorie : Actions 20..-20..

PULSAR : (date) – (références)

Le Portfolio annuel se veut un outil au service de la qualité du programme et permettant de le situer dans le cercle de qualité « PLAN DO CHECK ACT ».

Il tient en quatre pages, des liens faisant référence aux ressources (cf. tableau 3)

Il permet d'alimenter le « Rapport d'activités » de la HEFF.

Notre démarche

Notre défi

Notre méthodologie

Nos outils

Plan stratégique
Rapport d'activités
Evaluation des enseignements
Evaluation des programmes
Référence aux ESG
Portfolio qualité

et notre ambition ...

... que pouvons-nous
faire ensemble ?

Notre démarche

Notre défi

Notre méthodologie

ARTICULATION
DES ESG ET DU PLAN
STRATEGIQUE

Nos outils

Plan stratégique

Référence aux ESG

Rapport d'activités

*Evaluation des
enseignements, des cursus et
des programmes*

Portfolio qualité

et notre ambition ...

... que pouvons-nous
faire ensemble ?



Notre démarche

Notre défi

Notre méthodologie

ARTICULATION
DES ESG ET DU PLAN
STRATEGIQUE

Nos outils

Plan stratégique

Référence aux ESG

Rapport d'activités

*Evaluation des
enseignements, des cursus et
des programmes*

Portfolio qualité

et notre ambition ...

... que pouvons-nous
faire ensemble ?



- Constitution d'une **CEI INSTITUTIONNELLE**
- Rédaction du **plan d'action institutionnel articulé avec le PULSAR 2020-2025**
- **Articulation** du PAI HEFF et des PA cursus/départements
- Appropriation du **PORTFOLIO** et **pérennisation de la démarche ...**

3. QUESTIONS : comment pérenniser la démarche en x+1 ou partage de bonnes (?) pratiques

La démarche qualité,

- entre *développement* et *pollinisation*,
- une construction *lente* mais enracinée dans la culture de la Haute Ecole,
- qui vise la *facilitation* et *l'amélioration* et non le contrôle et la sanction.

**Respect des valeurs,
patience et humilité**

Bonnes pratiques

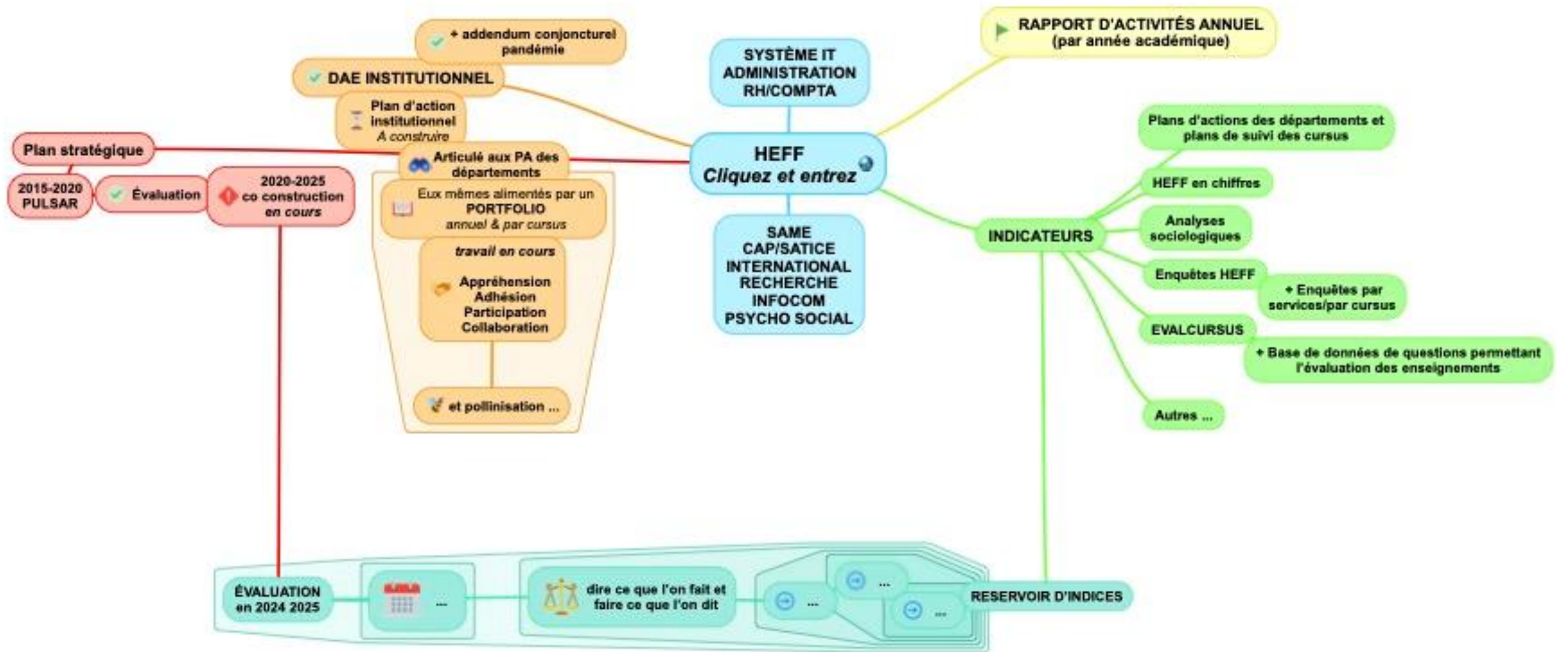
COMPENDIUM DE LA QUALITE sur le modèle des 5 W : « *Who did what, where, when and why ?* »

DEMARCHE PARTICIPATIVE et bienveillante visant la coconstruction

ARCHIVAGE de la mémoire collective et COMMUNICATION accessible à tous

Outils collaboratifs

- Les « MINDMAPPING » reprenant des hyperliens vers les ressources
- Les analyses en REGARDS CROISES des ESG et des PA cursus
- Les « SHAREPOINT » - La démarche QUALITE
- Les « GENIALY » - Memento ou info qualité
- Les « TEAMS » - CEI Institutionnelle



HEFF vs DEPARTEMENTS – Articulation de la démarche qualité institutionnelle et des différents plans d’action

Une réflexion sur l’articulation de la démarche institutionnelle avec les démarches qualité en cours montre :

- que les plans d’action développés par les équipes depuis 10 ans peuvent être articulés aux ESG, références utilisées pour l’autoévaluation institutionnelle (Projet 01) ;
- que les actions développées par les équipes depuis 10 ans peuvent être regroupées, par ESG, sous un indicateur de référence, commun dénominateur (Projet 02);
- que par ESG, il est possible d’identifier les indicateurs récurrents soulevés par les équipes (Projet 03).

Les documents produits sont accessibles sur simple demande auprès de votre direction. Il s’agit, à ce stade de projets, à finaliser en concertation.

