



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

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



Université de Mons (UMONS)

Jacques LANARÈS,
président

Fiona CROZIER
Dylan COUCK
Bernold HASENKNOFF
Philippe SIX

Publié le 24 novembre 2021, mis à jour le 8 septembre 2023

Table des matières

Table des matières	2
Liste des acronymes utilisés	4
Évaluation institutionnelle pilote de l'UMONS, en synthèse	5
Contexte de l'évaluation	5
Composition du comité.....	6
Messages-clés du comité des experts.....	7
INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive	9
La phase pilote 2019-2023.....	9
Les comités des experts	10
Les visites d'évaluation institutionnelle	12
Les rapports	12
Suivi : plan d'action et point d'étape	13
RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE	14
Partie I - Présentation de l'établissement.....	14
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1	18
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	19
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	25
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	28
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	31
ESG 1.5. : Personnel enseignant	33
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	36
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	38
ESG 1.8. : Information du public	40
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	42
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	46
Conclusion.....	47
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global.....	48
Introduction	49
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité.....	50
Critère 2. Information du public	52
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes.....	53
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe	55

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts	56
Partie IV - Procédure d'avis global : première prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (juillet 2021)	58
Introduction	59
Positionnement de l'UMONS en regard des 4 critères	60
Avis de synthèse (juillet 2021)	60
Les conditions sont formulées de la manière suivante :	60
Partie V - Procédure d'avis global : prise de décision finale et collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (mai 2023)	61
Introduction	62
Dossier et visite de suivi	62
Décision	62
ANNEXE 1 - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 23 au 25 février 2021 - UMONS	63
ANNEXE 2 - Programme de la visite de suivi du 23 mars 2023 à l'UMONS	65

Liste des acronymes utilisés

CA	Conseil d'administration
CASE	Conseil des Affaires Sociales et Étudiantes
CTI	Commission des Titres d'Ingénieur (France)
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiant-e s
EMT	<i>European Masters's in Translation</i> , label européen attribué à des masters en traduction
EQuiP	Études, qualité, indicateurs et pilotage
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
EUR-ACE	Label européen attribué à des masters d'ingénieur
ETP	Equivalent Temps Plein
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
GESTAC	GESTion ACadémique (logiciel maison)
GTQP	Groupe de travail Qualité programmatique
PATO	Personnel administratif, technique et ouvrier
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
SAP	Service d'Appui Pédagogique
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>

Évaluation institutionnelle pilote de l'UMONS, en synthèse

Contexte de l'évaluation

UMONS

Évaluation institutionnelle et procédure d'avis global (PAG) de l'UMONS en un coup d'oeil



L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé à une visite virtuelle de l'Université de Mons (UMONS) les 23, 24 et 25 février 2021, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite en ligne d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 98 personnes (70 membres des personnels et autorités académiques, 21 étudiants ainsi que 7 personnes externes à l'UMONS).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des experts revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir:

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

¹ Voir le programme de la visite en annexe

- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continue et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

UMONS ayant sollicité la procédure d'avis global, dans une Partie III, quatre critères supplémentaires sont analysés et accompagnés de recommandations.

Le droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces trois parties.

Enfin, intervient l'étape décisionnelle de la procédure d'avis global (Partie IV) : collégalement le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) positionnent le développement institutionnel en regard des quatre critères et rédigent l'avis de synthèse. La décision ne fait pas l'objet d'un droit de réponse mais peut être contestée via la procédure de recours.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

Composition du comité²

- Jacques LANARÈS, président
- Fiona CROZIER
- Dylan COUCK
- Bernold HASENKNOPF
- Philippe SIX

² Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

Messages-clés du comité des experts

Atouts et bonnes pratiques

Politique qualité

- Volonté affirmée d'assurer une qualité de l'enseignement
- Volonté d'articuler qualité et stratégie

Gouvernance de la qualité

- Nomination d'un vice-recteur à l'enseignement, la qualité et la formation continue et d'une Conseillère à la qualité
- Création d'un groupe de travail Qualité Institutionnelle

Structures et processus

- Création d'un service qualité (EQuIP) et d'un Service d'Appui Pédagogique
- Démarche participative pour effectuer l'auto-évaluation

Points de vigilance

Politique qualité

- Absence d'une politique qualité explicite et d'une stratégie de développement de la qualité

Gouvernance de la qualité

- Intégration encore faible des éléments du système qualité de l'UMONS
- Système qualité pas encore suffisamment en appui de la mise en œuvre et de l'évaluation du plan stratégique
- Implication insuffisante du corps étudiant dans le développement et la mise en œuvre du système qualité
- Disparité des pratiques facultaires en matière de qualité

Structures et processus

- Mise en œuvre pas suffisamment systématique du cycle PDCA. Mécanismes de retour aux étudiantes et étudiants et autres parties prenantes sur les résultats d'évaluation (EEE et enquêtes) insuffisamment développés
- Sous dimensionnement des structures d'appui à la qualité
- Système d'information sous exploité au bénéfice de démarches qualité

Enseignement

- Appropriation encore limitée des approches centrées sur l'étudiant-e et l'apprentissage

RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS PRINCIPALES

- 1 Élaborer un document global explicitant, notamment, les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Établir plus clairement les liens entre système qualité et mise en œuvre de la stratégie et dans cette perspective développer notamment le système d'information.

- 3 Harmoniser les procédures et les pratiques de gestion de la qualité dans l'ensemble des facultés et favoriser les échanges de bonnes pratiques.
- 4 Développer, avec la participation des parties prenantes concernées, y compris les étudiants, un cadre institutionnel pour le suivi et, en particulier, l'évaluation périodique qui encourage la réflexion au niveau du programme, qui prévoit un calendrier cyclique pour cette activité et qui spécifie une façon de rendre compte au niveau institutionnel.
- 5 Assurer une meilleure connaissance de tous les éléments de l'apprentissage centré sur l'étudiant auprès des enseignants et commissions chargées de la pédagogie.
Augmenter les moyens des services de soutien et d'accompagnement pour renforcer la politique incitative.
Davantage valoriser l'engagement pour l'enseignement et le développement des compétences pédagogiques.
- 6 Consolider l'utilisation du cycle PDCA et notamment développer le *feedback* aux étudiants.

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2023

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.

La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.



Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2023 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

³ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁴ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeqes.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

⁵ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁶ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁷ Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1^{re} partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)

⁸ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour l'UMONS, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Jacques LANARÈS président	Jacques Lanarès a été Vice-Recteur de l'Université de Lausanne de 2006 à 2016, en charge notamment de la qualité et du développement de l'enseignement. Il est actif au niveau national et international en matière de qualité et est notamment expert pour différents organismes tels que l'Association européenne des Universités (EUA), plusieurs agences nationales d'accréditation. Pour l'AEQES, Jacques Lanarès a participé comme expert pair et expert en gestion de la qualité à l'évaluation du <i>cluster</i> Psychologie et sciences de l'éducation.
Mme Fiona CROZIER	Fiona Crozier a plus de 25 ans d'expérience dans le champ de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur. Entre 1998 et 2018, elle a travaillé pour QAA (l'agence l'assurance de la qualité du Royaume-Uni), entre 2015 et 2019 comme directrice des Affaires Internationales ; elle a été Directrice de la Qualité au <i>University College</i> Cork (Irlande) et Vice-Présidente et membre du <i>Board</i> d'ENQA (l'Association européenne pour l'assurance qualité de l'enseignement supérieur). À ces titres, elle a été responsable du développement du système qualité interne de son université et de la préparation des évaluations externes ; elle a également eu la responsabilité de l'évaluation de QAA par ENQA en 2018. Elle est impliquée dans les questions de qualité au niveau national et international et a réalisé de nombreuses évaluations aux niveaux d'universités, de facultés ou départements universitaires et d'agences de qualité, à la fois comme experte et comme présidente de comité. Elle fait aussi partie des équipes de formation pour les évaluateurs au Royaume-Uni, en Europe et Asie. Elle participe à la mise en place d'un espace asiatique de l'enseignement supérieur sur le modèle de celui de Bologne. Fiona Crozier a fait ses études (BA (<i>Honours</i>) Français et Espagnol) à l'Université de Sheffield. La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.
M. Dylan COUCK	Dylan Couck a obtenu en 2019 un master en droit à l'Université de Gand. Il suit actuellement le programme préparatoire au master en éducation et sciences de

	<p>l'éducation de l'Université d'Anvers. Parallèlement, il prépare un doctorat à l'Université de Gand sur la liberté constitutionnelle de l'enseignement dans l'enseignement supérieur. Il est également l'auteur de plusieurs publications portant sur des questions juridiques dans l'enseignement (supérieur).</p> <p>En tant que vice-président de l'Association des étudiants flamands (VVS), il suit de près la politique éducative flamande depuis 2018. En tant que vice-président du Conseil de l'enseignement supérieur, qui fait partie du Conseil de l'enseignement flamand (VLOR), et membre de divers organes consultatifs, il contribue aux intérêts des étudiants dans de nombreux dossiers.</p> <p>En tant que président du VVS et auparavant en tant que représentant étudiant à l'Université de Gand, il s'implique sur différentes thématiques : le nouveau système flamand d'assurance qualité, le financement de l'enseignement supérieur, le parcours des étudiants, la politique en faveur des groupes défavorisés et la protection des droits des étudiants.</p> <p>Auparavant, il a participé à diverses procédures d'évaluation organisées par l'agence qualité flamande VLUHR et l'agence néerlandaise QANU, tant en Belgique qu'à l'étranger.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Bernold HASENKNOFF	<p>Bernold Hasenknopf a fait des études de chimie à Cologne, Londres et Strasbourg, avec une thèse sous la direction de Jean-Marie Lehn.</p> <p>Il a commencé en tant que Maître de Conférence à l'Université Pierre et Marie Curie (maintenant Sorbonne Université) en 1997, où il a été promu Professeur en 2009. Ses recherches portent sur la chimie supramoléculaire des assemblages multimétalliques et ses projets actuels concernent les cyclodextrine-polyrotaxanes pour l'imagerie bimodale et les pinces magnétiques commutables. En tant qu'enseignant, il s'est toujours engagé pour un enseignement novateur. Il a pris des responsabilités en tant que coordinateur de la chimie inorganique, puis de la branche chimie moléculaire du Master, vice-directeur du Master de chimie, président du Conseil des enseignements du département de chimie et maintenant directeur du Master de chimie (environ 500 étudiants). Il a été membre du Directoire auprès du vice-président formation de son université, et membre de l'équipe pilote pour l'innovation pédagogique de son université.</p> <p>Il est régulièrement nommé aux comités nationaux d'évaluation académique pour la recherche et pour l'enseignement. Actuellement, il est membre de la Commission de Formation et Vie Universitaire de Sorbonne Université, et membre du comité de pilotage du centre d'accompagnement pédagogique Capsule, où il est responsable de la coordination du programme de formation pour le développement académique. Il assure aussi des ateliers de formation pédagogique dans son université et à l'étranger.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Philippe SIX	<p>Philippe Six est licencié en droit et formé en sciences du travail. Son expérience s'est développée dans le monde financier, dans celui des professions libérales et celui des organisations professionnelles.</p> <p>Pendant les 5 premières années de sa carrière, Philippe Six a été avocat, puis actif pendant 16 ans dans le secteur bancaire (comme juriste puis manager). Les 20</p>

	<p>années suivantes, il a été CEO de la Fédération royale du notariat belge. Il y a développé ses savoirs et compétences en matière de gouvernance d'entreprise, planification stratégique, politique financière, de communication, lobbying, relations publiques, gestion du changement et de la qualité, gestion des ressources humaines et mise au point de contrats commerciaux complexes.</p> <p>Depuis 6 ans, il exerce des mandats d'administrateur dans différents organismes publics et des ASBL à vocation de formation ou de défense des indépendants.</p> <p>Il intervient comme consultant en gestion des organisations et des entreprises. Il est motivé à transmettre son expérience pour les accompagner dans la mise en place du changement et de leur transformation. Il leur conseille de mettre l'accent sur la recherche de complémentarités au sein des équipes et la mise en place de l'assurance qualité.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>
--	--

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les dix-sept établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, l'UMONS a proposé des entretiens en lien avec les différents groupes d'acteurs et actrices de l'université ainsi qu'avec une sélection de « focus ESG »⁹.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégalement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclut le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes sont publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale est également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

⁹ Voir annexe

Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

La procédure d'avis global

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement. Elle permet à ce dernier de voir ses programmes sortir de la planification des évaluations externes de l'AEQES pour les six années suivant la décision.

L'UMONS a sollicité la procédure d'avis global. Celle-ci est détaillée en troisième partie du présent rapport (à partir de la page 47).

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

rédigé par le comité des experts

Partie I - Présentation de l'établissement

Ce chapitre vise à donner une vision générale du profil de l'institution mais également à apporter des éléments de description de la gouvernance afin de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque ESG.

