



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

Grégory DECHAMP-
GUILLAUME, président
Laurent COSNEFROY
Dylan COUCK
Claude MAILHOT
Basilio NAPOLI

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



Haute École Léonard de Vinci (HE Vinci)

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de la HE Vinci, en synthèse	3
Partie I - Présentation de l'établissement	10
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1	13
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	14
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes	18
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	20
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification	22
ESG 1.5. : Personnel enseignant	24
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	26
ESG 1.7. : Gestion de l'information	28
ESG 1.8. : Information du public	30
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	31
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	33
Synthèse et Conclusion	34
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.	36

Évaluation institutionnelle pilote de la Haute École Léonard de Vinci, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2022 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont réalisé, du 1^{er} au 5 mars 2021, une visite en visioconférence, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive et un membre du Comité d'appui méthodologique de l'AEQES.

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 d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 89 personnes (70 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 19 étudiants).

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, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

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

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

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

- Grégory DECHAMP-GUILLAUME, président
- Laurent COSNEFROY
- Dylan COUCK
- Claude MAILHOT
- Basilio NAPOLI

¹ Voir le programme de la visite en annexe 1

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

ATOUPS et BONNES PRATIQUES

- Création de la nouvelle HE Vinci fondée sur une réflexion participative et inclusive
- Le service « Qualité et Projets » qui mutualise les services qualité précédemment dans les instituts
- Qualités professionnelles et humaines des enseignants et des personnels très appréciées par les étudiants
- Bonne prise en compte de la variété des profils des étudiants, la VAE en étant un exemple notable
- Ouverture internationale : mobilité des étudiants et des enseignants

POINTS DE VIGILANCE

- Politique qualité de la HE encore peu explicite et à intégrer dans le nouveau plan stratégique
- Manque d'outils de pilotage institutionnel
- Bonnes pratiques insuffisamment partagées au-delà des secteurs et parfois même des départements
- Risque de déséquilibres organisationnels entre la Haute Ecole et ses secteurs
- Reconnaissance et valorisation de l'engagement étudiant font encore défaut
- Les EEE ne sont pas exploitées de façon optimale à des fins d'amélioration continue
- Processus de collecte et de traitement des données peu formalisé

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Élaborer une politique qualité pour la HE et lui donner une place explicite dans le nouveau plan stratégique
- Essaimer les bonnes pratiques de toutes natures entre départements et surtout entre secteurs
- Accélérer le développement de l'Académie Vinci pour la formation des enseignants et des membres du personnel
- Poursuivre les actions engagées pour une approche globale de l'accompagnement aux étudiants et de leur information
- Mettre en œuvre des outils de pilotage institutionnel basés sur des indicateurs pertinents et ressourceés auprès de toutes les parties intéressées (enquêtes, sondages, EEE, *Advisory boards*, ...)

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 1re 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 la HE Vinci, ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>M. Grégory DECHAMP- GUILLAUME Président</p>	<p>Grégory Dechamp-Guillaume est enseignant-chercheur (Professeur des Universités - spécialités : agronomie, protection des cultures), titulaire d'un doctorat et de l'habilitation à diriger des recherches. Il est directeur de Toulouse INP-ENSAT (Institut National Polytechnique - École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse) de 2011 à 2020. Depuis 2021, il dirige l'organisme de formation en alternance MidiSup (80 formations de grandes écoles et université en Occitanie).</p> <p>Au cours de sa carrière, Grégory Dechamp-Guillaume a eu de nombreuses responsabilités collectives et administratives au sein d'instances régionales et nationales françaises. Il a entre autres été directeur du département biosciences végétales de Toulouse INP-ENSAT (2002-2008), vice-président du Conseil des études et de la vie universitaire de Toulouse INP (2008-2011). Il a présidé la Conférence Régionale des Directeurs de Grandes Écoles (17 établissements d'enseignement supérieur et de recherche de d'Occitanie). Il est membre depuis 2016 de la commission permanente de la Conférence des Directeurs d'Écoles Françaises d'Ingénieurs.</p> <p>Entre autres activités d'expertise, Grégory Dechamp-Guillaume a été expert-pair et président du Comité d'experts en Sciences agronomiques pour les Universités, les Hautes Ecoles et l'Enseignement de promotion sociale (2015-2016) Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) de la Communauté française de Belgique.</p>
--	---