PROJET 01

DEPARTEMENT ARTS APPLIQUES

HEFF vs DEPARTEMENTS - version 03 20200302

Lecture croisée des ESG et des plans d’action

HEFF	CEI/CPQ	ESG1	ESG 2	ESG 3	ESG 4	ESG 5	ESG 6	ESG 7	ESG 8	ESG 9	Conclusion
		Politique d’assurance qualité	Elaboration et approbation des programmes	Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l’étudiant	Admission, progression, reconnaissance et certification	Personnel enseignant	Ressources pour l’apprentissage et l’accompagnement des étudiants	Gestion de l’information	Information du public	Suivi continu et évaluation périodique des programmes	
Focus		Qualité et pilotage stratégique	Processus	Etudiants acteurs	Transparence	Développement professionnel	Accompagnement des étudiants	Collecte et traitement des indicateurs	Communication	Amélioration continue	
Actions prioritaires en 2020 2021	1.										
	2.										
	3.										
DEPARTEMENTS											
Plan d’action	AXES										
ARTS APPLIQUES											
	Organisation interne du département	Développer des sujets transversaux entre les trois sections	Développer des sujets transversaux entre les trois sections	Impliquer davantage les étudiants		Identifier les coordinateurs de sections			Développer la culture participative	Tirer des enseignements des enquêtes évaluation des cursus	
		Pérenniser la CEI Qualité				Identifier les charges et missions des enseignants			Pérenniser la CEI Qualité	Formation continue et programmes passerelles	
									Améliorer la visibilité et l’identité artistique		
									Formaliser les canaux		

HEFF		CEI/CPQ	ESG 2
			Elaboration et approbation des programmes
Focus			Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris le programme est clairement spécifiée et communiquée, elle correspond au niveau national de qualifications de l'enseignement supérieur.
Actions prioritaires en 2020 2021		1.	
		2.	
		3.	
DEPARTEMENTS			
Plan d'action		AXES	
		CEI	
AA	GOUVERNANCE ET PILOTAGE STRATEGIQUE	1. Organisation interne du département	Développer des sujets transversaux entre les trois sections
ECO TC ASS		1. politique de gouvernance	Augmentation de l'implication des étudiants dans le processus décisionnel
ECO TC COMPTA		1. stratégie de développement	Enrichir les choix en ouvrant toutes les options
PEDA NPRI		1. Augmentation de la participation active des étudiants	accroître les liens avec le monde professionnel
TECH TG		1. Stratégie de section et choix pédagogiques	incorporation de volontaires dans tous les niveaux d'organisation, de réflexion et d'évaluation
PEDA NPRE		3. Maintien et amélioration de la participation/implication des étudiants	Consolider les trois profils
			implication des étudiants dans la structure
ECO TL	CULTURE QUALITE	1. Culture valeur démarche qualité	
ECO TC COMPTA		4. assurance qualité	évaluation des enseignements
ECO TC ASS		5. culture qualité	
ECO TC AD		4. Pilotage du programme par la qualité	
ECO TC ML		4. Ancrage et renforcement de la démarche qualité	
SOCIAL GRH		1. Culture, valeurs, orientation qualité	
PARA BIOMED		5. Transversal	
PEDA NPRE		1. Pérennisation du dispositif qualité	
TECH EA		1. Administration et démarche qualité	Fluidification des processus d'inscription (CAVP, memento, ...)
AA		2. Programmes et apprentissages	Evaluer la transformation du cursus en UE
			Poursuivre le travail sur le TFE
ECO TL		2. Programmes et méthodes	Révision régulière et participative des programmes d'études (cohérence et adéquation)
ECO TC ASS		2. révision des programmes	articulation du programme avec le milieu professionnel et ancrage local

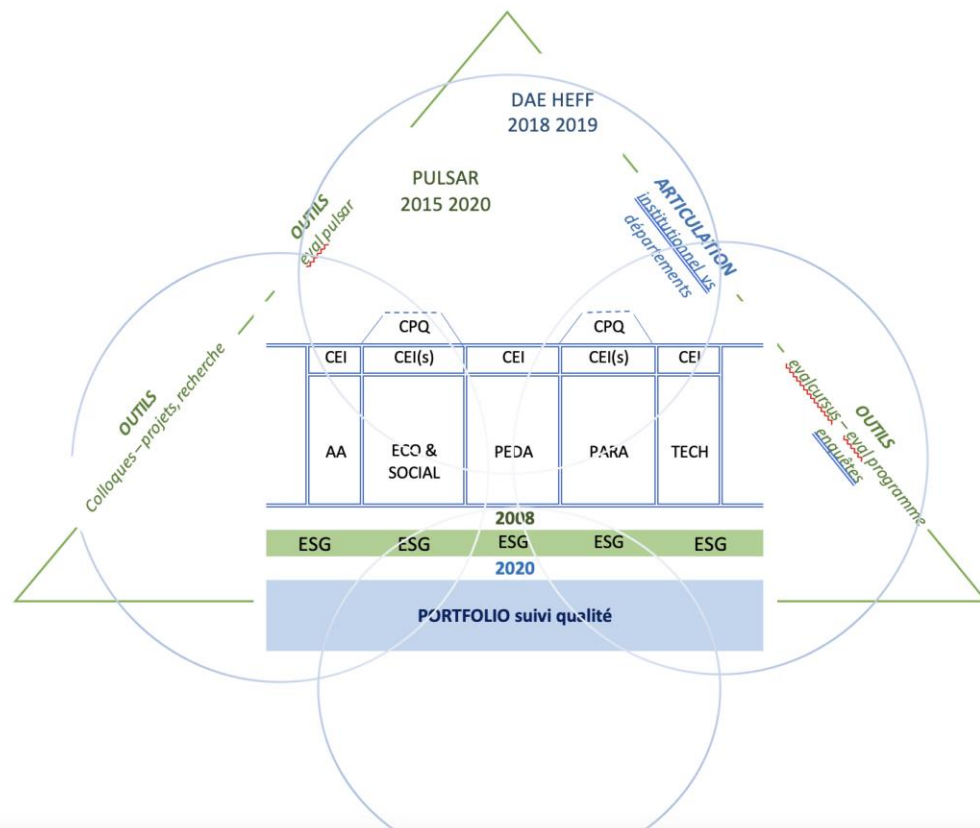
HEFF vs DEPARTEMENTS
Synthèse par ESG version 01 20200203

HEFF		CEI/CPQ	ESG 6
			Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants
	<i>Focus</i>		<i>Les institutions disposent de financement appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition des ressources pour l'apprentissage adéquat accompagnement des étudiants.</i>
	Actions prioritaires en 2020 2021	1. 2. 3.	
	DEPARTEMENTS		
	Plan d'action	AXES	
		CEI	
AA	GOUVERNANCE ET PILOTAGE STRATEGIQUE	1. Organisation interne du département	
ECO TC ASS		1. politique de gouvernance	
ECO TC COMPTA		1. stratégie de développement	internationalisation de la formation
PEDA NPRI		1. Augmentation de la participation active des étudiants	développement de la recherche
TECH TG		1. Stratégie de section et choix pédagogiques	
PEDA NPRE		3. Maintien et amélioration de la participation/implication des étudiants	aide à la réussite
ECO TL	CULTURE QUALITE	1. Culture valeur démarche qualité	inclusion des étudiants à besoins spécifiques
ECO TC COMPTA		4. assurance qualité	lutte contre l'échec
ECO TC ASS		5. culture qualité	mise en œuvre d'un projet qualité
ECO TC AD		4. Pilotage du programme par la qualité	
ECO TC ML		4. Ancrage et renforcement de la démarche qualité	
SOCIAL GRH		1. Culture, valeurs, orientation qualité	promotion de l'épanouissement et du bien-être des étudiants
PARA BIOMED		5. Transversal	
PEDA NPRE	1. Pérennisation du dispositif qualité		
TECH EA	1. Administration et démarche qualité		
AA		2. Programmes et apprentissages	
ECO TL		2. Programmes et méthodes	perfectionnement des dispositifs de stages et de TFE
ECO TC ASS		2. révision des programmes	développement d'activités hors enseignements
			sensibilisation des étudiants quant à l'importance du cours de méthodologie

internationalisation de la formation
aide à la réussite

inclusion des étudiants à besoins spécifiques
lutte contre l'échec

sensibilisation des étudiants quant à l'importance du cours de méthodologie



DOSSIER D'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

JUIN 2019

LA PHASE PILOTE

La mise en oeuvre d'une démarche
collaborative intégrée...