- 1 L'Université de Mons (UMONS) est une institution publique créée en 2009. Elle résulte de la fusion de l'Université de Mons-Hainaut créée en 1965 et de la Faculté Polytechnique de Mons dont l'origine remonte à 1872. Elle est implantée sur deux sites : Mons et Charleroi
- 2 L'UMONS est constituée de sept facultés et trois écoles et couvre de nombreux champs disciplinaires : l'architecture et l'urbanisme, la médecine, les sciences biomédicales et la pharmacie, la psychologie et les sciences de l'éducation, l'ingénierie, les sciences, l'économie et la gestion, la traduction et l'interprétation, la formation des enseignants, les sciences humaines et sociales, le droit (en partenariat avec l'ULB). Le soutien administratif et technique est apporté par 14 directions.
- 3 Dans sa structure actuelle, l'établissement est récent mais déjà riche d'une assez longue histoire grâce à plusieurs de ses composantes. L'importance de poursuivre un travail d'intégration et de co-construction est illustrée par l'utilisation du mot « ensemble » par les recteurs successifs.
- 4 L'UMONS propose des formations de niveau bachelier, master, master de spécialisation et doctorats de même que des certificats. Au total, ce sont plus de 150 formations qui sont offertes (dont 9 co-organisées). Cette offre attire plus de 10 000 étudiants et est possible grâce à l'implication de plus de 1450 personnes (1295 ETP), dont 247 académiques, 606 PATO et 643 scientifiques.
- 5 Les facultés accueillent des nombres assez proches d'étudiants (un peu plus de 1000) à l'exception de la Faculté de Psychologie et des sciences de l'éducation qui enregistre le double d'inscriptions. Les effectifs des 3 écoles (École des sciences humaines et sociales et Ecole de droit) sont comparables (un peu plus de 500 inscriptions).
- 6 Le développement de l'institution se fait sur la base d'une note stratégique élaborée par le Recteur en consultation avec différents conseils et approuvée par le Conseil d'administration. La note stratégique de l'UMONS couvrant la période 2018-2021 est organisée autour de 6 axes thématiques
 - La qualité de l'enseignement
 - La recherche et l'innovation
 - La promotion des partenariats régionaux et inter-régionaux
 - Les relations et la mobilité internationale
 - Le développement économique, social et culturel et les affaires étudiantes,
 - Les implications en matière de gouvernance au sein de l'Institution
- 7 Le processus stratégique découle directement de la direction bicéphale. Le Recteur élabore une note stratégique en négociation avec les facultés. L'administrateur prépare un plan opérationnel pluriannuel qui englobe les volets administratifs et techniques. L'opérationnalisation du plan stratégique est dans les mains des vice-rectrices et vice-recteurs en fonction des thématiques du plan. Parallèlement, les facultés font des propositions pour la mise en œuvre du plan d'action. Ces propositions, après débats dans les différents conseils et commissions, sont validées par le Conseil d'administration.

- 8 Bien que l'UMONS associe généralement des indicateurs aux objectifs stratégiques pour en suivre la mise en œuvre¹⁰, ils n'existent pas encore pour la note 2018-21. Selon le DAEI, ce travail est en cours. Toutefois, un plan opérationnel a été élaboré par l'Administrateur pour la période 2018-2020, mais il aborde essentiellement les aspects liés aux ressources et ne couvre pas en détail tous les aspects de la note stratégique.
- 9 La note stratégique est associée à une charte qualité affirmant la volonté de l'institution d'inscrire ses 3 missions (enseignement, recherche et service à la collectivité) dans un souci d'amélioration permanente.

Gouvernance

- 10 L'organe légal de décision est le Conseil d'Administration (CA) présidé par le Recteur et composé de représentants des différents corps et des milieux sociaux, économiques et politiques de la région. Au CA s'ajoutent tous les organes définis par le cadre légal (Conseil Académique, Conseil de Recherche, Commission d'éthique et de déontologie, Commission d'intégrité de la recherche, Conseil des Affaires Sociales et Etudiantes, Comité de Concertation de Base, Commission de discipline). Différentes commissions mises sur pied par l'UMONS remettent des avis sur les thématiques spécifiques qu'elles abordent et visent à renforcer la participation et la transversalité.
- 11 Commission des Affaires Académiques (CAA) : est compétente pour faire toute proposition relative aux enseignements, à la qualité de l'enseignement, à l'amélioration des outils pédagogiques, à la formation continue.
- 12 Commission du Budget, du Personnel, des Infrastructures et de l'Informatique (CBPI2) : remet un avis sur les budgets et les cadres, sur les priorités à donner aux investissements portant sur les travaux de construction, de maintenance ou d'entretien.
- 13 Commission de Stratégie Institutionnelle (CSI) : avis sur la stratégie institutionnelle et la politique générale relative au positionnement de l'institution à l'échelle de la FWB et de l'international.
- 14 Comité d'Orientation Stratégique (COS) : a pour objectif de permettre à l'Université de bénéficier de l'apport de regards extérieurs au monde académique, diversifiant ainsi les points de vue sur lesquels s'appuie la gouvernance de l'institution.
- 15 Commission de Gestion Administrative (CGA) : organe d'échange d'informations entre les autorités académiques et les responsables des Directions administratives. Elle assure la préparation et l'articulation des actions transversales propres à mettre en œuvre les politiques de l'Université et formule des propositions relatives à l'amélioration de la qualité des fonctionnements et processus sur l'organisation des Services généraux et leur coordination.
- 16 Le Recteur est entouré d'une équipe rectorale dont les membres président des groupes de travail incluant à chaque fois plusieurs conseillers et traitant de sujets en lien avec leurs domaines spécifiques (par exemple, le vice-recteur enseignement aborde en particulier la qualité institutionnelle, la transition secondaire-supérieur, la stratégie numérique, la formation continue). Les vice-recteurs/trices et les conseillers forment le collège rectoral et ceux-ci

¹⁰ Liste des indicateurs de la note stratégique 2014

peuvent établir des Groupes de Travail visant à impliquer dans les réflexions et la préparation des projets d'autres membres de l'université directement concernés ou simplement motivés par les thématiques abordées par ces GT. Ces groupes de travail visent à concrétiser l'intention d'articuler *top-down & bottom-up*.

- 17 Les facultés et écoles sont dirigées par les doyens ou directeurs et disposent de leurs conseils. Les facultés/écoles bénéficient d'une large autonomie à laquelle elles sont très attachées¹¹.
- 18 Les étudiants sont impliqués dans les différents organes, a minima conformément aux prescriptions légales.

Autoévaluation, DAEI et visite de l'institution

- 19 L'autoévaluation a été conduite sur la base des ESG. Elle a été coordonnée par le GT Qualité Institutionnelle composé de 21 membres représentant différentes perspectives (personnel académique, scientifique, PATO des services généraux et des facultés, étudiantes et étudiants, membres externes). Ce groupe a désigné un comité de pilotage de 6 personnes pour coordonner les travaux au plan opérationnel et piloter les 10 groupes de travail mis sur pieds pour chacun des ESG. Au total 90 personnes ont été impliquées dans ces groupes de travail.¹² Ces groupes ont travaillé à partir d'une analyse des forces et faiblesses relativement à chacun des ESG et identifié pistes d'actions et priorités.
- 20 Ce processus d'autoévaluation a abouti à un DAEI qui a été validé par différentes instances (GT Qualité Institutionnelle, Collège Rectoral, Conseil de Stratégie Institutionnelle, CA).
- 21 Le dossier est clairement structuré et le corps est constitué par l'analyse de la conformité aux ESG. Il est à la fois descriptif et analytique, chaque chapitre consacré aux ESG contient une partie descriptive, une analyse-évaluation et des pistes d'améliorations. Le comité a apprécié la sincérité de l'analyse illustrée par les marges de progression mises en évidence et témoignant de la prise de conscience du chemin encore à parcourir. Le rapport est complété par de nombreuses annexes (89 et compléments lors de la visite).
- 22 Un accès intranet fourni par l'institution a permis aux experts de naviguer à l'intérieur du site web de l'institution.
- 23 Les entretiens se sont naturellement appuyés sur le dossier d'autoévaluation et les annexes selon un programme résultant d'un accord entre le comité, l'Agence et l'Institution.
- 24 Lors de la visite du comité, les entretiens se sont déroulés dans un climat constructif et les discussions ont été ouvertes et franches. Les informations et documents complémentaires souhaités ont été fournis sans restriction et très rapidement.

Le comité tient à remercier chaleureusement les responsables de l'UMONS et toutes les personnes rencontrées pour l'excellente préparation et organisation de la visite « en ligne » ainsi que pour leur disponibilité et la richesse des échanges.

¹¹ Cet aspect a été souligné au cours de plusieurs entretiens

¹² DAEI pp 24-25, annexes 18 & 19

Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

CONSTATS ET ANALYSES

Politique qualité

- 1 Il y a un engagement politique clair de l'institution en faveur de la qualité. Il se reflète au niveau de la note stratégique¹³. En effet, la qualité constitue un des axes prioritaires du plan stratégique et englobe différents objectifs généraux touchant, notamment, à la qualité de l'enseignement, à l'encadrement, à l'environnement d'apprentissage et à la stratégie numérique. Différents plans d'action élaborés par l'Administrateur, diverses directions et facultés (présentés en annexes du DAEI) témoignent de la volonté d'améliorer la qualité de l'enseignement, des prestations et de l'infrastructure notamment.
- 2 Cette volonté politique est confirmée par la désignation d'un vice-recteur en charge de la Qualité et d'un conseiller à la qualité, rattaché au vice-rectorat « Enseignement, Qualité, Formation continue ». Les postes de Conseiller à la qualité et coordination qualité sont concomitants à la création de l'UMONS en 2009.
- 3 Cette volonté se reflète également dans la création de structures dédiées à ces questions ainsi que dans la mise à disposition de ressources pour l'évaluation et le développement pédagogique.
- 4 La politique qualité est esquissée dans une charte¹⁴ et affichée dans les bâtiments et sur le site web de l'université.

Culture qualité

- 5 Au-delà de l'inscription des objectifs qualité dans la stratégie institutionnelle, il y a une volonté de développer une culture qualité qui s'exprime par l'implication de différents types d'acteurs au niveau d'un GT Qualité Institutionnelle ainsi que pour la préparation et l'élaboration du DAEI.
- 6 Les entretiens ont mis en évidence un engagement en faveur de la qualité, mais parfois nuancé par une réticence aux démarches qualité. Le DAEI a été considéré par les personnes interviewées comme un reflet fidèle de la situation ce qui constitue une base commune utile pour faire progresser la culture qualité.

¹³ Note stratégique 2018-2022

¹⁴ Charte Qualité 2018

- 7 Les valeurs et priorités de cette culture qualité et sous-jacentes au système qualité apparaissent en filigrane du DAEI (*Fitness for Purpose*, respect des cultures disciplinaires, dialogue, réflexivité, par exemple). Les entretiens suggèrent que ces éléments fondateurs ne sont pas très bien connus de la communauté, ce qui est confirmé par le DAEI.
- 8 L'UMONS se réfère classiquement au cycle PDCA dans son approche qualité. Des exemples de l'application de cette démarche ont été donnés au cours des entretiens. Toutefois, le comité a eu plus d'exemples de plans et d'actions (P&D) que de vérifications et réactions (C&A) suggérant que la « fermeture de la boucle » est un processus méritant un effort de consolidation.
- 9 Le comité a rencontré les parties prenantes, notamment des étudiants, des anciens élèves, des employeurs et des doctorants/assistants pédagogiques. Tous ont estimé qu'ils avaient, dans une mesure plus ou moins grande, apporté une certaine contribution à l'assurance qualité de l'université (par le biais de l'EEE, de la participation à des comités ou d'autres moyens), mais aucun n'a estimé avoir été consulté ou impliqué dans le développement du système d'assurance qualité ou de ses composantes.
- 10 Les étudiants sont peu impliqués, au-delà des représentations légales, dans l'élaboration des modalités et outils qualité. Les délégués étudiants et les membres du conseil étudiant sont par ailleurs très peu sensibilisés par l'université sur la politique (qualité) de l'institution et ne reçoivent pas de support spécifique pour pouvoir jouer leur rôle.

Organisation et responsabilités

- 11 Il y a un vice-recteur en charge de la qualité, secondé par une conseillère. La Direction a mis en place le GT Qualité Institutionnelle dont la mission « consiste à contribuer aux améliorations de la démarche qualité de l'UMONS en soutien à sa stratégie institutionnelle »¹⁵. Ses objectifs stratégiques précisent les dimensions que pourrait prendre cette contribution : «conduire une réflexion « *fitness for purpose* » en matière de qualité institutionnelle ; s'assurer que la démarche qualité serve les objectifs stratégiques de l'UMONS ; contribuer aux améliorations continues de la démarche qualité pour tendre à la mise en place de l'assurance qualité ; communiquer sur ce qui se met en place en matière de qualité au sein de l'UMONS ; piloter les exercices d'évaluation institutionnelle proposés par l'AEQES »¹⁶. Ce GT constitue essentiellement une force de proposition, mais a également un rôle de pilotage pour les évaluations. La Commission des Affaires Académiques déjà évoquée dans la présentation de l'Université a aussi vocation à intervenir sur la qualité de l'enseignement.
- 12 L'UMONS a créé le service EQuIP (Études, Qualité, indicateurs et Pilotage) rattaché à la Direction générale du Recteur et de l'Administrateur. Ce service, fort de 2,5 ETP, apporte un support aux démarches d'évaluation de programmes, à la collecte et à l'analyse statistique de données ainsi qu'à la mise à jour des indicateurs.¹⁷ Le positionnement institutionnel de cette unité, en particulier par rapport aux facultés semble devoir être encore consolidé.¹⁸
- 13 Les doyennes et doyens sont responsables de la qualité des programmes. Il existe des contacts ou cellules qualité dans les facultés et écoles, mais leurs rôles varient selon leur localisation.