<p>M. Laurent COSNEFROY</p>	<p>Après un cursus complet en psychologie aboutissant à un doctorat en psychologie sociale, Laurent Cosnefroy a pratiqué la psychologie dans le cadre de l'orientation scolaire et de consultations de psychopédagogie. Il est devenu ensuite formateur d'adultes en formant des enseignants spécialisés. Sa carrière d'enseignant-chercheur débute comme maître de conférences en sciences de l'éducation à l'IUFM de Rouen (2002 – 2011) et se poursuit comme professeur sur un poste profilé « Pédagogie dans l'enseignement supérieur » à l'Institut français d'éducation/Ecole normale supérieure de Lyon (2011-2018).</p> <p>Ses recherches portent sur la motivation et les stratégies d'apprentissage des étudiants et, d'une manière générale, sur ce qui favorise l'autonomie des étudiants dans les apprentissages. Il a mené des travaux sur l'impact des pédagogies de groupe et sur la formation à la pédagogie des enseignants du supérieur.</p> <p>Laurent Cosnefroy a été responsable de l'appel à projets IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes) de 2011 à 2012 à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Cet appel à projet visait à soutenir l'innovation en matière de formation dans l'enseignement supérieur. Pour le compte du Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, il a rédigé un rapport sur « l'état des lieux des pratiques de formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur (novembre 2015). Il a également participé à des jurys au sein d'établissements mettant en place des appels à projets « initiatives pédagogiques innovantes ».</p>
<p>M. Dylan COUCK</p>	<p>Diplômé d'un master en droit à l'université de Gand en 2019, Dylan Couck poursuit maintenant ses études en sciences de l'éducation à l'université d'Anvers. Simultanément il prépare son doctorat en droit à l'université de Gand sur l'autonomie et la liberté d'organisation des universités et hautes écoles en Belgique.</p> <p>Depuis 2018, Dylan Couck est le vice-président de l'Association flamande des étudiants (VVS). Depuis cette date, il est aussi vice-président du Conseil de l'enseignement supérieur, qui fait partie du conseil stratégique sur l'enseignement de la Communauté flamande. Dans ces fonctions et comme membre de divers organes consultatifs, il est impliqué de près dans la politique éducative flamande.</p> <p>Auparavant, il a participé à diverses procédures d'évaluation organisées par le VLUHR et le QANU, tant en Belgique qu'à l'étranger.</p>
<p>Mme Claude MAILHOT</p>	<p>Docteure en pharmacie (1985), Claude Mailhot est professeure titulaire à la Faculté de Pharmacie en plus de présider la Commission d'évaluation de la CIDPHARMEF (Conférence internationale des doyens des facultés de pharmacie d'expression française), un réseau de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Elle a occupé les fonctions de vice-rectrice adjointe à la promotion de la qualité à l'Université de Montréal, de 2013 à 2021 et a mis en place une démarche systématique d'évaluation des programmes et créé le Bureau de la promotion de la qualité. Au cours de sa carrière, elle a occupé les fonctions de vice-doyenne aux études de la Faculté de pharmacie. À ce titre, elle a participé à l'élaboration, à la révision ou à la mise en œuvre de plusieurs programmes d'études dans le domaine de la pharmacie et des sciences pharmaceutiques.</p>

	<p>Dans le cadre de son enseignement, elle a été responsable de nombreux cours reliés aux sciences cliniques, particulièrement dans le domaine de la pharmacothérapie des maladies rhumatismales. Ses recherches portent notamment sur la pharmacocinétique des médicaments. Elle s'intéresse également aux méthodes et à l'impact de l'évaluation de la qualité des programmes d'études. L'Université de Picardie Jules Verne lui a décerné un Doctorat honoris causa en 2004.</p> <p>Pour l'AEQES, Claude Mailhot a participé à l'évaluation des cursus « Sciences pharmaceutiques » en 2018.</p>
<p>M. Basilio NAPOLI</p>	<p>Basilio Napoli est licencié en sciences économiques appliquées et titulaire d'un diplôme spécial en administration des affaires publiques.</p> <p>Directeur général Emploi au sein du FOREM de 2001 à 2015, il assure depuis 2016 la fonction de Directeur général Stratégie en charge des questions stratégiques, des relations extérieures, des stratégies d'action avec les tiers, de la connaissance du marché de l'emploi et des aides publiques et des incitants financiers. Dans ce cadre, il participe activement à la conception et à l'opérationnalisation de partenariats avec le monde de l'enseignement. Dans le courant des années 90, il a exercé les fonctions de conseiller auprès de deux Ministres régionaux de l'emploi.</p> <p>Il assume également les fonctions de président du Conseil d'Administration de l'asbl « Technocité » (Hornu – Mons), centre de compétence actif dans le domaine des TIC et orienté industries créatives et culturelles et de vice-président de l'asbl Technocampus (Charleroi - Strépy - Mons), centre de compétence opérant dans le domaine de l'industrie.</p> <p>Passionné par les questions relatives à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques et à l'innovation sociale, il en débat régulièrement au sein du Collège Régional de Prospective de Wallonie dont il est membre.</p>

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les 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, la HE Vinci a proposé un planning d'entretiens axés sur les thèmes du pilotage institutionnel et des enjeux sociétaux⁹.

Les rapports

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

⁹ Pour plus de détails, voir page 12 et annexe 1.

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

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera 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.

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

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.