La démarche qualité au sein des
catégories et des cursus de la H...

LES OUTILS

Consulter le document

Visite des experts dans le cadre de la phase pilote de l'autoévaluation institutionnelle

Compte tenu des mesures de prévention sanitaire résultant du COVID_19, la visite des experts programmée les 21, 22 et 23 avril 2020 a été reportée au mercredi 31 mars, jeudi 1er avril et vendredi 02 avril 2021.

Le 18 octobre 2021, nous avons reçu la version finale du rapport d'évaluation institutionnelle qui sera publié sur le site de l'AEQES début novembre 2021.

01

02

03

DAE

Les acteurs de la QUALITE

Le système qualité

VISITE DES EXPERTS DANS LE CADRE DE LA PHASE PILOTE DE L'EVALUATION INSTITUTIONNELLE

Date:

à fixer

Selon les experts

la priorisation des actions est liée au développement de la stratégie de l'EES.

01

Appréciation positive du DAE

Rapport honnête, structuré, riche et bien présenté

A retenir

Mind Map

Réunion des coordonnateurs qualité

CHRONOGRAMME

PLAN STRATEGIQUE PA HEFF Articulation

date à définir

date à définir

date à définir

- culture qualité
- système qualité interne
- qualité et stratégie

Et pour conclure, les phrases clefs qui rassurent



- Les processus qualité doivent être liés à des **valeurs**, à des priorités qui diffèrent d'une institution à l'autre.
- Il n'y a pas de culture sans **adhésion**, sinon on se limite à appliquer des règles.
- Face à la démarche qualité, il faut rester **humble et modeste**.
- Lors d'un **changement culturel**, il ne se passe rien avant cinq ans

J. Lanares

Merci pour votre attention



Anne Vigneul
heffviga@gmail.com

Envie de partager,
Envie d'échanger,
Envie d'un chocolat,



Journée AEQES – 30-11-21



Essai de modélisation
intégrant évaluation
institutionnelle et évaluation
programme

Service d'appui à la qualité Hénallux: Sylvie Navarre, Véronique Gérard, Isabelle Dulière

Table des matières

1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ
2. Les phases et la méthodologie d'évaluation institutionnelle
3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation
4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle
5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus
6. Conclusion



1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ

2. Les phases et la méthodologie d'évaluation institutionnelle
3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation
4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle
5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus
6. Conclusion



L'évaluation institutionnelle : Les motivations de départ

Volonté d'autonomie et de responsabilité de l'établissement pour renforcer le SAQ et poser un regard systémique sur le fonctionnement institutionnel

Hénallux a un profil particulier (10 sites sur 3 provinces) aux identités multiples, héritées de plusieurs fusions

Hénallux est en phase d'évolution en matière de gouvernance et de système qualité

Un plan stratégique axé sur la qualité des programmes

Hénallux promeut une culture de l'évaluation à tous les niveaux : institutionnel, département, programmes et travail individuel des membres du personnel

HE intéressée de recevoir un feedback des experts et des recommandations d'amélioration

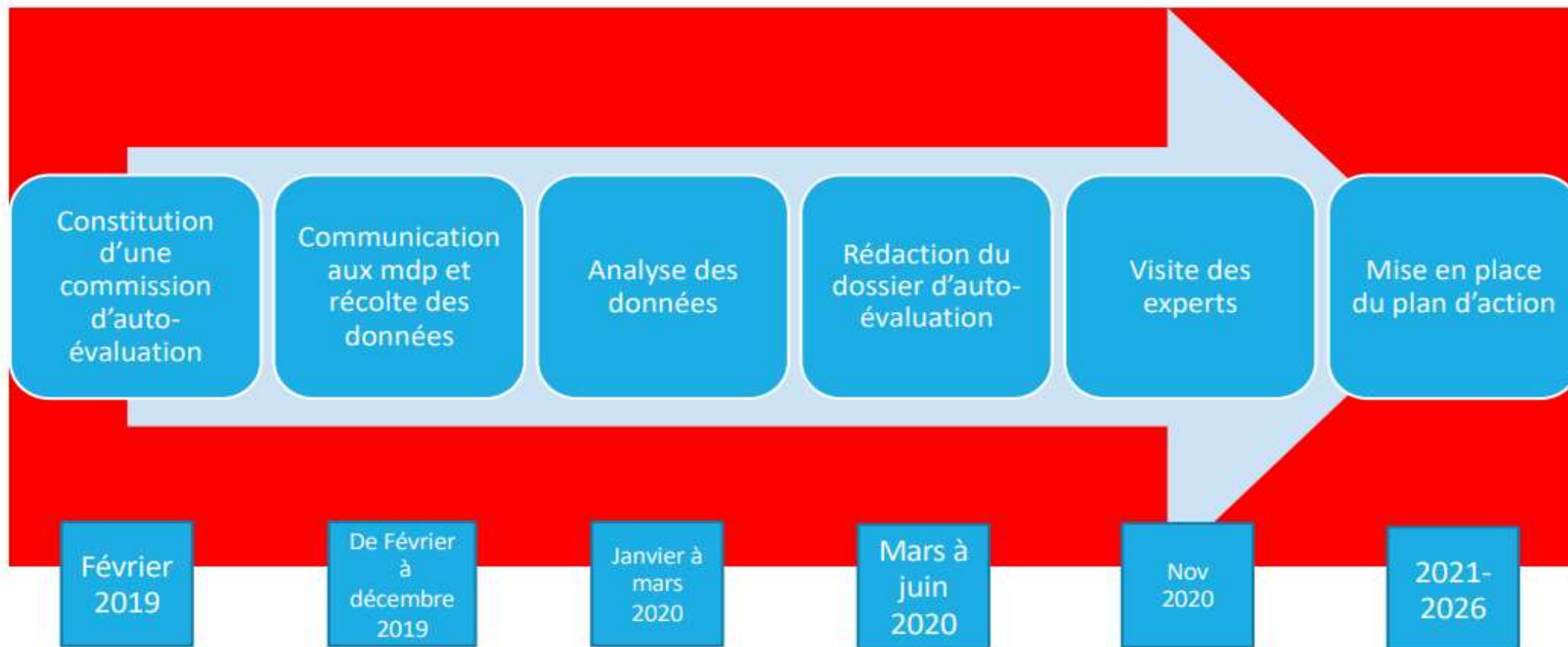
1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ

2. Les étapes et la méthodologie d'évaluation institutionnelle

3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation
4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle
5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus
6. Conclusion



Les étapes de l'évaluation institutionnelle



Méthodologie d'évaluation institutionnelle

- **Analyse des données existantes:**
 - Synthèse de 23 enquêtes HE des 4 dernières années
 - Analyse documentaire (environ 200 documents officiels HE analysés)

- **Production de données spécifiques pour l'évaluation**
 - 40 entretiens individuels ou collectifs
 - Des directions
 - Des 16 services HE
 - Réalisation d'enquêtes
 - Auprès des organes et conseils de la HE
 - Auprès des enseignants
 - Auprès des étudiants
 - Auprès des parties prenantes externes

- **Identification de pratiques éprouvées dans chaque département**



1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ
2. Les phases et la méthodologie d'évaluation institutionnelle

3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation

4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle
5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus
6. Conclusion



Élaboration d'un référentiel Hénallux :

Plusieurs sources d'inspiration

Les ESG, les référentiels programmatiques

Des référentiels existants (Suisse, Finlande,...)