¹⁵ Annexe 18 Lettre de mission du GT Qualité Institutionnelle

¹⁶ Annexe 18 Lettre de mission du GT Qualité Institutionnelle

¹⁷ DAEI p.30

¹⁸ Entretiens

- 14 Il n'y a pas de formalisation des responsabilités de l'institution, des facultés et des programmes en ce qui concerne l'évaluation des programmes¹⁹. Le comité n'a pas eu connaissance d'une vision globale de la répartition des responsabilités en matière de qualité.
- 15 L'autonomie des facultés en matière de qualité débouche sur des pratiques assez diverses, certaines étant engagées dans des démarches certifiantes externes (par exemple ISO pour la Faculté Warocqué d'Economie et de gestion) alors que d'autres ont des approches beaucoup moins formelles.²⁰

Systeme qualite

- 16 Les éléments de base d'un tel système sont : les objectifs en matière de qualité, les différentes démarches (ou processus) mis en place pour atteindre les objectifs, les interactions entre ces processus, les relations avec la stratégie, les responsabilités, le système d'information et les modalités de développement du système. C'est sur cette base qu'est analysé le système de l'UMONS.
- 17 L'institution a développé différents processus au service de l'amélioration continue des activités et en particulier : **la planification stratégique**, élément central d'un système qualité. Ainsi que cela a déjà été décrit, l'institution mène ce travail de façon participative et utilise ce plan pour orienter ses activités. Diverses actions sont prévues à tous les niveaux en relation avec les axes stratégiques. Les mécanismes d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et des résultats atteints, ne sont pas apparus clairement au comité. Des informations ont été données sur la formulation en cours d'indicateurs, mais le comité n'a pas de vision claire des mécanismes précis de *monitoring* et de *reporting* pour l'ensemble du plan stratégique.
- 18 L'UMONS a intégré la qualité dans ses objectifs stratégiques mais n'a pas développé de stratégie de développement de la qualité dans l'institution. Toutefois, le GT Qualité Institutionnelle pourrait contribuer à créer cette perspective compte tenu de sa mission rappelée ci-dessus.
- 19 Les facultés et écoles font des propositions pour la stratégie de l'université, mais la façon dont chaque faculté contribue aux objectifs de l'UMONS n'est pas apparue clairement au comité qui a perçu davantage une juxtaposition, en forçant le trait, qu'une articulation. Le comité a pris connaissance de plans d'action développés à différents niveaux (vice rectorats, directions, etc.) mais la façon dont l'implémentation et le suivi sont consolidés au plan institutionnel est apparue peu formalisée. Cela semble plus systématique pour ce qui touche aux plans d'action issus des évaluations de programmes. Le suivi de ces plans d'action « programmes » se ferait dans la logique du modèle PDCA, mais les entretiens apportent davantage d'exemples des phases *Plan & Do* que de *Check & Act*, ce qui est d'ailleurs confirmé par le DAEI²¹
- 20 **L'évaluation des programmes** (cf. 1.9 pour les détails) est pratiquée dans toutes les facultés mais prend des formes diverses selon l'entité concernée.
- 21 **L'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE)** comporte deux facettes. D'une part, une évaluation systématique annuelle et par enseignante ou enseignant, c'est-à-dire englobant tous les enseignements de la personne. C'est une évaluation très rudimentaire de type « détecteur

¹⁹ DAEI p.85 et divers entretiens

²⁰ DAEI p.30-31 et divers entretiens

²¹ DAEI p.32

de fumée » avec une question fermée très globale et une question ouverte. Les données brutes sont adressées aux enseignants, chefs de service, doyens et Recteur. Les résultats bruts agrégés sont transmis à la Commission d'Évaluation Pédagogique Facultaire²². Les taux de réponse affichent une claire tendance à la baisse (en moyenne de 50 à 60 % dans les années 2010-2016 à 31 % en 2018/2019)²³

- 22 Les résultats sont communiqués avec un décalage d'au moins une année ce qu'ont regretté étudiants et enseignants pendant les entretiens.
- 23 Plusieurs entretiens confirment qu'il n'y a pas de feedback systématique aux étudiants. Quelques étudiants ont toutefois indiqué avoir observé des évolutions.
- 24 D'autre part, les enseignants qui le souhaitent peuvent demander une évaluation approfondie. Elle sera menée par le Service EQuIP qui transmet les données brutes aux enseignants, chefs de service, doyens et Recteur.²⁴ Le SAP peut également accompagner les enseignants dans l'analyse des résultats.
- 25 L'institution a mis en place des dispositifs de soutien au développement pédagogique (voir 1.5 pour plus de détails). Le SAP a des relais dans les facultés. Il y a également, dans les facultés et sous la responsabilité des doyens, des cellules avec les assistants pédagogiques. Les pratiques en la matière ne sont pas harmonisées au plan institutionnel. Le SAP paraît sous-dimensionné en regard des besoins de l'université (par exemple, le Service n'a pas eu la capacité de répondre à toutes les personnes ayant déposé un projet lors d'un appel à projets d'innovation pédagogique).
- 26 Des formations sur les questions d'enseignement sont proposées à l'échelle de l'UMONS et attirent en moyenne au moins 30 participant·e·s par activité. Le passage à un enseignement entièrement en ligne au printemps 2020 a accru le poids de ce service.
- 27 Il y a peu d'évidence d'interactions entre les différents processus. Dans certains cas, l'EEE nourrit l'évaluation des enseignants. Il n'y a pas réellement de lien entre l'EEE et l'évolution des programmes.

Communication

- 28 À la connaissance du comité, il n'y a pas de document institutionnel spécifique explicitant les grandes lignes de la politique qualité (englobant notamment les objectifs des démarches qualité, les valeurs sous-jacentes, l'organisation et les responsabilités, les différents processus et leurs interactions). Toutefois, une partie de cette information existe, en particulier dans le DAEI. Par ailleurs, il n'existe pas actuellement de document de synthèse (de type manuel qualité) qui regroupe l'ensemble des informations conceptuelles et pratiques sur l'approche de la qualité à l'UMONS.
- 29 Les personnes rencontrées au cours des entretiens étaient très au fait du processus d'évaluation institutionnelle, mais plus incertaines sur des aspects généraux et institutionnels, comme, par exemple, la « Charte qualité » ou le positionnement du service EQuIP. À de nombreuses reprises, les spécificités facultaires ont été mises en avant. Pour le comité, ces

²² Annexe 39

²³ Annexe 39 p. 13

²⁴ Annexe 39 p. 40

commentaires mettent le doigt sur la nécessité de renforcer la communication sur ces questions malgré les efforts réalisés.

Conclusion

- 30 L'UMONS dispose d'éléments de base d'une culture et d'un système qualité. L'institution a établi des liens clairs entre stratégie et qualité, ces aspects mériteraient toutefois d'être encore approfondis. D'une part, la façon dont le système qualité vient en appui de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie devrait être plus clairement établie. D'autre part, l'explicitation d'une stratégie de développement de la qualité permettrait de l'intégrer dans les activités quotidiennes et dans une vision globale de la qualité.
- 31 Le système qualité a déjà connu certains développements, des démarches de base existent et des outils ont été créés, toutefois, dans la perspective d'une autonomie de l'évaluation des formations, ces démarches ont encore besoin d'être davantage formalisées, mises en œuvre de façon plus systématique et consolidées. Le comité a bien entendu l'importance du respect des spécificités facultaires ou disciplinaires, mais estime qu'un socle de base commun devrait être défini plus précisément et appliqué de façon plus constante pour permettre à la Direction d'assumer ses responsabilités en la matière. En effet, dans le cadre d'une autonomie pour l'évaluation des programmes, c'est, *in fine*, la Direction de l'université qui doit assurer et répondre de la qualité de tous les programmes sans autre intervention extérieure que celle des experts sollicités (et bien sûr en dehors des démarches de certification par d'autres organismes externes de type CTI ou ISO). Naturellement la Direction peut mettre en place des mécanismes de délégation avec les facultés. Pour le comité, cela suppose de revisiter les responsabilités respectives des différentes instances impliquées.
- 32 Par ailleurs, certaines facettes du système, comme par exemple le feedback aux étudiants ou le partage des bonnes pratiques, sont à consolider. La vision systémique et les interactions entre processus sont à développer de même que les modalités pour l'évolution du système qualité.
- 33 Certains entretiens montrent que l'intégration et l'acceptation doivent encore être développées. La crainte d'une perte d'autonomie percole au niveau de l'acceptation et de la mise en œuvre commune des démarches qualité. Dans cette perspective, la réflexion sur ce qui est commun et spécifique, tout en maintenant une cohérence globale, est à poursuivre de même que celle permettant de s'assurer que le système est pertinent et utile pour l'UMONS. Il est toutefois important de relever que les personnes rencontrées étaient globalement positives par rapport aux questions de qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un document global explicitant, notamment, les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Établir plus clairement les liens entre système qualité et mise en œuvre de la stratégie.
- 3 Élaborer une stratégie de développement d'un système qualité à l'UMONS en intégrant les différentes parties prenantes.

- 4 Consolider les mécanismes de partage de bonnes pratiques
- 5 Développer le feedback aux étudiants sur les résultats des évaluations des enseignements et les mesures prises.
- 6 Développer l'organisation des démarches qualité pour permettre une meilleure fermeture de la boucle PDCA.

ESG 1.2. : *Élaboration et approbation des programmes*

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 des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le DAEI indique clairement que la conception, le développement et l'approbation de nouveaux programmes sont entrepris dans le cadre légal de la Fédération Wallonie-Bruxelles sur l'enseignement supérieur, en particulier le décret Paysage.
- 2 Le comité a constaté qu'en raison du rôle et des exigences des instances telles que l'ARES et l'AEQES, le processus de conception, de développement et d'approbation des nouveaux programmes est clairement mis en œuvre. La différence entre, d'une part, la conception et le développement de nouveaux programmes et, d'autre part, le suivi, la révision et l'évaluation des programmes existants est moins évidente (voir 1.9).
- 3 Indépendamment de l'impact de ce cadre juridique, la conception, le développement et l'approbation de nouveaux programmes à l'UMONS relèvent essentiellement de la responsabilité des facultés et, par conséquent, le processus peut varier. En effet, l'absence de balises institutionnelles apporte une diversité d'approches au sein des facultés, et aucun mécanisme de partage de bonnes pratiques n'est en place. L'UMONS a reconnu ce manque et propose d'établir un document de cadrage.
- 4 Le point commun du processus est l'approbation des programmes au niveau de chaque faculté par le Conseil de faculté, où les étudiants sont représentés. Les programmes sont soumis ensuite à la Commission des Affaires Académiques, puis au Conseil d'Administration, pour être validés au niveau institutionnel afin de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs stratégiques, les ressources, etc.
- 5 Une approche par compétences existe dans certaines facultés, mais ne s'est pas généralisée.
- 6 Les statistiques sur la progression et la réussite des étudiants sont utilisées pour documenter la conception et le développement de nouveaux programmes.
- 7 L'engagement des parties prenantes varie d'une faculté à l'autre : les anciens étudiants qui se sont exprimés devant le comité n'avaient pas le sentiment d'avoir été impliqués dans le

processus d'élaboration des nouveaux programmes. Certains étudiants ont déclaré que leur avis avait été sollicité au sujet d'un nouveau programme, mais ont estimé qu'ils auraient pu être davantage impliqués et à un stade plus précoce afin de s'assurer que leur contribution avait toute sa valeur. Certains employeurs ont déclaré au comité qu'ils étaient impliqués dans le développement de nouveaux programmes, d'autres qu'ils n'étaient impliqués que dans les programmes de recherche et d'autres encore qu'ils n'étaient pas du tout impliqués dans la conception et le développement de nouveaux programmes. Ces témoignages concordent avec l'autoévaluation qui mentionne également que la consultation des jeunes diplômés reste difficile et que l'implication du monde professionnel est rarement sollicitée.

- 8 La "Charte Qualité" définit les buts et objectifs généraux que l'université se fixe en matière d'enseignement.
- 9 L'université exige que les acquis d'apprentissage pour chaque programme soient définis dans "les fiches ECTS". La structure et le processus d'élaboration de ces fiches répondent à des préconisations claires qui incluent le calendrier annuel. Ce document fournit également un soutien en termes de définition des acquis d'apprentissage et des méthodes d'enseignement et d'évaluation²⁵. Les informations contenues dans le document sont complétées par des ateliers sur le thème du développement des acquis de l'apprentissage organisés par le Service d'Appui Pédagogique.
- 10 Les "fiches ECTS" que le comité a pu examiner étaient très variables en termes de contenu et de niveau de détail. Ceci a été confirmé par les étudiants qui ont décrit les "fiches" comme "un contrat de mariage entre le prof et l'étudiant" et ont précisé que lorsqu'elles étaient bonnes, elles étaient un outil très utile, mais que celles qui étaient lacunaires ou peu claires pouvaient créer des problèmes importants.²⁶
- 11 Le personnel des services d'aide aux étudiants a également déclaré au comité que les fiches ne sont pas clairement communiquées aux étudiants ; ceci a été confirmé par les commentaires des étudiants qui ont dit qu'ils trouvaient parfois difficile de naviguer sur le site intranet des étudiants.