La HE Vinci n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I Présentation de l'établissement

Présentation de la HE Vinci

La Haute Ecole Léonard de Vinci (HE Vinci) a été créée en 1996 par 6 instituts (ASBL) partenaires. Dans sa forme actuelle, soit après 25 ans d'existence et diverses évolutions, la HE Vinci est aujourd'hui un établissement issu de la fusion en 2015 de 5 instituts et finalement constitué de 4 instituts à partir de 2019. Depuis mai 2019, la HE Vinci se trouve ainsi dans une phase de transformation organisationnelle profonde et les changements opérés sont majeurs. Ces évolutions structurelles et organisationnelles ont été pensées par l'ancien collège de direction de la HE et sont mises en œuvre par la nouvelle équipe de gouvernance qui a pris ses fonctions en septembre 2019.

Depuis septembre 2019, suite à la disparition formelle des instituts, la HE Vinci est constituée de 3 secteurs (issus des anciens instituts) et 27 départements :

- Le secteur de la santé (regroupant sur 3 campus 12 départements pour 3600 étudiants),
- Le secteur des sciences humaines et sociales (sur 3 campus regroupant 8 départements pour 3400 étudiants),
- Le secteur des sciences et techniques (regroupant 2 départements pour 500 étudiants).

Les plus de 7500 étudiants de la HE Vinci sont inscrits dans l'une des 39 formations de types court (bachelier), long (master) et de spécialisations, répartis sur 3 implantations distinctes :

- Campus Ixelles,
- Campus Louvain-la-Neuve,
- Campus Woluwe.

L'organisation et la gouvernance de la HE Vinci

Au moment de cette évaluation institutionnelle, la HE Vinci procédait donc à la mise en place d'une nouvelle gouvernance pour passer d'un modèle « par instituts » à un modèle « global avec des secteurs ». Le comité d'experts s'est ainsi appuyé pour son analyse sur un DAEI élaboré durant ces phases d'évolution. Il est important de noter que la crise sanitaire Covid-19 ne facilite pas la situation : la HE a pris du retard par rapport à certaines échéances même si beaucoup d'avancées sont à souligner : création d'une nouvelle identité, réorganisation des départements en secteurs, priorisation des processus au sein de la HE, ...

L'organisation actuelle de la HE Vinci s'articule autour de différents organes de décision, de concertation ou de consultation, conformément aux dispositions légales et décrétales. Dans le cadre de la nouvelle organisation qui se met en place, au-delà des conseils centraux (Conseil d'administration, Conseil pédagogique, Conseil d'entreprise, Conseil des étudiants, ...), la directrice-présidente de la HE Vinci dispose d'un Collège de direction constitué, avec elle, des 3 directeurs de secteurs et de la directrice académique. Le rôle principal de ce collège de direction est d'exécuter les décisions du Conseil d'administration.

Le Comité académique de la HE Vinci, composé de la directrice académique, des directeurs de secteurs et du responsable du nouveau Service Qualité et Projets, est notamment chargé d'assurer le suivi de la stratégie des secteurs et de leurs départements, de suivre l'élaboration et la révision des programmes de formation, de coordonner et de suivre la qualité pédagogique au niveau de la HE.

Chacun des 3 secteurs de la HE, dirigé par un directeur et un directeur-adjoint pour les secteurs de la santé et des sciences humaines et sociales, possède un Comité de secteur qui regroupe les chefs de départements des cursus relevant du secteur et des représentants étudiants.

Au sein de chaque département, un Conseil de département regroupant ses responsables, des enseignants et des délégués étudiants, est consulté sur les matières pédagogiques.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

Le dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI)

Le DAEI de la HE Vinci est structuré en 5 chapitres et complété par un très grand nombre d'annexes au format numérique mises à disposition des experts sur l'intranet de la HE. Après un premier chapitre présentant l'établissement et le processus de transformation organisationnelle en cours, les 4 chapitres suivants traitent successivement de:

- l'implémentation des ESG par l'établissement ainsi que les bonnes pratiques associées ;
- la gestion de la crise sanitaire Covid-19 ;
- l'autoévaluation (ESG par ESG) ;
- l'analyse SWOT et le plan d'action de la HE Vinci.

L'autoévaluation réalisée à cette occasion par l'établissement, et notamment l'analyse SWOT, est lucide et documentée et a donc constitué un support pertinent pour le travail du comité. On notera cependant que cette structuration du rapport choisie par la HE Vinci n'a pas facilité le travail d'analyse des experts du fait du traitement des ESG en des parties distinctes. Par ailleurs, une sélection des annexes quant à leur pertinence réelle pour les experts en aurait notablement réduit le nombre.

La visite du comité d'experts

Le comité d'experts a basé son travail d'analyse sur la lecture du DAEI et ses annexes ainsi que les entretiens qui se sont déroulés, en mode distanciel, au cours de la première semaine de mars 2021 (5 demi-journées).