Des modèles qualité (PROSE, EFQM)

Des documents FWB et Europe pour la qualité (AEQES, ENQA, EQUIS)

Diverses recherches en matière d'assurance qualité

Des documents internes à la HE (plan stratégique, évaluation de la gouvernance, résultats d'enquêtes transversales...)

Le Modèle EFQM

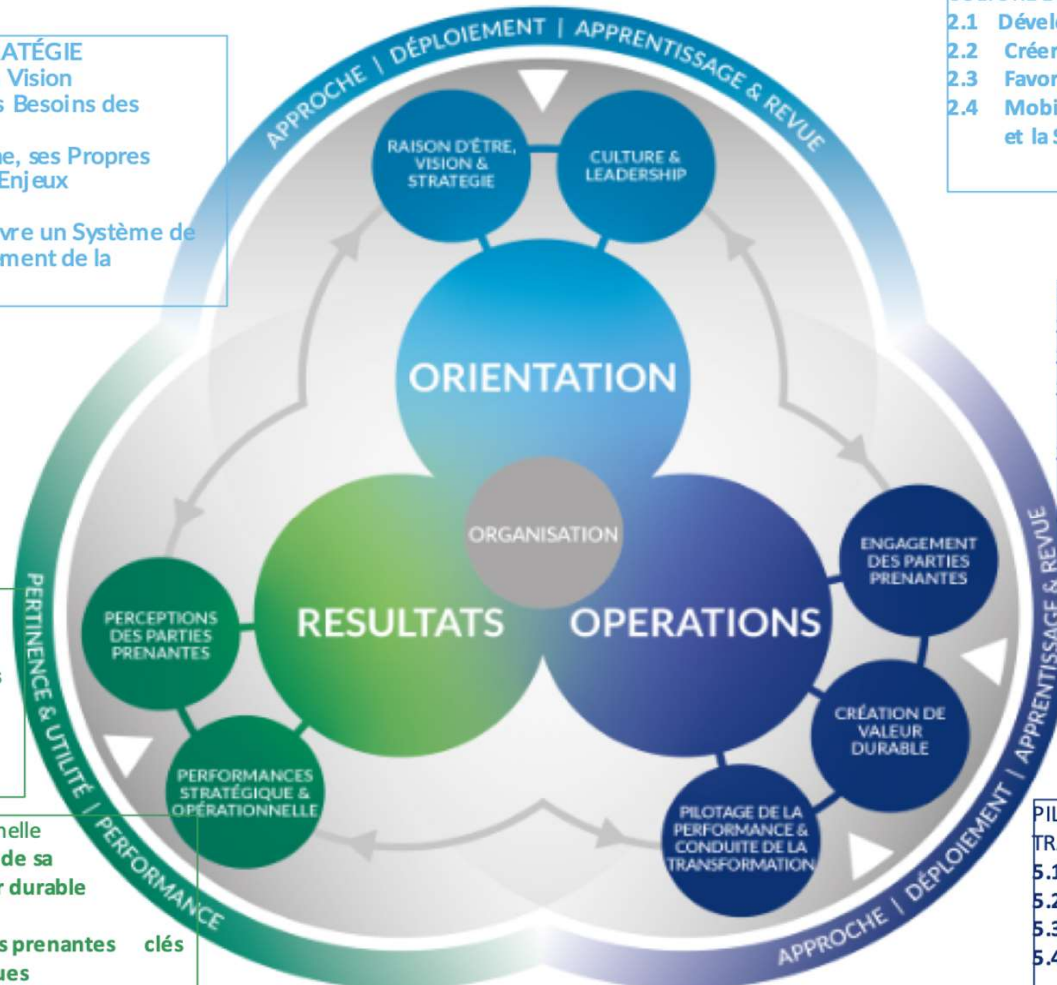
RAISON D'ÊTRE, VISION ET STRATÉGIE

- 1.1 Définir la Raison d'Être et la Vision
- 1.2 Identifier et Comprendre les Besoins des Parties Prenantes
- 1.3 Comprendre son Ecosystème, ses Propres Capacités et les Principaux Enjeux
- 1.4 Développer la Stratégie
- 1.5 Concevoir et Mettre en Œuvre un Système de Gouvernance et de Management de la Performance

CULTURE ET LEADERSHIP

- 2.1 Développer la Culture et les Valeurs de l'Organisation
- 2.2 Créer les Conditions pour la Réussite du Changement
- 2.3 Favoriser la Créativité et l'Innovation
- 2.4 Mobiliser et Engager dans la Raison d'Être, la Vision et la Stratégie

38



PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES

- Résultats de Perception Clients
- Résultats de Perception Personnel
- Résultats de Perception des Parties Prenantes Economiques et Institutionnelles
- Résultats de Perception Société
- Résultats de Perception Partenaires et Fournisseurs

Performances Stratégique et Opérationnelle

- Les réalisations en termes d'atteinte de sa raison d'être et de création de valeur durable
- La performance financière
- Le respect des attentes de ses parties prenantes clés
- La réalisation des objectifs stratégiques
- Les réalisations dans le pilotage de la performance
- Les réalisations dans la conduite de la transformation
- Les mesures prédictives pour le futur.

ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

- 3.1 Clients - Construire des Relations Durables
- 3.2 Personnel - Attirer, Engager, Développer et Fidéliser
- 3.3 Parties Prenantes Economiques et Institutionnelles – Sécuriser et Assurer un Soutien Continu
- 3.4 Société - Contribuer au Développement, au Bien -Etre et à la Prospérité
- 3.5 Partenaires et Fournisseurs - Construire des Relations et Assurer un Soutien pour Créer une Valeur Durable

Création de Valeur Durable

- 4.1 Concevoir la Valeur et sa Création
- 4.2 Communiquer et Vendre la Valeur
- 4.3 Délivrer la Valeur
- 4.4 Définir et Mettre en Œuvre l'Expérience Globale

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET CONDUITE DE LA TRANSFORMATION

- 5.1 Piloter la Performance et Manager les Risques
- 5.2 Transformer l'Organisation pour le Futur
- 5.3 Conduire l'Innovation et Exploiter les Technologies
- 5.4 Capitaliser et Tirer Profit des Données, Informations et Connaissances
- 5.5 Manager les Actifs et les Ressources

Pourquoi le choix du modèle EFQM ?

Tout comme les ESG

Mais apporte un plus

Permet un diagnostic du réalisé mais également une projection dans l'avenir via un plan d'action

Nécessite d'impliquer les parties prenantes à un moment ou l'autre du processus d'évaluation.