Conclusion

- 12 A l'évidence, l'UMONS suit les prescriptions légales pour l'élaboration de nouveaux programmes et globalement respecte ce standard. Il apparaît toutefois que la mise en œuvre de ce processus dans le détail connaît des fluctuations selon la faculté ou l'école. Si l'autonomie des facultés peut créer cette diversité, le comité estime qu'un minimum d'harmonisation est souhaitable en particulier pour des aspects qui sont importants pour la qualité de l'enseignement comme les fiches ECTS et leur communication ou l'implication des parties prenantes. L'élaboration d'un document de cadrage devra se faire par concertation pour garantir son adoption.

²⁵ Annexe 29

²⁶ Entretien 3.2A

RECOMMANDATIONS

- 1 Assurer un pilotage institutionnel de l'élaboration des programmes le long de balises communes et permettant l'échange de bonnes pratiques
- 2 Veiller à ce que toutes les parties prenantes concernées soient impliquées dans la conception, le développement et l'approbation des nouveaux programmes.
- 3 Travailler avec les étudiants pour développer des modalités de rédaction des fiches ECTS (ou revisiter le cadre existant) et le communiquer à tout le personnel concerné.

ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'UMONS considère sa « dimension humaine » comme « son fer de lance », qui s'exprime « à travers la réelle disponibilité des enseignants, l'engagement des étudiants dans les Conseils et Commissions [...] et la prise en compte des commentaires des étudiants dans la régulation des actions »²⁷. Cette proximité enseignants-étudiants a été soulignée par de multiples témoignages à la fois du côté enseignant et étudiant et ne fait pas de doute. Elle permet un dialogue direct et un soutien immédiat, et de travailler sur le respect mutuel. Toutefois, elle ne centre pas automatiquement l'apprentissage, l'enseignement et l'évaluation sur l'étudiant. La prise de conscience de la transformation pédagogique sous-jacente est actuellement à ses débuts.
- 2 En application du décret Paysage, l'UMONS déploie une variété de politiques et dispositifs institutionnels pour soutenir la mise en œuvre de l'apprentissage, de l'enseignement et de l'évaluation centrés sur l'étudiant. Le Service d'Appui Pédagogique (SAP) assure le développement professionnel des enseignants à travers des formations pédagogiques, obligatoires pour les nouveaux assistants, et facultatives pour les enseignants déjà en place. Il organise également des événements dédiés à la pédagogie et aux TICE (Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement). La participation à ces événements était limitée selon les témoignages, mais elle a augmenté récemment pour ceux en lien avec l'enseignement à distance mis en place en période de crise sanitaire. Certains projets retenus lors d'appels à projet sont accompagnés plus individuellement.
- 3 Ce soutien se veut être un accompagnement sans contraintes des initiatives individuelles et au niveau des facultés. Il en résulte une forte hétérogénéité des pratiques. Globalement, il existe à l'UMONS toutes sortes d'initiatives ponctuelles pour centrer l'apprentissage sur l'étudiant, sans une généralisation de l'approche. Les programmes d'enseignement sont régulés par des commissions sous la responsabilité des Conseils de faculté. Ces commissions jouissent d'une grande autonomie, ce qui facilite la flexibilité, mais rend les démarches concertées plus difficiles.
- 4 L'UMONS pratique l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) annuellement en novembre de l'année N+1. La procédure sous l'égide du service EQuIP comporte des étapes pertinentes et un calendrier fixe. Elles donnent un retour à chaque enseignant sur la satisfaction des étudiants par rapport à ses prestations, tous enseignements confondus. Selon les témoignages recueillis, ces enquêtes sont difficilement exploitables pour mesurer au niveau des

²⁷ DAEI p.45

programmes et de l'institution la qualité de l'enseignement selon les critères stratégiques. Il existe la possibilité de faire une évaluation plus approfondie, mais elle n'est pas exploitée. L'institution se prive ainsi d'une source d'information utile pour le pilotage stratégique (voir également ESG 1.9)

- 5 L'UMONS utilise des « fiches ECTS » pour communiquer selon une trame commune toutes les informations sur les unités d'enseignement. Ces fiches comportent toutes les rubriques nécessaires pour renseigner les étudiants sur les acquis d'apprentissage visés, l'enseignement et l'évaluation, et peuvent donc servir à la contractualisation entre l'enseignant et l'étudiant. La distinction dans ces fiches de la rubrique « Contenu de l'UE », des deux rubriques « Acquis d'apprentissage UE » et « Objectifs par rapport aux acquis d'apprentissage du programme » permet de clarifier la place de l'UE dans le programme de formation. Selon le DAEI, elles sont encore sous-utilisées, et la consultation d'un échantillon de fiches sur le site web a montré une qualité de remplissage variable.
- 6 Le cadre réglementaire des évaluations est régi par une décision du Conseil d'administration annuelle et le règlement général des études est publié sur le site web. Les enseignants informent les étudiants au début de l'année sur le type d'évaluation choisi en conformité avec ce règlement. Cela relève des pratiques individuelles des enseignants, et ne fait pas l'objet d'une concertation éventuelle.
- 7 Actuellement, l'université ne paraît pas avoir de vision globale de la diversité des approches pédagogiques utilisées et de l'évolution des programmes en la matière. Bien que des initiatives existent au plan individuel ou facultaire, le comité n'a pas eu connaissance d'une stratégie institutionnelle pour développer un enseignement centré sur les étudiants et l'apprentissage.

Conclusion

- 8 L'UMONS souligne dans son DAEI que ses étudiants constituent un public particulièrement hétérogène, et que le nombre d'étudiants est en constante augmentation. Ces deux éléments justifient d'accorder une importance particulière à l'apprentissage centré sur l'étudiant.
- 9 L'université considère que les méthodes d'enseignement et d'évaluation des étudiants relèvent de la liberté académique²⁸, ceci peut générer des tensions avec des préconisations formelles. L'atteinte de l'objectif stratégique de centrer l'apprentissage sur l'étudiant devrait être atteinte au contraire par une politique incitative et la conviction des enseignants et responsables des programmes. Cette approche parfaitement légitime requiert des actions fortes qui ne sont pas entièrement en place ou suffisamment visibles à l'heure actuelle. L'UMONS fait des efforts pour valoriser l'engagement en enseignement de ses enseignants, mais ces derniers continuent à avoir l'impression que leur investissement n'est pas considéré à sa juste valeur. Le SAP devra être dimensionné pour soutenir toutes les initiatives qui vont dans le bon sens. Les témoignages ont révélé que certains projets n'ont pas pu être accompagnés par manque de moyens. À cause de la crise sanitaire, l'UMONS a fortement investi dans des outils technopédagogiques et augmenté le nombre de postes auprès du SAP. Ces nouveaux moyens pourront renforcer utilement sa politique incitative pour l'enseignement post-Covid.

²⁸ DAEI p. 43

RECOMMANDATIONS

- 1 Assurer une meilleure connaissance de tous les éléments de l'apprentissage centré sur l'étudiant auprès des enseignants et commissions chargées de la pédagogie.
- 2 Augmenter les moyens des services de soutien et d'accompagnement pour renforcer la politique incitative.
- 3 Adapter l'EEE pour donner un retour aux départements, facultés et à l'université sur la qualité des initiatives pédagogiques.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

Admission

- 1 Les processus d'admission et d'inscription respectent le cadre légal, qui est traduit en une série de règlements internes accessibles sur le site web et utilement expliqué aux étudiants.
- 2 Le traitement des dossiers d'admission et de d'inscription est centralisé au sein de la Direction des Affaires Académiques. Les facultés gèrent la suite, c'est-à-dire la reconnaissance des acquis, la valorisation des crédits et la progression jusqu'à la certification. Ainsi, toutes les phases du cycle d'études sont prises en charge de manière appropriée.
- 3 L'accueil et l'information des futurs étudiants sont facilités par le regroupement du service sur un guichet unique à Mons, et un autre à Charleroi. Le site web dédié est clairement structuré et comporte toutes les informations pertinentes, complétées par une FAQ pour multiplier les portes d'entrée. Une série de mesures d'accompagnement aide les étudiants dans leurs démarches.

Progression

- 4 La gestion et la visualisation du parcours académique entier de tous les étudiants sont assurées par l'outil informatique GESTAC, un développement maison qui donne satisfaction selon tous les témoignages recueillis. Le fait que l'application ait été développée en interne est une force de l'outil pour le faire évoluer en fonction des besoins des utilisateurs locaux et de l'évolution des prescrits légaux. Toutes les facultés peuvent remonter leurs besoins lors de réunions très régulières, environ toutes les 6 semaines, avec le service informatique. Le respect du RGPD est vérifié annuellement, et l'analyse des fonctionnalités est réalisée par des utilisateurs clé. Il existe aussi un GT Admission pour évaluer et améliorer annuellement la procédure et les outils. Ce processus a déjà permis d'améliorer l'ergonomie de l'interface. Cependant, il n'existe pas de consultation systématique des étudiants en tant qu'utilisateurs pour apporter des améliorations au système informatique.
- 5 L'outil GESTAC automatise l'édition des diplômes, suppléments au diplôme et autres certificats pour reconnaître les acquis.
- 6 Des étudiants rencontrent quelques difficultés dans la constitution et la validation du Programme annuel d'études (PAE). Les étudiants maîtrisent mal la notion de PAE et ses règles, et semblent ignorer l'existence des sources d'information. Le DAEI relève, par exemple, que les étudiants n'accèdent pas aux fiches ECTS qui sont pourtant facilement disponibles sur le site web, ou qu'ils ignorent les possibilités de conseil du Service d'accompagnement pédagogique (SAP) et/ou des relais facultaires. Une enquête approfondie pourrait identifier les points de blocage. La personnalisation des parcours augmente la charge de travail de vérification, ce qui

est de moins en moins compatible avec les ressources humaines disponibles. L'absence de concertation entre les facultés empêche l'échange de bonnes pratiques, et prive ainsi l'institution de certaines voies d'amélioration.

- 7 Le DAEI relève que « les statuts de prérequis et de corequis de certains cours sont régulièrement revus à la baisse lors de l'élaboration des programmes afin de ne pas bloquer inutilement l'étudiant dans son parcours, obligation décrétable ». Cette constatation laisse penser que, lors de la conception des cours, la définition des prérequis et corequis importants pour maintenir la cohérence du programme sans créer de blocages inutiles n'a pas encore abouti. Il convient cependant de rester vigilant que les blocages utiles restent en place.

Reconnaissance

- 8 Les jurys d'admission et de validation sont souverains, une caractéristique fondamentale du système académique. Le DAEI remarque à ce propos qu'« il est cependant difficile pour l'institution d'avoir un véritable regard réflexif sur la cohérence et la constance des décisions, en l'absence d'une vision globale et générique ». Le comité des experts en déduit que les jurys souverains ne documentent pas suffisamment leur travail pour en rendre compte. Le système qualité institutionnel devrait mettre en place les procédures adéquates.

Conclusion

- 9 Les processus de base sont en place, adéquats et soutenus par une application informatique. Il semble toutefois qu'une attention particulière doive être portée à la mise en œuvre de PAE. Un effort de documentation des décisions de jurys serait important pour améliorer la qualité du dispositif.

RECOMMANDATIONS

- 1 Rester vigilant au maintien de la capacité à développer un logiciel de gestion académique en interne, à la fois sur le volet technique (adaptation à l'évolution de l'informatique) et sur le volet humain (transmission des connaissances sur la programmation et le fonctionnement).
- 2 Enquêter auprès des étudiants sur leurs difficultés et points de blocages face à la conception et à la validation de leur PAE.
- 3 Documenter les justifications des décisions des jurys d'admission et de validation, et les rendre accessibles à l'institution et aux étudiants.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le recrutement et la promotion du personnel académique sont encadrés par les textes légaux de la FWB et par divers règlements de l'université (en fonction des statuts).²⁹
- 2 Les ouvertures de postes et les conditions à remplir sont publiées au journal officiel (Moniteur belge) et diffusées dans les canaux spécifiques au domaine scientifique concerné par le poste. La qualité du processus de recrutement (ouvert, transparent, basé sur le mérite) est attestée par l'obtention du label européen EURAXXES³⁰.
- 3 Les candidatures sont examinées par une commission ad hoc, comprenant des membres extérieurs. L'avis de la commission sert de base à la décision du conseil de faculté. La décision finale d'engagement est prise par le CA. Le DAEI pointe la difficulté à élargir le recrutement au-delà de la région en raison de la faible attractivité internationale de l'établissement, du barème salarial ou de cahiers des charges inadaptés. Ces aspects se retrouvent dans de nombreuses institutions et ne devraient pas constituer un obstacle rédhibitoire à un recrutement plus large.
- 4 La première période d'engagement (3 à 5 ans) est une période d'essai à la fin de laquelle la décision définitive est prise sous réserve d'un avis favorable de la Commission d'Évaluation Pédagogique de la faculté. Selon les entretiens menés durant la visite, l'évaluation des compétences pédagogiques se limite à vérifier que les EEE (approche générale) n'ont pas révélé de difficulté particulière.
- 5 Les modalités de promotion sont décrites dans les règlements y relatifs et précisent globalement les conditions à remplir. Le comité n'a pas eu connaissance de critères plus précis concernant notamment l'enseignement ou le service à la communauté, mais la difficulté d'élaborer des critères précis a été évoquée.
- 6 Plusieurs personnes interviewées ont souligné une forme de tension entre des exigences élevées au plan de la recherche, notamment pour la progression de carrière, et des charges importantes pour l'enseignement ainsi que pour des activités de service, en particulier pour l'université. Il apparaît que l'investissement en faveur de l'enseignement est peu ou insuffisamment valorisé, dans la carrière académique par rapport à l'importance de l'engagement.