Pour l'organisation de ces rencontres, la HE Vinci a fait le choix de 2 grands thèmes déclinés en plusieurs thématiques :

Thème 1 : le pilotage institutionnel

- 1 Changement organisationnel (ESG 1, 5, 7 et 8)
- 2 Stratégie (ESG 1, 7 et 8)
- 3 Qualité (ESG 1, 7 et 9)
- 4 Gestion de la crise sanitaire (ESG 1, 3, 6 et 8)

Thème 2 : les enjeux sociétaux

- 1 Innovation : enseignement, pédagogie et recherche (ESG 2, 3, 5, 6 et 9)
- 2 Inclusion : flexibilité des programmes, citoyenneté et social (ESG 1, 2, 4, 6 et 9)
- 3 Interconnexion : réseaux et international (ESG 2, 5, 6, 8)

Pour chaque thématique, un groupe « processus » (services ou fonctions responsables du processus ou impliqués dans l'exécution du processus) et un groupe « bénéficiaires » (parties prenantes internes (personnels, étudiants, jeunes diplômés) et externes (professionnels, collaborateurs externes, ...) ont été rencontrés.

L'évaluation s'est déroulée dans de bonnes conditions compte tenu des circonstances, mais le constat fait cependant par le comité est que le choix d'une organisation thématique des entretiens, avec une composition des groupes parfois très hétérogène et avec des liens de subordination entre des personnes, n'a pas facilité le travail d'analyse des experts. A cela s'ajoute la combinaison de plusieurs ESG dans les mêmes entretiens. Au final, et au prix d'efforts supplémentaires, le comité d'experts estime cependant être en mesure d'avoir une vision claire et objectivée de l'institution et de son fonctionnement.

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

Réorganisation et planification stratégique

- 1 La Haute École Léonard de Vinci a mené, à l'initiative de la précédente équipe de gouvernance, une importante démarche de réflexion visant à définir et à mettre en place un nouveau modèle de gouvernance. Le processus retenu a favorisé une vaste consultation auprès de représentants des anciens instituts et des services de support. Un nouveau modèle d'organisation a été proposé et la transformation organisationnelle se met en place progressivement. On constate que ce modèle mène à un regroupement des départements en trois secteurs et que les services académiques dont le service pédagogique sont mutualisés au sein d'un service transversal. On observe également une intégration renforcée des services de support. C'est dans le cadre de cette transformation organisationnelle qu'a été mise en place une nouvelle structure interne, le « Service Qualité et Projets », qui mutualise les services qualité qui se trouvaient précédemment dans les instituts.
- 2 L'analyse SWOT effectuée dans le cadre de l'autoévaluation institutionnelle sert de base à l'exercice de planification stratégique en cours. Le « Service Qualité et Projets » apporte un appui méthodologique à la planification stratégique. Ce dernier aura également pour mandat d'accompagner chacun des secteurs, des départements et des services dans l'élaboration de leurs plans d'action respectifs, lorsque la planification stratégique de la HE Vinci sera finalisée. Un conseiller qualité a été assigné à chacun des secteurs et des services.
- 3 La place de la politique qualité n'est pas explicitement définie dans l'ébauche du plan stratégique présentée au cours de la visite. Le comité remarque que l'exercice de planification stratégique constitue une opportunité pour aborder de façon claire les actions transversales qu'elle souhaite développer et mettre en marche pour en arriver à un système de management de la qualité totalement intégré. Le comité des experts note que l'évaluation des programmes pour valider l'acquisition progressive des compétences professionnelles fait partie des objectifs stratégiques.

Politique Qualité

- 4 Bien que la HE n'ait pas défini de quelle manière sa démarche qualité s'inscrit dans sa stratégie globale, on note un engagement de la direction pour soutenir la qualité des enseignements. En effet, le Comité académique, qui inclut la direction académique, le responsable du « Service

Qualité et Projets » et les directeurs de secteurs, a notamment pour fonction de suivre la qualité pédagogique à l'échelle de la HE.

- 5 Idéalement, un plan stratégique inclut explicitement une politique qualité co-construite avec les acteurs, laquelle est de la responsabilité du Collège de direction. Selon le comité des experts, l'élaboration d'une politique qualité institutionnelle permettra de mieux cadrer la démarche qualité, de communiquer ses fondements et pourra servir de base à l'établissement d'un système de management de la qualité.