Prend en compte le projet stratégique et les priorités de l'institution

Propose une approche par processus qui apporte une vision systémique de l'institution (liens existants entre dimensions) et une vision dynamique par cycle: orientation, développement et évaluation

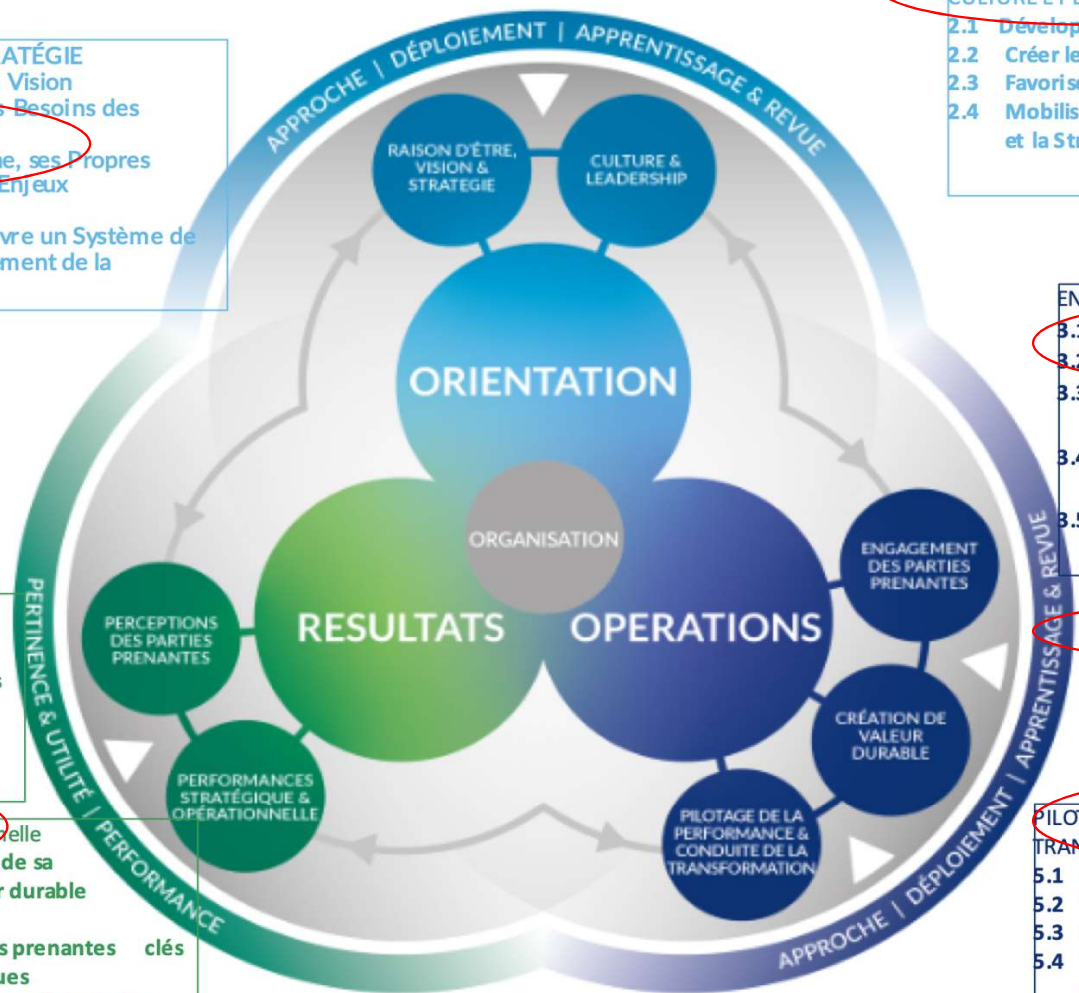
Prend en compte l'ensemble des dimensions d'une institution (HE, domaine, département, programme, service)

Intègre des indicateurs non présents dans les ESG: ensemble des membres du personnel, des services, analyse des résultats, maîtrise de l'écosystème, pilotage du changement, création de valeur,...

Le Modèle EFQM

- RAISON D'ÊTRE, VISION ET STRATÉGIE**
- 1.1 Définir la Raison d'Être et la Vision
 - 1.2 Identifier et Comprendre les Besoins des Parties Prenantes
 - 1.3 Comprendre son Ecosystème, ses Propres Capacités et les Principaux Enjeux
 - 1.4 Développer la Stratégie
 - 1.5 Concevoir et Mettre en Œuvre un Système de Gouvernance et de Management de la Performance

- CULTURE ET LEADERSHIP**
- 2.1 Développer la Culture et les Valeurs de l'Organisation
 - 2.2 Créer les Conditions pour la Réussite du Changement
 - 2.3 Favoriser la Créativité et l'Innovation
 - 2.4 Mobiliser et Engager dans la Raison d'Être, la Vision et la Stratégie



- ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**
- 3.1 Clients - Construire des Relations Durables
 - 3.2 Personnel - Attirer, Engager, Développer et Fidéliser
 - 3.3 Parties Prenantes Economiques et Institutionnelles – Sécuriser et Assurer un Soutien Continu
 - 3.4 Société - Contribuer au Développement, au Bien -Etre et à la Prospérité
 - 3.5 Partenaires et Fournisseurs - Construire des Relations et Assurer un Soutien pour Créer une Valeur Durable

- Création de Valeur Durable**
- 4.1 Concevoir la Valeur et sa Création
 - 4.2 Communiquer et Vendre la Valeur
 - 4.3 Délivrer la Valeur
 - 4.4 Définir et Mettre en Œuvre l'Expérience Globale

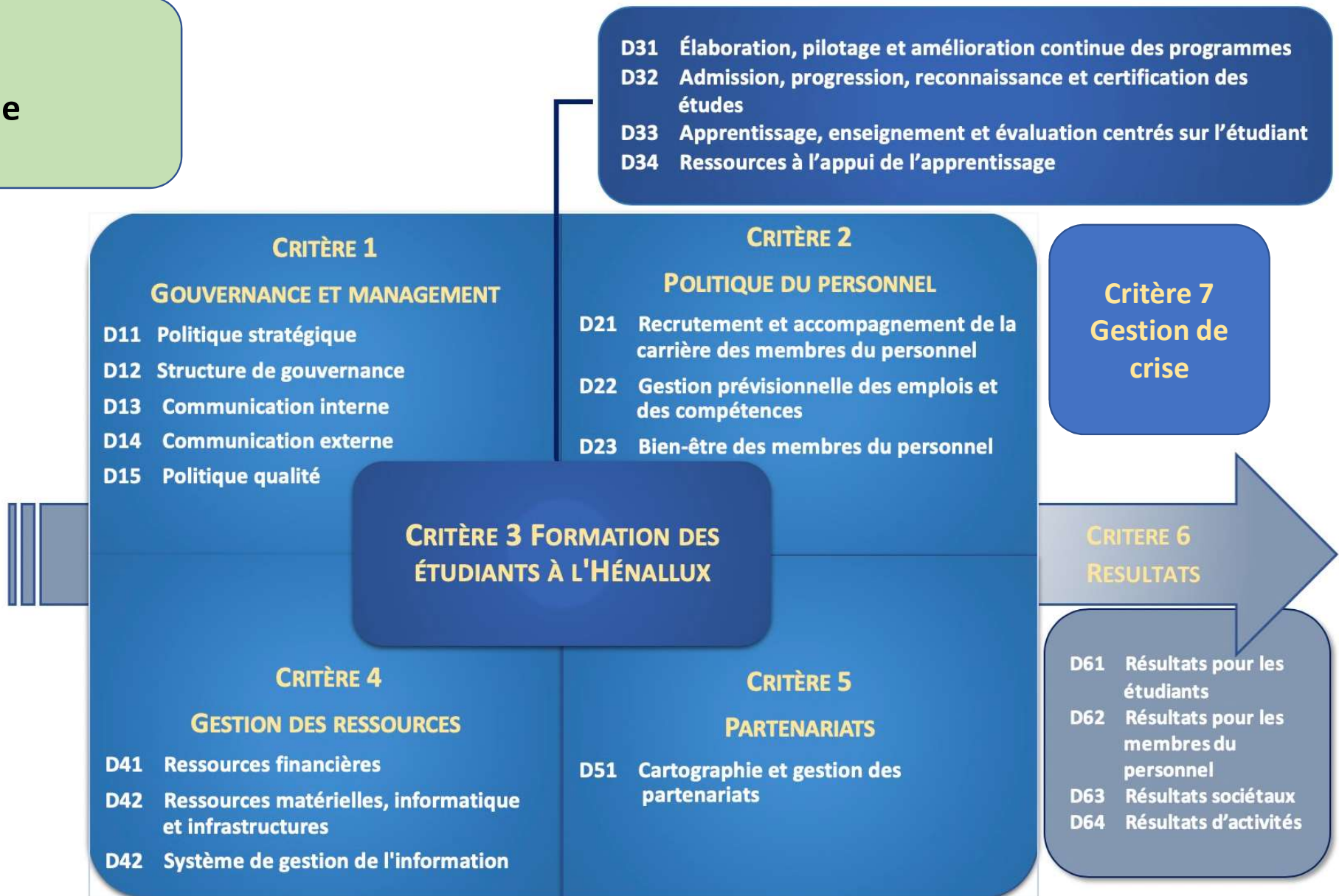
- PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES**
- Résultats de Perception Clients
 - Résultats de Perception Personnel
 - Résultat de Perception des Parties Prenantes Economiques et Institutionnelles
 - Résultats de Perception Société
 - Résultats de Perception Partenaires et Fournisseurs