²⁹ Annexes 52 & 54

³⁰ <https://web.umons.ac.be/fr/euraxess/>

- 7 En matière de développement professionnel, l'UMONS offre des possibilités d'accompagnement, de formation et du soutien pour l'innovation pédagogique. Cette offre est essentiellement le fait du SAP déjà évoqué. Le SAP a des relais dans les facultés.³¹ Les assistants pédagogiques participent à une formation obligatoire, mais il semble que le cadre de leurs tâches gagnerait à être précisé³².
- 8 L'offre de formation attire, selon le SAP,³³ une trentaine de personnes (au moins) par proposition³⁴. Cette offre est complétée par la mise à disposition de ressources en ligne (fiches, webinaires, etc.). En se limitant à l'accompagnement des enseignants concernant leurs évaluations brèves et approfondies³⁵, le SAP a accentué la dimension « conseil » de ses interventions. Toutefois avec 4 ETP, le service est considéré comme sous dimensionné par le corps enseignant. Ceci est encore plus marqué dans le contexte d'évolution massive vers l'utilisation des ressources numériques liée au contexte épidémique.
- 9 L'UMONS organise une journée annuelle des enseignants qui est l'occasion d'échanger des bonnes pratiques et de valoriser les innovations pédagogiques. L'université accorde certains crédits pour développer des initiatives originales. À noter que lors d'un dernier appel, le SAP n'avait pas les ressources pour accompagner les différentes demandes.
- 10 De façon globale, l'UMONS veille à soigner l'accueil des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs³⁶ et à offrir des conditions de travail agréables.

Conclusion

- 11 Le cadre réglementaire pour le recrutement et la promotion des différents personnels académiques est bien établi et respecte les exigences de transparence. Suite aux échanges pendant la visite, le comité a toutefois eu l'impression que les exigences au plan de la recherche ne sont pas suffisamment alignées avec les fortes demandes au niveau de l'enseignement.
- 12 Toutes les démarches qualité combinent une dimension de « devoir rendre des comptes » et d'amélioration qui peuvent pencher d'un côté ou de l'autre selon les modalités. Les enseignants sont soumis aux EEE, mais, dans le système actuel, le comité estime que les critères qui sont pris en compte pour la stabilisation ou la promotion ne contribuent pas vraiment au développement professionnel (résultats très généraux, dimension qualitative faible, etc.). De fait, en l'état actuel, les compétences en enseignement sont évaluées uniquement à partir d'une satisfaction des étudiants (ou d'absence d'insatisfaction) estimée de façon très globale. Par ailleurs, le développement de compétences en enseignement qui pourraient se faire par le biais, notamment des évaluations approfondies et du conseil est apparemment peu valorisé et dès lors peu utilisé. Pour le comité, la base de décision utilisée pour évaluer les compétences en enseignement est faible en regard de l'importance accordée à la qualité de l'enseignement à l'UMONS.
- 13 L'UMONS a mis en place des structures et outils pour le développement des compétences professionnelles en enseignement de son corps académique. Diverses informations suggèrent

³¹ Entretiens

³² Entretien 2.2B

³³ Entretiens

³⁴ Le SAP offre une dizaine de formations par an selon sa plateforme

³⁵ Les évaluations standard institutionnelles ayant été reprises par le service EQuIP.

³⁶ Annexes 55 & 56 Ces guides mentionnent notamment l'offre du SAP

fortement que ce dispositif est sous dimensionné et ce d'autant plus dans un contexte de croissance significative du nombre d'étudiants et d'un recours massif à l'utilisation de ressources numériques qui, bien que conjoncturel, se poursuivra en toute hypothèse dans les prochaines années.

RECOMMANDATIONS

Compte tenu de l'importance accordée par l'UMONS à la qualité de l'enseignement, il serait bénéfique de :

- 1 davantage contribuer au développement des compétences en enseignement. Ceci suppose notamment d'aller au-delà de l'enquête basique de satisfaction des étudiants.
- 2 renforcer les ressources pour l'accompagnement et la formation au niveau central et dans les composantes de l'université.
- 3 travailler à améliorer la cohérence entre les exigences pour les missions d'enseignement et pour les autres activités au service de la communauté en ce qui concerne les procédures et critères de recrutement, stabilisation et promotion.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les deux fils rouges de la politique de l'UMONS sont la proximité entre les étudiant·e·s et le personnel, et la démocratisation de l'enseignement (« l'ascenseur social »). Ces deux principes s'appliquent également aux ressources et services soutenant l'apprentissage et aux services sociaux. L'UMONS dispose de tous les services et ressources nécessaires ainsi que cela est souligné dans le DAEI ; toutefois, les ressources et services font face à plusieurs défis, dont celui du nombre croissant d'étudiant·e·s.
- 2 Cette croissance a surtout un impact sur l'infrastructure. L'UMONS a clairement atteint ses limites en ce qui concerne les auditoriums et les espaces où les étudiant·e·s peuvent collaborer ou se relaxer.
- 3 De plus, tous les campus ne disposent pas des mêmes équipements. Ces différences peuvent partiellement être justifiées par une offre de formation différente entre Mons et Charleroi, où il y a plus de programmes en heures décalées. Néanmoins, il est essentiel que les étudiant·e·s aient accès à des espaces où ils peuvent étudier et travailler seuls ou ensemble. L'université est bien consciente des limitations, mais des pistes pour améliorer la situation à court terme semblent être absentes, sachant que les moyens financiers ne sont pas illimités. Les services responsables savent que l'adéquation de l'infrastructure en tenant compte des besoins des étudiant·e·s et de leur apprentissage, sera un point d'attention pour l'université.
- 4 L'implantation des ressources comme les secrétariats des études et les bibliothèques – dont une partie des collections est consultable en ligne – de même que l'étroite collaboration avec d'autres services comme le Service d'Appui Pédagogique (SAP) permettent aux étudiant·e·s de trouver aisément ces services. Par contre, une grande partie du corps étudiant n'est pas au courant de l'existence de certains services spécifiques offerts. La communication en provenance des différents services est perdue dans tous les mails et messages adressés aux étudiants.
- 5 Il en va de même pour les autres services organisés au niveau institutionnel. Il existe une distance entre certains services comme le service social et le U-Help, et les étudiants. Le DAEI rapporte une sous-utilisation des services et, pendant la visite, il a été admis que cet aspect reste un grand défi à résoudre. Néanmoins, les étudiant·e·s rencontré·e·s en entretien et qui ont utilisés un ou plusieurs services, en sont contents sans exception. Une fois connus, les services sont accessibles, sont capables d'aider les étudiants dans un délai raisonnable et de manière satisfaisante.

- 6 Il y a encore à déterminer une vision institutionnelle sur la place que les services occupent dans l'ensemble de l'université et sa mission. Bien que les différents services partagent le but d'aider l'étudiant pendant qu'il réside à l'UMONS, il y a peu de concertation et collaboration entre eux. Le Conseil des Affaires Sociales et Etudiantes (CASE) peut jouer un rôle facilitateur pour mettre en place une politique cohérente, mais le comité a constaté que le Conseil n'arrive pas à jouer son rôle comme plateforme où la politique de l'UMONS sur les services et les ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants est conçu.
- 7 Vu qu'il manque aussi une approche systématique pour assurer la qualité des services offerts, il y a très peu de données sur les besoins et la satisfaction des étudiants. Même s'il existe des questionnaires, les différents services comptent surtout sur les contacts directs qu'ils ont avec les enseignants et les étudiants pour savoir si leur offre est adéquate et complète. Tout cela ne favorise pas une politique coordonnée et une communication adaptée aux attentes des étudiants.
- 8 Le Services des Relation Internationales (SRI) fait exception, et est bien intégré dans les facultés par des correspondants locaux (dont l'implication semble variable selon les cas). Le SRI organise lui-même des évaluations (questionnaires) pour mesurer la satisfaction des étudiants à la fin de chaque quadrimestre. En outre, les coordinateurs facultaires échangent entre eux des bonnes pratiques deux fois par an pour améliorer l'aide et le support offert aux étudiants.

Conclusion

- 9 L'UMONS offre de nombreux services aux étudiants qui semblent les satisfaire quand ils sont connus mais il semble qu'une bonne partie des étudiant·e·s ne connaissent pas les services de l'université. Evaluer de façon plus formelle la satisfaction des étudiants aiderait à améliorer le taux d'utilisation des services aux étudiants. Au minimum il semble que des mesures doivent être prises pour que la communication sur les services offerts atteigne ses cibles. Enfin, la croissance du nombre d'étudiants confronte l'UMONS aux limites de ses infrastructures.

RECOMMANDATIONS

- 1 Assurer une collaboration entre services et une intégration des services destinés à soutenir les étudiants pour accroître leur visibilité et leur notoriété auprès des étudiants afin non seulement d'améliorer la connaissance des étudiants sur ces services mais aussi d'en augmenter le taux d'utilisation.
- 2 Développer et organiser, avec les services de support et le Conseil des affaires sociales et étudiants (CASE), un système pour identifier les besoins des étudiant·e·s, mesurer leur satisfaction et assurer la qualité des services.
- 3 Examiner comment optimiser l'information des étudiants sur les ressources pour l'apprentissage et les services de support (sans les surcharger avec des communications).

ESG 1.7. : Gestion de l'information

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'outil GESTAC qui gère le suivi administratif des étudiant.e-s, a été développé en interne. Il est en amélioration constante sur base des besoins des usagers et de l'évolution des prescrits légaux en respectant des processus qui correspondent aux usages en la matière. L'ergonomie pour les utilisateurs reste un souci constant.
- 2 Moodle est géré par le SAP.
- 3 Les services informatiques coordonnent les applications académiques et fournissent l'aide aux enseignants via les dispositifs informatiques pour la mise à jour des fiches ECTS ainsi que pour les supports de cours.
- 4 Les procédures pour les autorisations d'accès aux données sont revues annuellement pour s'assurer de leur conformité par rapport au RGPD. L'analyse des risques est gérée par une *data protection officer* (DPO) au niveau du registre de traitement des données et par un responsable ISO qui intervient pro-activement pour prévenir les failles techniques.
- 5 La Direction des services informatiques a fait l'objet d'une évaluation institutionnelle mais il n'y a pas eu d'enquête utilisateurs.
- 6 En matière de management des données, la maîtrise de l'information appartient aux coordinateurs des divers projets. Le service informatique « essaie de montrer » (sic) aux utilisateurs, dans les services, que les données qu'ils lui fournissent sont utiles.

Conclusion

- 7 L'UMONS collecte un grand nombre de données de manière centralisée, ce qui devrait faciliter leur utilisation. Cependant, l'exploitation des données semble moins aboutie. Le DAEI s'étend sur la construction d'indicateurs et sur la façon de les rendre accessibles aux utilisateurs, sans mentionner comment les besoins d'indicateurs des acteurs sont pris en compte. Sachant que le système d'information est un élément fertilisant d'un système qualité, il paraît essentiel que « l'information comme outil de pilotage » ne soit pas seulement vu comme un défi technique, mais que la pertinence de chaque information soit questionnée et que les modalités de collecte fassent l'objet d'un consensus.

Actuellement l'UMONS possède un trésor d'informations disponibles grâce au système de gestion centralisée mais son exploitation est encore en devenir pour ce qui touche à la qualité notamment parce :

- La culture de management des données n'est pas encore bien établie ;
- Les critères de qualité des données et pertinence des informations ne sont pas encore partagés par tous les acteurs concernés ;
- Il existe une bonne marge de progression en ce qui concerne la connaissance des besoins des utilisateurs en la matière ;
- La réflexion globale dans ce domaine n'est pas encore aboutie.

RECOMMANDATIONS

- 1 Définir les besoins d'information des utilisateurs pour un pilotage efficace des programmes et des autres activités.
- 2 Mettre une politique de gestion de l'information au point, qui décrit :
 - a. Le management des données au niveau des logiciels, du stockage, de l'accès eu égard aux contraintes du RGPD ;
 - b. Les rôles et les responsabilités des propriétaires des données, des destinataires de celles -ci, la documentation de ce qui doit être fait, les résultats à obtenir et les contrôles de qualité, de validité et de sécurité ;
 - c. Les critères d'utilité, de pertinence et d'interprétation des données pour disposer d'informations qui sont une valeur ajoutée comme outil de pilotage à des fins de choix stratégiques, de communication, de révision de programmes, opérationnels au niveau des facultés ou des services transversaux.
- 3 Diffuser, sensibiliser et former les utilisateurs pour exploiter et développer le trésor d'informations comme outils de gestion décentralisé et comme outil de *reporting* dans le cadre de la roue de Deming.