Organisation et responsabilités

- 6 Dans la structure organisationnelle précédente, chacun des anciens instituts, appuyé par un conseiller qualité, assurait la responsabilité de sa démarche qualité. Ceci a entraîné des pratiques différentes entre les instituts. Dans le cadre de la réorganisation, un remaniement des rôles est prévu avec un conseiller qualité pour chacun des services et des secteurs ainsi qu'un accompagnement des chefs de départements. La volonté de la HE Vinci est que chacun des chefs de département devienne le responsable de la politique qualité de son département.
- 7 On note une tradition de partage des compétences entre les personnes ayant joué le rôle de « coordonnateur qualité » dans leur département. Ces personnes sont appelées à travailler en binôme avec un « coordonnateur » dont le cursus de formation est soumis à une évaluation. Selon la HE Vinci, cette « pollinisation des savoirs » contribue au développement d'une culture qualité.
- 8 Bien que ces modalités existent, la HE Vinci ne dispose pas d'un lieu de partage plus formel des bonnes pratiques interdépartementales et intersectorielles en termes de démarches qualité. Le « Service Qualité et Projets », mis en place dans le cadre de l'actuelle transformation organisationnelle, a vocation à favoriser une harmonisation des bonnes pratiques aux différents niveaux de la HE. Il a également le mandat d'initier une démarche qualité au niveau des services transversaux, ce qui paraît important compte tenu du fait que le comité d'experts a observé que les services administratifs sont encore peu impliqués dans la mise en œuvre de la politique qualité institutionnelle.
- 9 Le « Service Qualité et Projets » contribue au développement d'indicateurs de suivi des processus et du plan stratégique en cours de finalisation. Pour les départements, l'accompagnement prévu leur permettra de construire des projets incluant des indicateurs de suivi et de réussite de ces projets. Cette nouvelle organisation leur apparaît prometteuse. [Ces éléments seront développés dans ce rapport au chapitre concernant l'ESG 1.7]

Système qualité

- 10 Un système de management de la qualité inclut l'ensemble des processus, procédures et activités par lesquels un établissement définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie afin de satisfaire aux exigences des parties prenantes. Les divers éléments constitutifs de ce système, tels qu'identifiés par le comité des experts au cours de la visite, sont discutés ci-dessous.
- 11 Les départements sont engagés dans une démarche qualité pour les évaluations programmatiques et leur suivi. Comme mentionné ci-haut, ces démarches peuvent s'appuyer sur des relais qualités au sein des divers secteurs. Ce sont les chefs de départements qui sont responsables du déploiement des plans d'action. Des enquêtes sont menées auprès des étudiants dans le cadre des évaluations programmatiques. Dans leur processus de suivi,

plusieurs départements consultent les étudiants, les maîtres de stage et les employeurs selon des procédures diverses incluant des enquêtes et des focus groups. Le comité des experts note une volonté d'amélioration continue des programmes chez les personnes rencontrées, mais une grande variabilité dans la systématisation et les pratiques mises en place. Il remarque l'absence de lignes directrices visant à assurer une pérennisation des processus de suivi au sein de l'ensemble des départements. [Voir également § ESG 1.7 et § ESG 1.9]

- 12 Le Conseil pédagogique a élaboré un outil d'évaluation des programmes (outil RADAR) qui sert à guider les équipes départementales dans leur travail de réflexion et d'amélioration des programmes. Lors des entretiens, le comité a noté que cet outil n'est pas utilisé par l'ensemble des départements et que, ayant été développé à partir du précédent plan stratégique, il n'a pas été actualisé.
- 13 D'autres dispositifs en soutien à la démarche qualité existent :
 - a. Les « enquêtes scan » qui sont diffusées tous les deux ans auprès des étudiants, des enseignants, des maîtres de stage et des diplômés. Le comité observe que le taux de réponse à ces enquêtes est faible et note, à la suite des entretiens, que l'utilisation des résultats de ces enquêtes par les départements est variable. [Voir également au § ESG 1.7] Les méthodes utilisées pour l'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE) diffèrent d'un département à un autre. Actuellement, elles sont axées sur une rétroaction directe auprès de chacun des enseignants plutôt que comme outil de pilotage d'un programme d'étude.
 - b. Chacun des secteurs est doté d'un *Advisory Board* incluant des professionnels extérieurs. Créée depuis un an, cette structure contribue à la veille stratégique dans le secteur d'études considéré et donne des avis et des conseils dans les divers domaines de formation. Selon le comité, cette nouvelle structure pourra contribuer au développement du système qualité. [Voir également § ESG 1.2 et/ou 1.9]
- 14 Les stages constituent une modalité pédagogique largement répandue dans les programmes de formation de la HE Vinci. Les stages sont encadrés par des conventions et leur encadrement pédagogique est défini par les départements. Le comité note que l'évaluation par les étudiants des milieux de stage et de l'encadrement par les maîtres de stage, n'est pas systématisée au sein de la HE. Certains hôpitaux accueillant des stagiaires de la HE ont eux-mêmes mis en place un processus de rétroaction par les étudiants. Puisque les stages constituent une partie intégrante de la formation, leur inclusion dans la démarche qualité apparaît comme un objectif à poursuivre. [Voir également § ESG 1.5]
- 15 Il se dégage des entretiens plusieurs exemples de projets de recherche qui peuvent soutenir les enseignements. [Voir également § 1.5]
- 16 Le comité d'experts constate ainsi qu'il n'y a pas encore de mise en cohérence des nombreuses pratiques qualité existantes dans le cadre d'un système qualité institutionnel qui reste à élaborer à la HE Vinci. L'élaboration d'un socle commun incluant des principes et des lignes directrices permettrait à la fois d'identifier des pratiques transversales et de laisser place à la créativité locale.