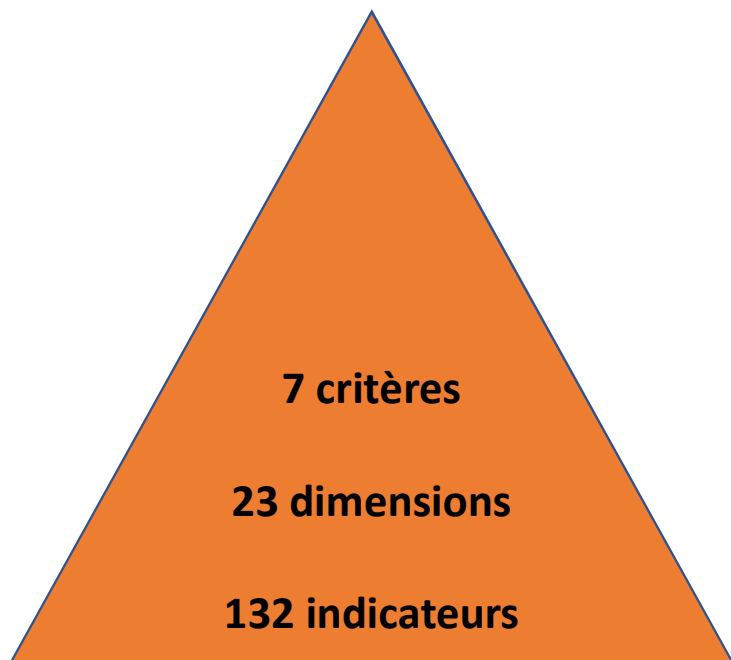
- Performances Stratégique et Opérationnelle**
- Les réalisations en termes d'atteinte de sa raison d'être et de création de valeur durable
 - La performance financière
 - Le respect des attentes de ses parties prenantes clés
 - La réalisation des objectifs stratégiques
 - Les réalisations dans le pilotage de la performance
 - Les réalisations dans la conduite de la transformation
 - Les mesures prédictives pour le futur.

- PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET CONDUITE DE LA TRANSFORMATION**
- 5.1 Piloter la Performance et Manager les Risques
 - 5.2 Transformer l'Organisation pour le Futur
 - 5.3 Conduire l'Innovation et Exploiter les Technologies
 - 5.4 Capitaliser et Tirer Profit des Données, Informations et Connaissances
 - 5.5 Manager les Actifs et les Ressources



Le référentiel d'évaluation institutionnelle Hénallux





Critère I. Gouvernance et management

Dimension I.1. Politique stratégique

L'institution a défini sa **mission, sa vision et ses valeurs** et les utilise comme points de départ pour sa politique stratégique.

Un **plan stratégique** est élaboré, tenant compte des besoins des parties prenantes et des capacités et ressources internes disponibles. Il est utilisé comme outil de pilotage institutionnel.

L'institution **implique ses parties prenantes** dans le développement et la mise en œuvre de sa politique stratégique.

L'organisation **communique sur sa stratégie et sur ses avancées**.

L'institution fixe des **priorités annuelles transversales ou déclinables** en fonction des spécificités de ses différents départements et services, afin de mettre en œuvre son plan stratégique.

L'institution **évalue et adapte sa politique stratégique** de manière régulière.

L'institution s'inscrit dans une politique de **responsabilité sociale et environnementale**.

Dimension I.2. Structure de gouvernance

Les **modes de désignation et d'évaluation des postes de gouvernance** sont définis (directions et conseils).

Une structure de gouvernance est définie (organigramme) et communiquée

Les **rôles et responsabilités des différentes fonctions et des mandats** dans les organes sont définis

La structure de gouvernance **s'adapte** à l'évolution des contextes internes et externes de l'institution.

Les modalités et **circuits de prise de décision** ont été définis, en ce compris la communication et le suivi des décisions.

Dimension I.3. Communication interne

L'institution définit et met en œuvre une **politique** de circulation de l'information et de **communication interne**

L'institution met à disposition de ses membres du personnel des **outils de communication interne**.

Des **collaborations horizontales et verticales** (entre services, entre sections, entre services et sections, entre domaines) sont prévues.

Critère 2. Politique du personnel

Dimension 2.1. Recrutement et accompagnement de la carrière des membres du personnel

La HE a défini une **politique du personnel** en lien avec la stratégie institutionnelle

La HE connaît et respecte les **prescrits légaux** en matière de gestion des ressources humaines

La HE organise la **sélection et le recrutement des membres de son personnel** en développant des procédures claires, transparentes et équitables.

La HE accueille et facilite l'**intégration de ses membres du personnel**

La HE **accompagne** ses membres du personnel **tout au long de leur carrière**

La HE **évalue** le travail de ses membres du personnel

La HE soutient la **mobilité** de ses membres du personnel en interne et en externe

La HE organise la **promotion** de ses membres du personnel

Dimension 2.2. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La HE gère la **répartition des charges et fonctions**

La HE anticipe l'**évolution des profils professionnels** afin de s'adapter au changement.

La HE développe des mesures en vue de **gérer la diversité** et de promouvoir l'**égalité** et l'**équité** pour l'ensemble du personnel

La HE gère le **développement et le transfert des connaissances et compétences** de ses membres du personnel afin de les pérenniser dans l'organisation.

La HE encourage le **partage autour des compétences et des pratiques éprouvées** en interne

Dimension 2.3. Bien-être des membres du personnel

La HE évalue et ajuste l'**intensité et complexité du travail** de ses membres du personnel

La HE accorde une attention aux **horaires de travail**

La HE évalue et prend en compte les **exigences émotionnelles liées aux fonctions** de ses membres du personnel

La HE favorise l'**autonomie au travail** dans le respect des profils de fonction et des législations

La HE met tout en œuvre pour soigner les **rapports sociaux au travail** en son sein

La HE assure autant que faire se peut la **sécurité de l'emploi** de ses membres du personnel.

La HE met tout en œuvre pour assurer la **sécurité au travail** de ses membres du personnel.