ESG 1.8. : Information du public

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Depuis décembre 2019, un groupe de travail rassemble les représentants de différentes composantes concernées. Il veille à la cohérence de la communication institutionnelle (interne et externe). La Direction de la communication (DCOM) utilise les outils de communication les plus adaptés en fonction des visées du rectorat et avec la participation des facultés. L'UMONS touche le public interne (étudiant·e·s, personnel) et externe (*Alumni*, étudiants potentiels, grand public, professionnels des médias,..) au travers d'outils et de processus répertoriés dans un document³⁷ ou dans un outil pour les communicants.
- 2 Le site web est clair et bien structuré et publie des informations complètes. En ce qui concerne les activités d'enseignement, l'accès est peu pratique pour qui ne connaît pas bien le site. La plupart des informations sont également accessibles en anglais. Toutefois, il n'est rien publié sur les rapports d'évaluation de programmes sur base d'autoévaluations ou de rapports d'organismes externes (AEQES³⁸, CTI, ...).
- 3 Avec les outils technologiques disponibles, l'UMONS a traversé la crise sanitaire de manière satisfaisante pour les parties prenantes et avec une communication qui les a globalement satisfaits.
- 4 Il y a des démarches d'amélioration continue de la communication interne confirmées par les enquêtes de satisfaction. Une grande disponibilité des services d'information, intranet, (avec page FAQ) et ligne téléphonique est observée.
- 5 La DCOM recourt à une consultance externe et à l'implication des parties prenantes pour alimenter la stratégie de communication.
- 6 L'information des *Alumni* peut différer selon les facultés et est réalisée notamment avec des informations par mail ou sur les pages Facebook de la faculté concernée. Au niveau institutionnel, le Service *Alumni* a mis en place la plateforme « *UMONS Career Center* » sur laquelle on peut retrouver des offres d'emploi, de stage, des événements professionnels, des fiches d'entreprises recruteuses, ... Il arrive que des vacances de postes au sein de l'UMONS ou d'entreprises y soient annoncées.
- 7 Il y a encore des étudiant·e·s qui ne connaissent pas les services mis à leur disposition alors qu'un très grand nombre d'outils sont activés (Moodle, intranet, mails, réseaux sociaux

³⁷ Recapitulatif_des_outils_de_com_umons.pdf

³⁸ Les rapports d'évaluation externe de l'AEQES sont tous disponibles au public de façon centralisée pour toutes les institutions d'enseignement supérieur de la FWB.

institutionnels ou réseaux sociaux des associations étudiantes (la communication entre pairs est généralement plus efficace), ou que des démarches sont entreprises (événements spécifiques, temps de parole pendant les cours d'un collègue enseignant, permanence sur certains campus).

- 5 Les cercles, les 4h cuistax, la Ducasse de Mons sont des moments fédérateurs pour les étudiant·e·s et le personnel : ils portent les couleurs de leurs facultés. Cela participe au sentiment d'appartenance qui reste variable en fonction des facultés.
- 6 Les solutions offertes ne correspondent pas toujours à l'attente des utilisateurs (par ex. : adresse électronique « @alumni »). La lisibilité et la compréhension des programmes par les étudiants ne paraissent pas optimales.
- 7 Il y a une forme de dispersion des moyens de communication et des plateformes numériques. Il n'y a pas de porte d'entrée unique pour le public étudiant qui préfère l'application Moodle.
- 8 Les autorités expriment leur volonté d'offrir aux étudiants une meilleure visibilité de l'accompagnement qui leur est destiné.

Conclusion

- 9 Le comité a constaté une professionnalisation accrue de la communication interne et externe avec des réalisations importantes au niveau institutionnel (kit de survie de l'informateur, Journée Parents & Elèves), à côté d'une communication des facultés d'intensité variable. Il reste du chemin encore à parcourir par une petite équipe de collaborateurs qui gère différentes tâches de manière assez transversale.
- 10 Les supports de communications internes à destination des étudiants ne semblent pas bien adoptés par eux, l'UMONS souhaite que l'intranet soit la porte d'entrée, les étudiants passent par Moodle. Ce type de constat devrait questionner sur la pertinence des voies de communication, et non seulement sur leur optimisation technique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Penser la stratégie de communication en fonction d'un point d'entrée unique, définir les critères de qualité de la communication institutionnelle, les rôles et responsabilités des éditeurs de contenus, des porte-paroles, des canaux de communications et tenir compte de la diffusion de l'information institutionnelle par les réseaux sociaux et le suivi adapté à leur réactivité.
- 2 Définir les axes d'une communication structurée vers l'extérieur de la politique, des modalités et des résultats de l'UMONS.
- 3 Publier les enquêtes qualité réalisées au niveau programme et institutionnel.
- 4 Evaluer à intervalles réguliers par des enquêtes adéquates, le sentiment d'appartenance des membres de la communauté universitaire.
- 5 Organiser une amélioration permanente d'une communication de qualité et de partage des bonnes pratiques.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

Au niveau du système

- 1 Trois types de suivi et d'évaluation sont visibles à l'UMONS. Il s'agit de : suivi continu, révision et évaluation périodique. Le fait que les deux premiers soient décrits en détail dans le DAEI sous la norme 1.2 (qui concerne la conception et le développement de nouveaux programmes) souligne l'importance de l'impact des exigences externes - en effet, le 'suivi continu' et la 'révision' sont presque entièrement liés aux exigences de l'ARES, où les commentaires de cette organisation sur les nouveaux programmes sont à l'origine de leur révision. Les évaluations programmatiques de l'AEQES constituent la deuxième impulsion pour le suivi et l'évaluation des programmes et les doyens des facultés ont clairement indiqué que cette exigence externe est le lieu de l'examen périodique des programmes et donc l'impulsion pour l'assurance qualité.
- 2 Les processus de suivi et d'évaluation, quels qu'ils soient, sont extrêmement hétérogènes et varient d'une faculté à l'autre en termes de mise en œuvre, de culture et de fonctionnement.
- 3 Une partie du rôle de l'équipe qualité de l'université (EQUIP) est de créer un moyen de partager les résultats des évaluations des programmes AEQES. Un groupe de travail Qualité Programmatique (GTQP) a été créé mais ne s'est réuni qu'une seule fois à ce jour. L'institution reconnaît que le GTQP pourrait renforcer ce rôle de partage à travers les processus institutionnels internes de suivi et d'évaluation. Aucun outil transversal n'est fourni aux facultés pour le moment, bien que les statistiques sur la progression et l'achèvement des études soient envoyées aux facultés qui peuvent ensuite décider si et comment les utiliser. Les facultés utilisent également leurs propres indicateurs spécifiques comme points de référence pour l'évaluation.
- 4 Les statistiques sur la progression et la réussite des étudiants sont utilisées pour la révision des programmes
- 5 Les services de soutien aux étudiant·e·s ne font pas l'objet d'une évaluation régulière et n'ont pas de rôle formel dans les autres processus d'assurance qualité, sauf s'ils sont basés dans une faculté. Diverses "enquêtes" ont été menées (par exemple sur le thème de la mobilité), mais elles varient d'une faculté à l'autre et les services ne jouent aucun rôle dans l'évaluation des programmes ou des modules (voir aussi 1.6 sur ce point).

- 6 Le DAEI démontre que l'UMONS est consciente qu'instaurer un cadre et une culture de la qualité à l'échelle de l'institution permet davantage le partage de bonnes pratiques et a le potentiel de réduire la charge de travail généralement associée aux activités de suivi et évaluation en offrant i) un cycle clair pour l'évaluation, ii) les outils et les indicateurs pour permettre la réflexion et iii) le soutien d'unités centrales telles que EQuiP et GTQP. Le comité a appris que l'université a essayé de lancer un cycle PDCA intégré, mais que l'hétérogénéité des facultés rend la tâche difficile. De même, le DAEI a montré que l'université était clairement consciente des liens entre les ESG 1.9, 1.2 et 1.7 et qu'un cadre institutionnel de suivi et d'évaluation peut faire partie d'un système d'assurance qualité qui soutiendra une utilisation cohérente des données et des indicateurs.
- 7 L'absence de cadrage institutionnel apporte une très grande hétérogénéité des pratiques décrites dans le DAEI, et derrière les « pratiques adaptées aux réalités locales » ou la « liberté laissée aux facultés » peuvent se cacher des bonnes ou mauvaises pratiques. Le DAEI note aussi au sein de UMONS des « craintes de dérives bureaucratiques », que « tous les enseignants ne sont pas sensibles (voire sont réfractaires) à la pédagogie et à la qualité » ou que « quelques enseignants, au nom de la liberté académique, ne partagent pas l'idée de la nécessité de prendre en compte l'avis des étudiants », ce qui indique l'absence d'une culture qualité dans une partie de l'institution pour assurer le suivi continu et l'évaluation périodique des programmes.

Au niveau des composantes

- 8 L'Évaluation des Enseignements par les Etudiants (EEE) est la principale composante de l'approche du suivi et de l'évaluation à l'UMONS. Les questionnaires sont au niveau du module/cours et chaque faculté a son propre processus pour analyser les résultats. La mise en œuvre et l'administration sont centralisées. Il n'existe pas de questionnaire standard au niveau du programme.
- 9 Le comité s'est entretenu avec le personnel enseignant, les assistants d'enseignement et les étudiants au sujet du processus EEE. S'il est clair que l'utilisation des questionnaires est intégrée dans toutes les facultés, tous les groupes étaient insatisfaits de l'approche ou des résultats. Le personnel et les assistants d'enseignement n'étaient pas convaincus des avantages, car ils considèrent que les résultats arrivaient trop tard pour qu'ils puissent faire une différence en temps voulu. Les représentants des étudiant·e·s ont dit au comité que les résultats sont présentés quantitativement au conseil de faculté mais qu'il n'y a pas de discussion qualitative. Le comité a trouvé peu de clarté sur la façon dont les facultés utilisent les informations glanées dans les EEE et, bien que des changements et des améliorations aient été apportés à la suite de cette rétroaction, il s'agissait d'exemples uniques et isolés.
- 10 Le personnel enseignant a suggéré au comité que les résultats pourraient être utilisés pour fournir un aperçu ou une réflexion plus périodique, une fois tous les quatre ou cinq ans, afin d'identifier et de réfléchir aux tendances. Ils ont suggéré que cela pourrait commencer immédiatement en utilisant les résultats statistiques des quatre dernières années et qu'il était nécessaire d'avoir "un cadre global pour toutes les facultés".
- 11 L'UMONS reconnaît dans son DAEI bon nombre des problèmes liés au processus EEE. Le comité estime également que l'accent est trop mis sur ce seul outil - une approche périodique réfléchie du suivi et de l'évaluation, telle que suggérée ci-dessus, complétera le rôle important de l'EEE avec d'autres informations et données telles que les statistiques de progression et d'achèvement, les commentaires des externes et la réflexion sur les bonnes pratiques partagées

par d'autres facultés afin de faciliter la discussion sur les changements mineurs et majeurs apportés aux programmes.

- 12 La qualité et l'utilité variables des "fiches ECTS" ont déjà été relevées dans les ESG ci-dessus. Le comité pense que l'un des avantages immédiats d'une approche institutionnelle du suivi et de l'évaluation périodique des programmes serait une plus grande cohérence et une plus grande clarté de ces documents clés.

Partage des bonnes pratiques

- 13 Presque tous les groupes rencontrés par le comité lors de la visite ont fourni des exemples de diffusion et de partage de bonnes pratiques au sein des facultés et entre elles. Par exemple, les assistants d'enseignement ont évoqué la « journée enseignements pour l'échange des pratiques ».
- 14 En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, les anciens étudiants et les employeurs ont déclaré au comité qu'ils n'étaient pas impliqués dans ces processus. Les étudiants ont cité le processus de l'EEE et certains, selon leur faculté, ont pu parler de leur participation à une " Commission des Programmes " où un étudiant de chaque année d'étude et des parties prenantes du monde professionnel sont représentés. Les étudiants des autres facultés n'ont pas eu la même expérience. Tous les étudiants ont déclaré au Comité qu'ils n'étaient pas au courant de la communication des résultats de tout processus de suivi ou d'évaluation ou du retour d'information qu'ils fournissent par le biais du processus EEE.

Conclusion

- 15 Il est clair pour le comité que le niveau d'hétérogénéité dans toutes les activités de suivi et d'évaluation est significatif. Les révisions des programmes sont prises en compte de manière plus ou moins approfondie et les processus d'évaluation périodique des facultés varient également énormément, allant d'un processus raisonnablement formalisé à un processus à peine existant. En ce qui concerne l'évaluation périodique en particulier, le comité estime qu'une approche systématique serait bénéfique pour l'université et que l'introduction d'un cadre commun à cet égard maximiserait les avantages pour les facultés et l'Université. Il permettrait également à l'EQuiP et au GTQP d'utiliser de manière plus ciblée les révisions effectuées en réponse à des demandes externes.
- 16 Le comité a souvent entendu dire que la "taille humaine" de l'université permettait des activités et des échanges sur une base informelle. S'il reconnaît la valeur d'une telle approche, le comité estime néanmoins que l'absence de cadre institutionnel ne permet pas à l'université d'exploiter pleinement les résultats de ces activités. Le comité pense qu'un cycle d'évaluation institutionnelle contribuera à fournir un point focal sans qu'il soit nécessaire de « dicter comment les facultés doivent fonctionner ».
- 17 L'institution reconnaît dans le DAEl les limites de ce qu'elle fait actuellement en matière de suivi et d'évaluation. Elle reconnaît également le potentiel de systématisation de ce qu'elle fait. Le comité estime qu'un cadre institutionnel de réflexion périodique contribuera à fournir une pause réflexive nécessaire. Cette responsabilisation au niveau institutionnel plutôt que de s'en remettre uniquement à des exigences externes, est importante par rapport aux aspirations de l'UMONS à obtenir un avis global positif.