Communication

- 17 Le nouveau site Internet de la HE Vinci présente les missions du « Service Qualité et Projets » ainsi que des plans d'action développés à la suite des évaluations programmatiques de l'AEQES. [Voir également § ESG 1.8]

- 18 La visite a permis de constater que plusieurs membres de la HE (maitres assistants, personnel administratif, étudiants, partenaires externes) sont peu informés des démarches qualité. Pour leur part, les étudiants ont connaissance de certaines enquêtes, mais ne reçoivent pas de rétroaction sur les résultats ni sur les actions posées à la suite de ces enquêtes. Quant aux délégués étudiants, ils sont sensibilisés aux démarches qualité dans le cadre d'une formation organisée par la HE.

RECOMMANDATIONS

- 1 Profiter de l'exercice de planification stratégique en cours pour y intégrer un axe qualité clairement défini;
- 2 Élaborer une politique qualité pour la HE et la faire connaître tant à l'interne qu'à l'externe;
- 3 Se fonder sur cette politique qualité pour déployer pleinement le système qualité de la HE avec l'appui et le soutien méthodologique du « Service Qualité et Projets » et de ses conseillers au sein des services, des secteurs et des départements ;
- 4 Consolider le processus qualité en favorisant une certaine harmonisation des pratiques et en développant des indicateurs de suivi ;
- 5 Assurer une implication de toutes les parties prenantes dans les démarches qualité.

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 La HE Vinci a mis en place des procédures et des outils pour accompagner les démarches d'élaboration des programmes. Jusqu'à présent, les initiatives d'élaboration de programmes relèvent essentiellement des départements et secteurs. Dans ce domaine, des initiatives institutionnelles permettraient à la HE Vinci de consolider son positionnement et son identité propre. Le comité a cependant noté la création d'une unité d'enseignement interdisciplinaire interdépartementale. Une telle initiative a vocation à favoriser les échanges de bonnes pratiques encore trop peu développés entre départements ou entre secteurs, et qui concernent de nombreux aspects des activités de la HE (administration, pédagogie, soutien aux étudiants, mobilité, stages, ...).
- 2 Les conseillers pédagogiques au sein des départements et des sections, sont en appui méthodologique des équipes pédagogiques pour l'élaboration des programmes. Tous les programmes élaborés sont soumis à un processus d'approbation interne qui s'appuie sur les conseils de secteur et le conseil pédagogique (avis consultatif).
- 3 Les parties prenantes (étudiants, professionnels, employeurs, ...) sont impliquées dans l'élaboration des programmes. Le comité a cependant constaté que la participation des étudiants est encore assez limitée et que la place du monde socio-professionnel est fort centrée sur les enseignants ayant conservé une activité professionnelle en dehors de la HE Vinci.
- 4 Les compétences professionnelles visées par les formations sont globalement en adéquation avec les attentes et correspondent aux prescrits légaux. Il faut cependant noter que chaque année plusieurs cursus soumettent des ajustements auprès des conseils de secteur et du conseil pédagogique.
- 5 Des *Advisory Boards* ont été créés au niveau des secteurs au cours de l'année académique 2019-2020. Leur sollicitation dans l'élaboration des programmes même si elle a été freinée par le contexte de la crise sanitaire, est encore inégale. De manière complémentaire, l'absence de structuration de réseaux *alumni* en tant que tels limite le recours à des enquêtes régulières d'insertion des diplômés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre les actions visant au développement d'unités d'enseignement interdépartementales si possibles interdisciplinaires, ce qui peut être à l'origine d'initiatives institutionnelles d'élaboration de formation que le comité recommande.
- 2 Renforcer les échanges de bonnes pratiques entre départements et entre sections. Les conseillers qualité pourront avantageusement participer à ces actions.
- 3 Impliquer régulièrement des étudiants et des groupes de travail ad hoc, afin de les associer aux démarches d'amélioration continue liées entre autres à l'élaboration des programmes.
- 4 Poursuivre la mise en œuvre des *Advisory boards* et partager leurs bonnes pratiques au niveau de la HE Vinci en leur associant le réseau des *alumni* qui reste à structurer aux niveaux des secteurs et de la HE