La HE promeut un **respect mutuel** dans les relations entre membres du personnel et avec la hiérarchie



1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ
2. Les phases et la méthodologie d'évaluation institutionnelle
3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation

4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle

5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus
6. Conclusion

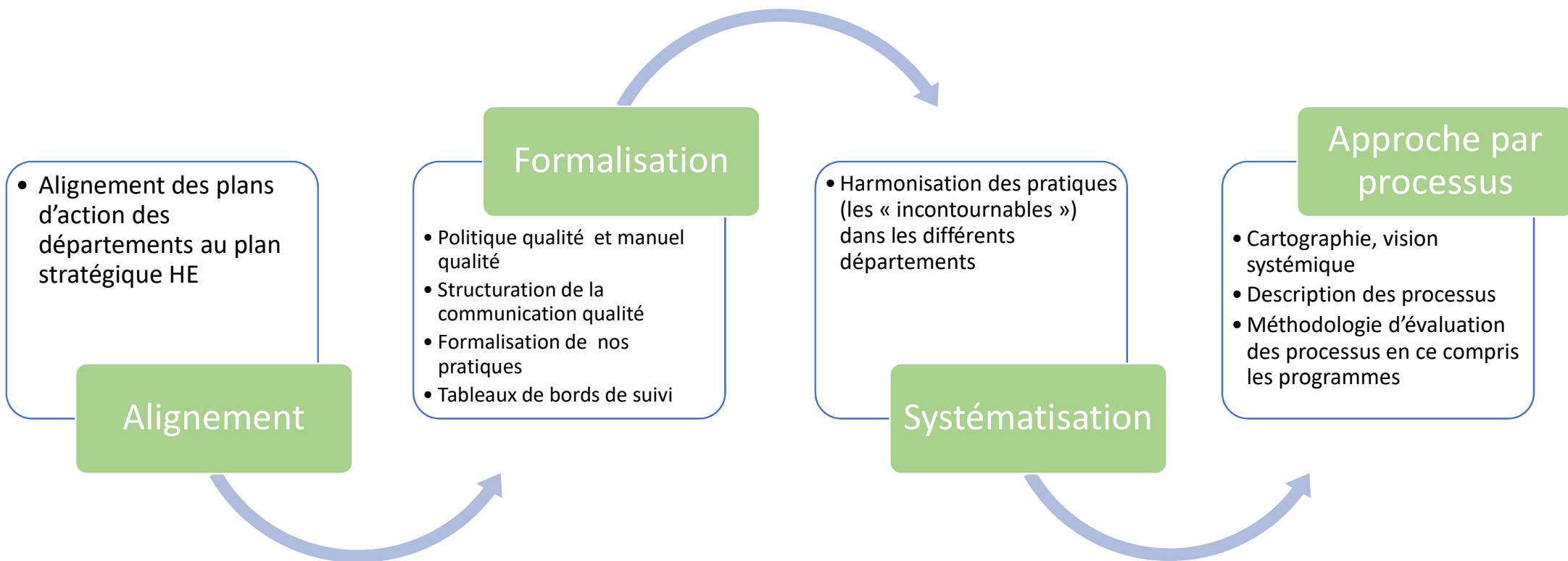


Le référentiel est un outil évolutif

Outil
d'évaluation
institutionnelle

Outil prospectif
pour élaborer les
plans d'action

Des recommandations qui renforcent le SAQ



1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ
2. Les phases et la méthodologie d'évaluation institutionnelle
3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation
4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle

5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus

6. Conclusion



PROCESSUS DE MANAGEMENT

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

GO-01	Vision, missions, Valeurs
GO-02	Principes et structure de gouvernance
GO-03	Planification stratégique et politiques institutionnelles

PROCESSUS QUALITE

QA-01	Politique qualité
QA-02	Pilotage de la qualité
QA-03	Évaluation des processus institutionnels

PROCESSUS METIERS

PROCESSUS DE FORMATION INITIALE

FI-01	Élaboration, pilotage et révision des programmes
FI-02	Admission, progression, reconnaissance et certification des études
FI-03	Organisation des apprentissages et des évaluations
FI-04	Accompagnement pédagogique des mdp
FI-05	Accompagnement des apprenants dans leur parcours d'apprentissage
FI-06	Internationalisation des formations

PROCESSUS DE FORMATION CONTINUE ET DE RECHERCHE

RFC-01	Pilotage et structure du service FoRS
RFC-03	Gestion et organisation des formations
RFC-04	Gestion et organisation des projets de recherche

PROCESSUS SUPPORT

SU-01	Gestion des ressources humaines	SU-07	Gestion des ressources documentaires
SU-02	Gestion de la communication interne et externe	SU-08	Gestion de l'information et des statistiques
SU-03	Gestion des affaires académiques	SU-09	Gestion juridique
SU-04	Gestion des ressources financières	SU-10	Gestion de la prévention et protection du travail
SU-05	Gestion des ressources matérielles/infrastructures	SU-11	Gestion du développement durable
SU-06	Gestion des ressources informatiques		

Une méthodologie d'évaluation de processus

Précision de la commande par les autorités

Priorisation des processus à évaluer

Sensibilisation et information des acteurs de processus

Jour 1

Analyse du processus avec des critères prédéfinis et des outils d'intelligence collective

Conception de questionnaires pour interroger les parties prenantes

Administration des questionnaires, synthèse des résultats par le SQ

Jour 2

Analyse des résultats.

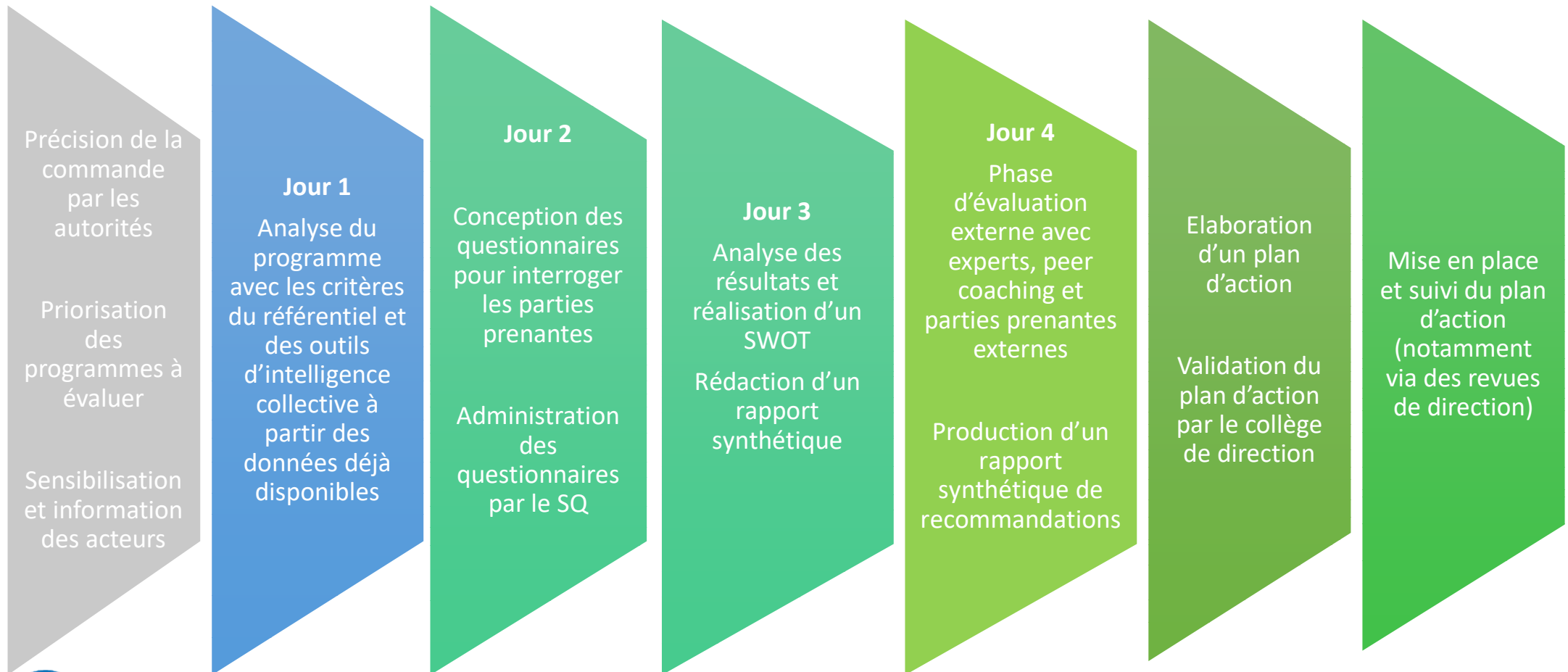
Conception d'un Swot simplifié.