- 18 Malgré l'absence d'une approche systématique, l'UMONS montre déjà qu'elle est consciente des avantages d'un système d'évaluation périodique et qu'elle a mis en place plusieurs des éléments d'un tel système. Bien qu'elle ne soit pas encore totalement alignée sur la référence 1.9, les recommandations de ce rapport et ses propres réflexions dans le DAEI devraient assurer un alignement plus marqué.
- 19 Le comité souhaite saluer la création réussie d'une culture de partage et de diffusion des bonnes pratiques au sein des facultés et entre elles, ainsi que les nombreuses occasions, formelles et informelles, de le faire. La Direction de l'université pourrait s'appuyer sur ces succès pour intégrer ces activités dans un processus plus systématique afin de les faciliter.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer, avec la participation des parties prenantes concernées, y compris les étudiant·e·s, un cadre institutionnel pour le suivi et, en particulier, l'évaluation périodique qui encourage la réflexion au niveau du programme, qui prévoit un calendrier cyclique pour cette activité et qui spécifie une façon de rendre compte au niveau institutionnel.
- 2 Veiller à ce que le cadre institutionnel tienne compte du système global d'assurance qualité, fournisse des outils transversaux et spécifie des résultats de rapports formels utiles à l'université pour sa gestion et sa planification.
- 3 Communiquer un retour d'information formel, qualitatif et quantitatif, sur les résultats des évaluations de l'enseignement à tous les étudiants.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En l'état actuel des contraintes d'évaluation externe au sein de la FWB, les procédures d'évaluation des programmes à l'UMONS sont réalisées selon deux modalités. D'une part, des évaluations externes par « cluster » organisées par l'AEQES, par domaine d'étude et à l'échelle de la FWB. D'autre part, des évaluations organisées de façon interne et selon les modalités décrites dans la section précédente. Dans le cadre de cette période de transition et de la phase pilote en cours, l'évaluation de ce critère n'est pas réellement possible. En effet, l'UMONS s'est conformée aux prescriptions en vigueur et n'était pas incitée à organiser des évaluations externes systématiques.
- 2 Bien que les procédures d'évaluation externes organisées à l'initiative de l'Institution ne soient pas généralisées, on peut souligner le fait que l'UMONS procède à quelques évaluations de programme de sa propre initiative (Formations Faculté Polytechnique de Mons, CTI). Pour autant dans le cas où l'université obtiendrait l'avis favorable lui permettant d'assurer seule l'évaluation de ses programmes les procédures d'évaluation de programmes actuelles devraient clairement être davantage formalisées et développées.

Conclusion

- 3 Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère. Toutefois les pratiques actuelles de l'UMONS suggèrent que pour répondre à ces exigences, le système qualité mis en place doit poursuivre son développement

RECOMMANDATIONS

Néant.

Conclusion

- 1 L'UMONS est engagée dans une démarche de développement de la qualité. La Direction de l'université exprime une volonté claire de développer une culture qualité et d'associer les démarches qualité à la stratégie de l'institution. Ceci étant une politique qualité élaborée et acceptée est encore en devenir.
- 2 Si la place de la qualité dans la stratégie de l'UMONS est claire, la façon dont les processus mis en place peuvent contribuer à l'implantation, à l'évaluation et aux réajustements de la stratégie méritent d'être consolidée de même que la stratégie de développement d'un système d'assurance qualité (ou du développement d'une approche qualité spécifique à l'UMONS et de sa mise en œuvre).
- 3 L'UMONS a déjà fait plusieurs pas sur le chemin du développement d'un système qualité : une responsabilité politique a été établie, des structures ont été créées.
- 4 L'institution reconnaît les limites de ce qu'elle fait actuellement en matière de suivi et d'évaluation. Malgré l'absence d'une approche systématique, l'UMONS montre qu'elle est consciente des avantages d'un système d'évaluation périodique et qu'elle a mis en place plusieurs des éléments d'un tel système.
- 5 L'UMONS reconnaît également le potentiel de systématisation de ce qu'elle fait mais doit trouver le « réglage » adéquat pour assurer une cohérence institutionnelle en préservant une certaine autonomie aux facultés et écoles.
- 6 L'UMONS s'est engagée dans la transformation pédagogique vers l'apprentissage centré sur les étudiants. Toutefois si l'université est proche des étudiants et fait beaucoup pour eux elle ne les implique qu'à minima pour ce qui touche à la qualité, y compris au niveau de l'élaboration des modalités et de l'analyse des résultats.
- 7 L'UMONS ayant réalisé un processus sérieux et honnête d'autoévaluation, il n'est pas surprenant que de nombreux constats et suggestions de développement identifiés par le comité convergent avec les conclusions et pistes d'actions envisagées par l'institution. Ceci est une indication du potentiel de l'institution à poursuivre son développement en matière de qualité. En effet, d'une part, cela confirme que l'UMONS a conscience du chemin à faire et, d'autre part, toutes les pistes envisagées illustrent la capacité réflexive et le potentiel de réactivité. Le comité encourage vivement l'UMONS à mettre en œuvre les projets envisagés.

Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. En mars 2020, l'UMONS en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Ces quatre critères sont :

- 1 Politique, culture et système de management de la qualité
- 2 Information du public
- 3 Évaluation périodique et suivi continu des programmes
- 4 Processus périodiques d'assurance qualité externe

Dans les pages qui suivent, le comité des experts détaille ses constats et analyses en regard de chacun de ces critères et formule quelques recommandations.

Cette partie III est suivie du droit de réponse de l'établissement, droit de réponse exercé sur la totalité des parties I, II et III.

La partie décisionnelle de la procédure d'avis global est reprise sous la Partie IV. Celle-ci ne fait pas l'objet d'un droit de réponse de l'établissement. Toutefois, ce peut dernier peut, le cas échéant, introduire un recours à l'encontre de cette décision selon les modalités décrites dans la procédure de recours.

Le comité des experts précise que la Partie III de ce rapport repose sur les constats et analyses faits à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de l'UMONS (en mode virtuel) en février 2021 et repris de manière détaillée dans les parties I et II de ce même rapport.

Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

CONSTATS ET ANALYSES

Politique d'assurance qualité

- 1 L'UMONS dispose d'éléments d'une politique qualité, qui se concrétise notamment par l'inclusion d'objectifs en lien avec la qualité dans le plan stratégique de l'institution ainsi que par la mise en place de structures et d'instruments dédiés à ces questions. Les options stratégiques, incluant l'axe qualité, ont été validées par les instances de l'université.

[Voir rapport principal, Présentation établissement, ESG 1.1, ESG 1.9 pour les précisions]

Politique d'assurance qualité et pilotage stratégique

- 2 La stratégie de l'institution accorde une place claire aux objectifs en matière de qualité, comme en témoignent les objectifs inclus dans le plan stratégique actuel. La qualité constitue un des 7 axes stratégiques de l'établissement.
Actuellement, un vice-recteur est en charge de la qualité et s'appuie sur une conseillère, un Service qualité (EQuIP) et un groupe de travail Qualité Institutionnelle.
Les procédures et outils pour suivre la mise en œuvre et l'évaluation du plan stratégique mériteraient d'être consolidés.

[Voir rapport principal, Présentation établissement ESG 1.1, ESG 1.7 pour les précisions]

Système qualité

- 3 Des éléments d'un système qualité (structures, procédures, outils) existent à l'UMONS, toutefois, la lisibilité globale du système, notamment la clarification des liens entre les différents éléments du système, mériterait d'être améliorée. Certaines responsabilités en matière de qualité ont été définies. Une explicitation plus large de l'ensemble des responsabilités soutiendrait le développement du système qualité.

Une explicitation et une documentation de l'ensemble des responsabilités en la matière permettraient de conforter la cohérence du système dans un contexte où le principe de subsidiarité joue un rôle important.

Système d'information

- 4 L'institution a développé un système d'information pour la gestion de l'enseignement. La consolidation de certaines informations au niveau institutionnel pourrait être développée (par exemple : regard transversal sur les stratégies d'enseignement ou l'évolution des étudiant-e-s).

[Voir rapport principal ESG 1.7 pour les précisions]

L'utilisation des processus qualité pour développer, suivre la mise en œuvre et évaluer la stratégie peut être encore renforcée.

Culture Qualité

- 5 L'UMONS a posé les bases d'une culture qualité participative. Plusieurs instances ont été impliquées dans la discussion du DAEL. Force est néanmoins de constater qu'un effort important d'appropriation est nécessaire pour que l'ensemble (ou la majorité) de la communauté perçoive l'intérêt et l'utilité des démarches qualité et s'implique dans leur mise en œuvre. Les partages de bonnes pratiques déjà à l'œuvre seraient des bons vecteurs de développement de cette culture.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser
- 2 Généraliser les retours sur les résultats d'évaluations auprès du corps étudiant
- 3 Poursuivre le développement du système d'information

Critère 2. Information du public

L'institution publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, elle publie, le cas échéant planifiée de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

CONSTATS ET ANALYSES

1 Information sur les activités

L'UMONS touche le public interne (étudiants, personnel) et externe (*Alumni*, étudiants potentiels, grand public, professionnels des médias,..) au travers d'outils et de processus répertoriés. Le site web est clair et bien structuré. Toutefois il n'y pas de point d'entrée unique pour les étudiants

2 Accès aux informations et règlements

Les étudiant-e-s actuels, futurs et autres publics cibles peuvent avoir un accès aux informations sur les formations et les aspects réglementaires

3 Publications des rapports

Actuellement seuls sont publiés les plans d'action issus des démarches menées par l'AEQES. Ceux relatifs aux procédures internes à l'institution ne sont actuellement pas accessibles sur le site de l'université.

[Voir rapport principal ESG 1.8, ESG 1.9 pour les précisions]

RECOMMANDATION

- 1 Publier l'intégralité des rapports d'évaluation externe des programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG.

Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

L'institution suit et évalue périodiquement ses programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

Evaluations périodiques

- 1 Les évaluations périodiques et le suivi continu des programmes se font essentiellement à partir de demandes externes. Les processus de suivi et d'évaluation, quels qu'ils soient, sont extrêmement hétérogènes et varient d'une faculté à l'autre en termes de mise en œuvre, de culture et de fonctionnement.
- 2 Un groupe de travail Qualité Programmatique (GTQP) a été créé mais ne s'est réuni qu'une seule fois à ce jour. L'institution reconnaît que le GTQP pourrait renforcer ce rôle de partage à travers les processus institutionnels internes de suivi et d'évaluation
- 3 **L'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE)** comporte deux facettes. D'une part, une évaluation systématique annuelle et par enseignante ou enseignant, c'est-à-dire englobant tous les enseignements de la personne. C'est une évaluation très rudimentaire de type « détecteur de fumée » avec une question fermée très globale et une question ouverte. Les données brutes sont adressées aux enseignants, chefs de service, doyens et Recteur. Les résultats bruts agrégés sont transmis à la Commission d'Évaluation Pédagogique Facultaire³⁹. D'autre part, les enseignants qui le souhaitent peuvent demander une évaluation approfondie.
- 4 Un groupe de travail Qualité Programmatique (GTQP) a été créé mais en est encore qu'au début de son travail. L'institution reconnaît que le GTQP pourrait renforcer ce rôle de partage à travers les processus institutionnels internes de suivi et d'évaluation
- 5 L'université a essayé de lancer un cycle PDCA intégré, mais l'hétérogénéité des facultés rend la tâche difficile et il s'agit donc toujours d'une démarche en cours

Vérification de l'atteinte des objectifs

- 6 Le mode d'emploi des fiches ECTS et d'utilisation de GESTAC invitent à préciser les acquis d'apprentissage et leur évaluation. Le document décrivant les procédures de suivi et révision étant encore un document de travail non validé, il n'est pas possible de déterminer la façon dont la vérification de l'atteinte des objectifs est effectivement réalisée. Pour les mêmes raisons, il n'est pas réellement possible de connaître les modalités mises en œuvre pour s'assurer de l'adéquation des formations aux besoins des étudiants et du monde professionnel. Dans certaines facultés, une " Commission des Programmes " comprend un-e étudiant-e de chaque année d'étude et des parties prenantes du monde professionnel.

³⁹ Annexe 39

Communication des résultats et des actions prévues

- 3 Les résultats de révision de programmes sont communiqués dans les différents conseils prévus. Plus largement, il n'a pas été possible, lors des entretiens de recueillir des données probantes sur la façon dont les résultats seraient systématiquement communiqués aux étudiants et à l'externe, si ce n'est pas le biais de la publication des plans d'actions dans le cas des procédures d'évaluation de l'AEQES.