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 Les enseignants de la HE Vinci font preuve d'ouverture et de bienveillance ce qui permet d'instaurer une relation de confiance entre enseignants et étudiants. Ces derniers sont ainsi placés en situation de pouvoir aisément exprimer leurs besoins. Lorsque la situation l'impose, il existe un dispositif de recours pour les étudiants géré par le service juridique de l'école.
- 2 Toute une formation, le coaching sportif, est dispensée selon une approche de type « apprentissage par problèmes ». La formation dispensée en apprentissage par problèmes, implantée depuis trois ans, n'a pas fait l'objet d'une communication systématique afin de favoriser sa mise en œuvre dans d'autres formations. Deux formations, hygiéniste bucco-dentaire et orthoptie, développées après le coaching sportif ont fait le choix d'un enseignement hybride avec des unités d'enseignement ayant une approche par problème.
- 3 Au-delà de cet exemple significatif, de nombreuses pratiques pédagogiques innovantes sont régulièrement mises en œuvre. La gestion de la crise sanitaire Covid-19 a constitué à ce titre un accélérateur avec de nouvelles modalités d'enseignement à distance en mettant à profit la plateforme MooVin. Une analyse de type « retour d'expérience » suite à cette période particulière permettra d'en tirer pleinement avantage lorsque la situation aura retrouvé sa normalité.
- 4 Plus globalement, un état des lieux régulier concernant les pédagogies actives centrées sur l'étudiant (typologie des méthodes utilisées, effets observés sur les étudiants, difficultés de mise en œuvre, ...) n'est pas réalisé à ce jour au niveau de la HE Vinci.
- 5 Le comité d'experts a noté avec intérêt l'existence de dispositifs d'évaluation innovants dans certaines formations dispensées au sein de la HE Vinci. C'est le cas par exemple de la co-évaluation des stages (enseignant/étudiant) instituée dans la formation d'instituteur et de l'usage du portfolio, y compris numérique, pour évaluer les compétences en logopédie.
- 6 La HE Vinci veille à prendre en compte la variété des profils des étudiants. Ainsi, l'adaptation à des profils spécifiques d'étudiants est par exemple envisagée grâce à la procédure de validation des acquis de l'expérience particulièrement développée au sein de l'établissement.
- 7 La mobilité internationale des étudiants se développe de manière significative et bénéficie pour cela d'un soutien de la part de la HE Vinci. L'acquisition de compétences interculturelles avant et pendant le séjour international est clairement un objectif visé. Les mobilités proposées aux étudiants sont variées et s'appuient sur une véritable stratégie internationale de l'établissement. Les étudiants sont accompagnés pour organiser leur mobilité. Par la suite, les

étudiants sont invités à faire un retour réflexif sur leur séjour à l'étranger en documentant une fiche d'autoévaluation.

- 8 L'évolution du contexte économique et la situation actuelle avec la crise sanitaire Covid-19 ont entraîné une diminution de participation des étudiants à des programmes de mobilité internationale. Ceci amène la HE Vinci à envisager de nouveaux dispositifs permettant de pallier les difficultés de mobilité internationale. L'internationalisation « at home » (hors mobilité) voit ainsi le jour dans certains secteurs. La HE souhaite développer ce dispositif en intégrant pour l'ensemble des formations des unités d'enseignement à visée internationale permettant par exemple l'acquisition de compétences concernant le multiculturalisme.
- 9 Les étudiants peuvent faire remonter leur avis sur la formation et les enseignements au sein des conseils de départements, structures de concertation appréciées aux dires des étudiants ayant participé aux entretiens. Par contre, l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) demeure perfectible pour permettre un bilan et étayer la réflexion sur les méthodes pédagogiques au sein de chaque département. Plusieurs explications sont avancées concernant cette difficulté : difficulté à trouver des questions pertinentes et pas trop générales qui soutiennent la réflexion des étudiants ; mise en œuvre de cette évaluation trop diverse (discussion en fin de cours, *focus group*, questionnaire plus ou moins standardisé) ; faible taux de participation des étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Recenser et caractériser les diverses expériences et bonnes pratiques en matière de pédagogie développées de façon isolée dans les départements en vue de leur essaimage au sein de la haute école. L'organisation d'un observatoire des pédagogies actives pourrait constituer une modalité de mise en œuvre de cet objectif.
- 2 Organiser des séminaires pédagogiques inter-secteurs permettant, d'une part, de faire connaître les initiatives pédagogiques et, d'autre part, de réfléchir collectivement aux conditions de leur transfert et de leur adaptation dans d'autres formations. A titre d'exemples, le passage d'une formation en apprentissage par problèmes, le développement de portfolios numériques pour documenter le développement de compétences et les procédures de co-évaluation de stages entre étudiants et enseignants pourraient faire l'objet d'une telle réflexion collective.
- 3 Le futur plan stratégique de la HE Vinci met en avant le souhait de favoriser le développement des compétences transversales des étudiants par la participation à des projets collectifs. Dans ce cadre, le comité d'experts recommande d'envisager une augmentation de la part accordée aux apprentissages par projets dans la formation des étudiants.
- 4 Repenser à la fois le contenu et l'utilisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants pour en faire notamment un outil au service d'une réflexion pédagogique sur les manières d'enseigner.
- 5 Poursuivre le développement de l'internationalisation « at home » par exemple en tirant mieux parti de la présence des étudiants IN au sein de la HE Vinci.