Elaboration d'un plan d'action en lien avec le plan stratégique

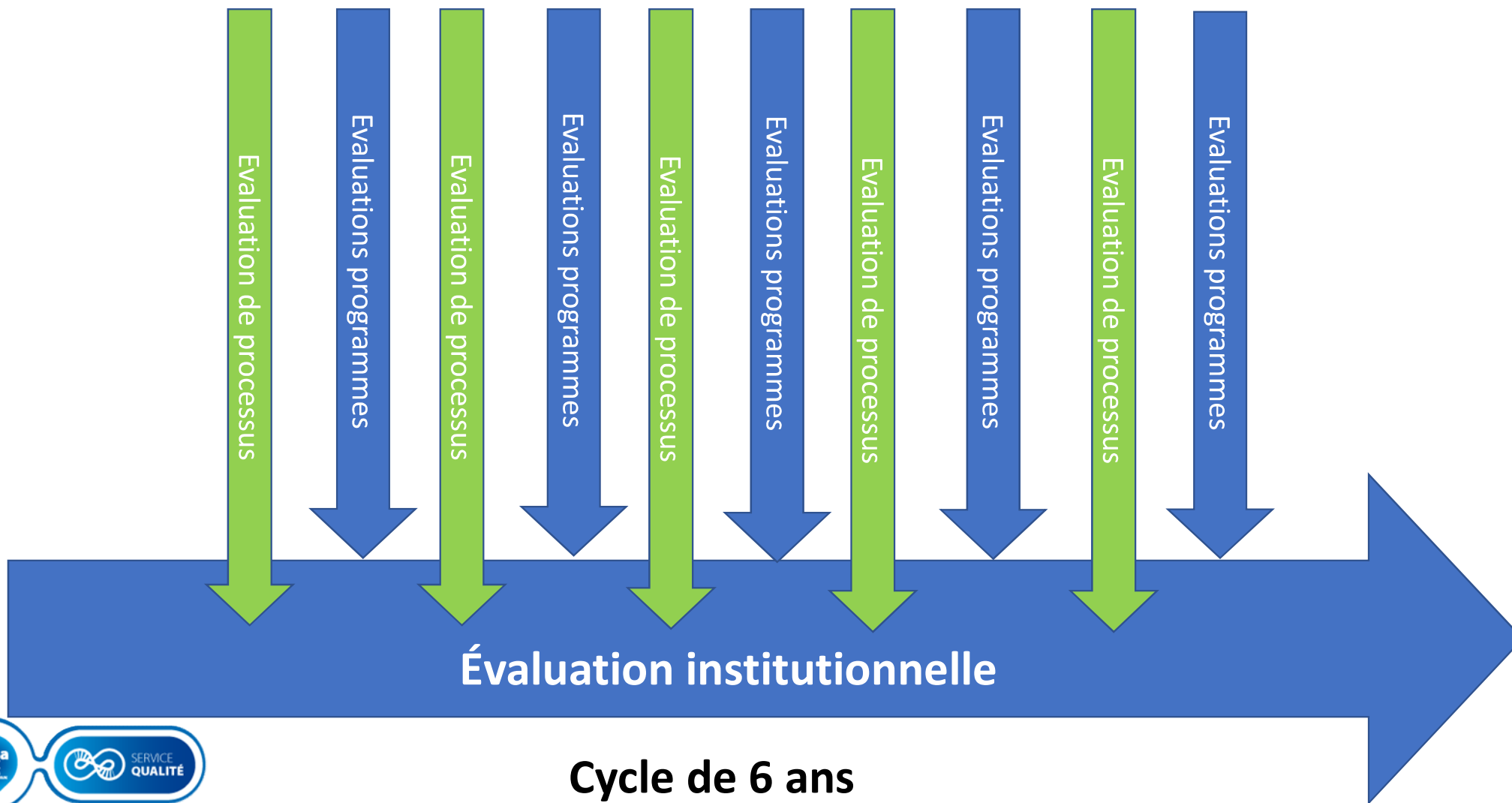
Validation du plan d'action par le collège de direction

Mise en place et suivi du plan d'action (notamment via un rapport d'avancement annuel des pilotes)

Une méthodologie d'évaluation d'un programme de formation



Associer évaluation programmes et évaluations de processus



Cycle de 6 ans



1. L'évaluation institutionnelle: les motivations de départ
2. Les phases et la méthodologie d'évaluation institutionnelle
3. L'élaboration d'un référentiel: outil puissant de développement institutionnel au-delà de l'évaluation
4. Les constats suite à l'évaluation institutionnelle
5. Un essai de scénario: une entrée par les évaluations de processus

6. Conclusion



Notre postulat: ne pas dissocier EI et EP

Intégration et vision systémique

Le système d'évaluation est efficient, Il offre une vision systémique et holistique du fonctionnement institutionnel. Le système est intégré, clarifie liens entre les éléments du système, permet une recherche de sens. Tous les processus institutionnels ont leur importance pour la création de valeur: pourquoi isoler les programmes?

Renforcement du sentiment d'appartenance

Il renforce le sentiment identitaire, d'appartenance, il met en avant tous les mdp, le système mobilise les acteurs

Renforcement de la culture qualité

Il offre une meilleure compréhension de la qualité par les mdp
Il stimule et diffuse une culture qualité , « tous dans le même bateau », PDCA stimulé

Pose des questions essentielles

Il amène un débat sur l'harmonisation, la décentralisation/décentralisation, la formalisation, l'alignement, l'implication des parties prenantes, le bien-être, les ressources,...

Les effets sont démultiplicateurs

Effets démultiplicateurs des actions, projets à mettre en place car l'institution est moteur
Possibilité d'économie d'échelle

Moins chronophage

Un seul rapport, moins de charge administrative

Un besoin pour que cela fonctionne :

Le Principe de confiance

de l'AEQES

Lors de l'évaluation institutionnelle mesurer le déploiement des processus institutionnels au travers de deux programmes?

Quels sont, à votre avis et en fonction de votre contexte institutionnel, les avantages et les limites de cette proposition de scénario?

Comment participer ?



WEB

- 1 Connectez-vous sur www.wooclap.com/OURGYC
- 2 Vous pouvez participer



SMS

- 1 Pas encore connecté ? Envoyez **@OURGYC** au **0460 200 711**
- 2 Vous pouvez participer

Quels sont, selon vous, les avantages de cette proposition de scénario ?



Quels sont, selon vous, les limites de cette proposition de scénario ?



Merci de votre attention !

Place aux questions



AGILITÉ



BIENVEILLANCE



OUVERTURE



RESPONSABILITÉ



SOLIDARITÉ