[Voir Rapport principal ESG 1.9 pour les précisions]

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer, avec la participation des parties prenantes concernées y compris les étudiant·e·s, un cadre institutionnel pour le suivi et, en particulier, l'évaluation périodique qui encourage la réflexion au niveau du programme, qui prévoit un calendrier cyclique pour cette activité et qui spécifie une façon de rendre compte au niveau institutionnel.
- 2 Veiller à ce que le cadre institutionnel tienne compte du système global d'assurance qualité, fournisse des outils transversaux et spécifie des résultats de rapports formels utiles à l'université pour sa gestion et sa planification.
- 3 Communiquer un retour d'information formel, qualitatif et quantitatif, sur les résultats des évaluations de l'enseignement à tous les étudiants.

Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

L'institution engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externe sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent : une autoévaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG/partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ; une évaluation externe menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s) et comprenant une visite sur site ; un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ; un suivi cohérent.

CONSTATS ET ANALYSES

Planification régulière

- 1 En dehors des procédures AEQES et de celles liées à l'obtention de labels spécifiques (CTI, EUR-ACE, EMT) il n'existe pas de planification d'évaluation externes (ce constat n'est toutefois pas spécifique à l'UMONS et est commun à la majorité des établissements d'enseignement supérieur belges francophones)

Démarches fiables, prédéfinies

- 2 Les démarches internes existantes doivent être consolidées.

Implication d'experts externes, y compris étudiant-e-s et visite.

- 3 Cette externalité n'est pas vraiment observable dans cette phase pilote.

Publication des rapports

- 4 Les rapports existants, hors procédures AEQES, ne sont pas publiés

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la procédure d'évaluation externe
- 2 Élaborer un plan détaillé pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.)
- 3 Mettre en œuvre ce plan et évaluer les premières procédures

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts



Évaluation
institutionnelle

phase pilote 2019-
2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'université tient à remercier l'ensemble du comité des experts, M. Lanarès, Mme Crozier, M. Couck, M. Hasenknopf, M. Six, pour la pertinence du regard externe qu'ils ont posé sur l'institution ainsi que pour la qualité de leur écoute et le respect avec lesquels ils se sont entretenus avec les membres de la communauté, qui ont été salués par les collègues concernés. Nous souhaitons également les remercier pour avoir perçu l'honnêteté et le sérieux de l'analyse réflexive réalisée par les membres de la communauté, avoir mis en avant la cohérence des pistes d'amélioration identifiées et avoir souligné et encouragé le potentiel de réactivité de l'UMONS.

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

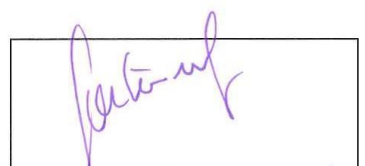
Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique



**Le Recteur,
Philippe DUBOIS**

Nom et signature du ou des
coordinateur(s) de l'autoévaluation



SOETEWEY SABINE

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).
² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

Partie IV - Procédure d'avis global : première prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (juillet 2021)

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. L'UMONS en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Dans cette présente phase pilote, la décision finale est prise collégalement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)⁴⁰.

Cette décision se structure en deux parties :

- 1 Le positionnement vis-à-vis des quatre critères : il s'agit de qualifier le niveau de développement institutionnel de la manière suivante : *absent ou embryonnaire* (absence de développement concret ou insuffisances significatives), *en développement* (stade initial de développement – des lacunes subsistent en termes de couverture ou complétude de procédure), *avancé* (stade avancé de développement, avec mise en place d'un nombre significatif d'éléments qu'il reste à parachever) ou *garanti* (développement actuel qui permet de garantir de manière systématique le respect du critère).
- 2 L'avis de synthèse formulé de la manière suivante : avis global positif, avis global conditionnel (la preuve de développements supplémentaires doit être apportée) ou avis global négatif.

Conséquences de la décision :

- 1 L'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement (il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus). Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme dans tout type d'évaluation menée par l'AEQES). Un établissement pour lequel un avis global positif est prononcé voit ses programmes sortir de la planification des évaluations externes AEQES pour les six années suivant la décision.
- 2 L'avis conditionnel conduit le comité des experts et le CAM à formuler une ou plusieurs conditions qu'il conviendra de vérifier à l'issue d'une période déterminée et selon la modalité annoncée (sur dossier ou avec une visite documentée en amont par un dossier). A l'issue de la vérification par le comité des experts et le CAM, la décision finale est prononcée.
- 3 L'avis négatif signifie que l'établissement ne peut sortir de la programmation des évaluations externes de l'AEQES. Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme pour tout type d'évaluation menée par l'AEQES).

⁴⁰ Composition du CAM – voir Balises méthodologiques, pages 27 à 30 <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Positionnement de l'UMONS en regard des 4 critères

Critère 1 - Politique, culture et système de management de la qualité	en développement
Critère 2 - Information du public	en développement
Critère 3 - Évaluation périodique et suivi continu des programmes	en développement
Critère 4 - Processus périodiques d'assurance qualité externe	en développement

Avis de synthèse (juillet 2021)

Avis global conditionnel.

Les conditions sont formulées de la manière suivante :

Condition 1

Élaborer, publier et diffuser au sein de la communauté universitaire un document global explicitant la politique d'assurance qualité, avec notamment, les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'implication de toutes les PP dans la politique d'AQ et les modalités d'évolution du système qualité.

Condition 2

Développer un tableau de bord institutionnel fondé sur le système d'information et permettant de piloter la stratégie de l'université en l'articulant à son système qualité.

Condition 3

Généraliser les retours sur les résultats d'évaluation des enseignements auprès du corps étudiant

Condition 4

Élaborer une planification pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe des programmes conformes aux ESG (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.) en articulation avec le processus d'évaluation interne des programmes.

La réalisation de ces conditions sera vérifiée par une visite de suivi sur site, réalisée en un jour par deux membres du comité d'experts, après analyse par ces derniers de votre dossier de suivi. Les membres du CAM, en concertation avec les experts, se prononceront sur la base du rapport rédigé par le comité mandaté pour cette visite.

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de 18 mois à dater de l'envoi du courrier.

Partie V - Procédure d'avis global : prise de décision finale et collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (mai 2023)

Introduction

À la suite de la première décision prise collégalement par le CAM et le comité des experts en juillet 2021, l'UMONS a confirmé son engagement à remplir les quatre conditions qui avaient été fixées, dans un délai de 18 mois.

Dossier et visite de suivi

Pour rendre compte des réalisations accomplies pour rencontrer chaque condition, l'UMONS a introduit un dossier de suivi et a accueilli deux membres du comité des experts, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive de l'AEQES, lors d'une visite de suivi qui s'est tenue dans les locaux de l'université le 23 mars 2023 (voir annexe 2, programme de la visite de suivi).

Le 24 mai 2023, les deux membres du comité des experts et le CAM se sont réunis afin de vérifier de manière systématique si chaque condition était remplie.

Décision

Les experts et les membres du CAM ont conclu que le dossier de suivi et la visite sur place ont apporté la preuve que trois des quatre conditions posées étaient rencontrées (les conditions 1 à 3) et se sont accordés pour octroyer à l'UMONS un avis global positif conditionnel.

Ce résultat permet à l'université de bénéficier d'une dispense des évaluations externes des programmes par l'AEQES à partir de l'année académique 2023-2024 et ce, pour une période de six ans (jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse) **à la condition** de fournir pour le **vendredi 6 juin 2025** un document décrivant de manière détaillée et documentée la méthodologie développée par l'université pour assurer l'évaluation de ses programmes. Les experts et les membres du CAM analyseront ce document pour en vérifier la pertinence et la complétude. Dans l'affirmative, l'avis global positif sera confirmé jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse. Dans la négative, l'avis global sera déclaré négatif et l'UMONS devra faire évaluer ses programmes par l'AEQES selon la planification établie par l'Agence jusqu'à son évaluation institutionnelle suivante.

Cette décision a été communiquée le 9 juin 2023 à l'UMONS, qui en a pris acte.

ANNEXE 1 - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 23 au 25 février 2021 - UMONS

Temps de rencontres avec un panel
<i>Temps de rencontres avec un panel – en groupes //</i>
Temps entre experts
Présentation
Services d'appui selon les bénéficiaires
Entretien thématiques

Jour 1 – mardi 23 février 2021

Créneau début	Durée	N°	Entretien	Participants
8 :30			Réunion de travail	
9 :00	1 :25	1.1	Présentation de la vision stratégique de l'établissement + nouveautés (25' de présentation + 60' de discussion)	6 autorités académiques et 9 membres des personnels (en auditeurs)
10 :25	0 :15		Pause	
10 :40	1 :00	1.2	Présentation de la démarche d'autoévaluation institutionnelle	7 membres du GT Qualité Institutionnelle
11 :40	0 :30		Débriefing experts	
12 :10	0 :50		Pause repas / déconnexion	
13 :00	1 :00	1.3A	<i>Groupe A - Rencontre avec les étudiants</i>	8 étudiant-e-s
	1 :00	1.3B	<i>Groupe B - Rencontre avec les étudiants</i>	7 étudiant-e-s
14 :00	0 :15		Pause	
14 :15	1 :00	14	Système qualité	7 responsables qualité
15 :15	0 :30		Pause / déconnexion	
15 :45-17 :45	2 :00		Réunion de travail	

Jour 2 – mercredi 24 février 2021

Créneau début	Durée	N°	Entretien	Participants
8 :30	0 :30		Réunion de travail	
9 :00	1 :00	2.1	Valeurs et spécificités UMONS	8 participant-e-s (7 MDP UMONS)
10 :00	1 :15	2.2A	<i>Groupe A - Rencontre avec les enseignants</i>	6 enseignant-e-s
	1 :15	2.2B	<i>Groupe B - Rencontre avec les assistants</i>	7 assistant-e-s
11 :15	0 :30	2.3	Visite virtuelle	
11 :45	0 :30		Débriefing Experts	
12 :15	0 :50		Pause repas / déconnexion	
13 :05	1 :10	2.4A	<i>Groupe A - Rencontre avec les services de soutien : facette "étudiants"</i> <i>ESG 1.3/1.4/1.6/1.8 à privilégier</i>	7 participant-e-s

	1 :10	2.4B	Groupe B - Rencontre avec les services de soutien : facette "enseignants" ESG 1.5/1.7/1.9 à privilégier	8 participant-e-s
14 :15	0 :30		Pause / déconnexion	
14 :45	2 :00		Réunion de travail	
16 :45	1 :15		Pause / déconnexion	
18 :00	1 :00	2.5A	Rencontre avec diplômés - alumni	8 participant-e-s
18 :00	1 :00	2.5B	Rencontre avec employeurs	5 participant-e-s
19 :00	0 :20		Débriefing de la session 2.5.	

Jour 3 - jeudi 25 février 2021

Créneau début	Fin	N°	Entretien	Participants
8 :30	9 :00		Réunion de travail	
9 :00	1 :15	3.1A	Groupe A - Rencontre avec les services de soutien : facette "organisation"	7 participant-e-s
	1 :15	3.1B	Groupe B - Rencontre avec les doyens	9 doyen-ne-s
10 :15	0 :15		Pause / déconnexion	
10 :30	1 :15	3.2B	Groupe B - Rencontre avec les Représentants académiques et scientifiques dans les conseils	8 participant-e-s
	1 :15	3.2A	Groupe A - Rencontre avec les représentants des étudiants	5 participants-e-s
11 :45	0 :30	3.3.	Joker experts	À la demande des experts Conseillère à la Qualité Coordinatrice qualité institutionnelle
12 :30	0 :45	3.4	Rencontre pour les questions en suspens	6 participant-e-s (autorités académiques et responsables qualité)
13 :15	1 :00		Pause repas / déconnexion	
14 :15	2 :00		Préparation de la restitution +30' pour président	
16 :45	0 :30	35	Restitution	

ANNEXE 2 - Programme de la visite de suivi du 23 mars 2023 à l'UMONS

HORAIRE	DURÉE	OBJET ET THÉMATIQUE	PARTICIPANTS
9h-10h	1h	Accueil des experts et présentation brève des aspects saillants (avancées significatives, difficultés rencontrées et défis principaux) des évolutions du SMQ. Quel équilibre visé entre AQE et AQI ?	Autorités et responsables SMQ (gouvernance, regard politique) : 7 participant·e·s
10h-10h10	Débriefing		
10h10-11h10	1h	Politique, culture et système de management de la qualité (conditions 1 et 2) Aspects plutôt institutionnels et transversaux (guides, indicateurs etc.)	Personnes impliquées dans l'élaboration et la mise en place des éléments présentés en réponse aux conditions 1 et 2 : 7 participant·e·s
11h10-11h20	Débriefing		
11h20-12h20	1h	Politique, culture et système de management de la qualité (conditions 3 et 4) Aspects en relation avec l'enseignement / Formation (EEE, Evaluation des programmes)	Personnes impliquées dans l'élaboration et la mise en place opérationnelle des éléments évoqués en réponse aux conditions 3 et 4 : 7 participant·e·s
12h20-13h20	Déjeuner de travail		
13h20-14h05	45 min	Étudiants	6 participant·e·s
14h05-14h50	45 min	Enseignants	7 participant·e·s
14h50-15h15	Débriefing		
15h00-15h45	30 min	Clôture, remerciements et premiers commentaires globaux	