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

- 1 Les règles et procédures relatives à l'admission et la progression ainsi que la reconnaissance et la certification des acquis des étudiants sont mises à jour et publiées dans le règlement général des études. Les informations utiles sont disponibles sur le site internet et sur l'intranet.
- 2 Le processus de VAE est bien défini, il est utilisé par un nombre très significatif d'étudiants et est accompagné par un conseiller VAE et monitoré.
- 3 Les enseignants et les personnels font preuve de qualités professionnelles et humaines très appréciées par les étudiants dans les départements et secteurs de toutes les implantations.
- 4 Pour la gestion étudiante dans ses aspects administratifs, pédagogiques et financiers, la HE Vinci a mis en place l'application myVinci. Il est ainsi par exemple possible d'y réaliser les inscriptions y compris pour les étudiants en poursuite d'études avec un PAE (Programme Annuel d'Études).
- 5 Le comité a noté qu'en réponse aux besoins des étudiants durant la crise sanitaire Covid-19, la HE Vinci a mis en place le « couteau suisse ». Créé pour et avec les étudiants, ce nouvel outil est conçu pour améliorer la diffusion de l'information institutionnelle et renforcer la convivialité durant les périodes de travail à distance. Une analyse *ex post* de ce dispositif dans le cadre global des actions menées pour faire face à la crise sanitaire Covid-19 reste à faire.
- 6 La progression et l'accompagnement des étudiants durant leur parcours d'étude reposent essentiellement sur des initiatives et des actions mises en œuvre dans les départements (conseillers académiques, tutorat, services d'aide à la réussite, ...). Il en résulte de fait un traitement différencié des étudiants. La HE ne disposant pas à ce jour d'outils permettant de suivre la progression longitudinale des étudiants, le pilotage en vue d'une amélioration continue centralisée ne peut être envisagé.
- 7 La reconnaissance et la valorisation de l'engagement étudiant, qu'il s'agisse d'activité interne (délégués, membres d'instances officielles, ...) ou externe à l'établissement, ne sont pas mis en place au sein de la HE Vinci. Pour les formations instituteur préscolaire, instituteur primaire et AESI, des « parcours alternatifs » sont proposés aux étudiants en leur permettant de participer à des groupes de travail existant au sein de leur institution. Leur engagement est reconnu par la dispense d'une UE inscrite au programme dans les 3 départements.

RECOMMANDATIONS

- 1 Maintenir, voire développer, le dispositif VAE de la HE Vinci.
- 2 Poursuivre les actions engagées autour du déploiement de l'outil myVinci.
- 3 Réaliser une analyse *ex post* par retour d'expériences de la gestion de la situation de crise sanitaire Covid-19 afin de tester la robustesse des dispositifs et du fonctionnement de la HE Vinci. Le comité d'experts suggère d'utiliser les résultats de ce travail d'analyse pour consolider les mécanismes qualité de l'établissement.
- 4 Veiller à l'équité de traitement des étudiants pour tout ce qui concerne la progression et l'accompagnement de leur parcours d'études. La mise en place par la HE Vinci d'outils de suivi de la progression longitudinale des étudiants constituerait pour cela un atout.
- 5 Mettre en œuvre de manière plus systématique la reconnaissance et la valorisation de l'engagement étudiant avec des procédures adaptées et des moyens dont la nature reste à préciser (ECTS, supplément au diplôme, ...).

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 Les procédures de recrutement des enseignants sont claires et mises en œuvre rapidement. Les nouveaux enseignants bénéficient d'un dispositif d'accueil au sein de la HE Vinci. Un cours sur la plateforme MooVin permet aux nouveaux enseignants d'approfondir leurs connaissances en matière de pédagogie. Un parrainage est par ailleurs organisé dans certains départements.
- 2 La crise sanitaire a accéléré la mise en place d'un centre techno-pédagogique permettant un accompagnement personnalisé des enseignants et la mise à disposition de ressources matérielles et pédagogiques.
- 3 Les enseignants de la HE Vinci ont de nombreuses possibilités de formation continue, y compris par des participations à des congrès ou des conférences. Les informations afférentes circulent efficacement malgré le fait qu'il n'y a pas de pilotage ou de structure au niveau central pour la formation continue des enseignants. Il en découle pour l'établissement une impossibilité d'avoir une vision globale des besoins en formation des enseignants et par conséquent d'offrir le catalogue de formations correspondant. La création programmée de l'Académie Vinci devra permettre de pallier ces manques.
- 4 Le centre interdisciplinaire de recherche, mis en place au sein de la HE Vinci, promeut et anime la recherche notamment en créant des espaces de diffusion afin de donner corps à une communauté de chercheurs. Les activités de recherche peuvent être valorisées sous forme d'offre de modules de formations continues ou d'UE interdisciplinaires en formation initiale.
- 5 La mobilité internationale des enseignants est encouragée par la HE Vinci. Cependant, par manque de centralisation au niveau HE, il est difficile de disposer de données consolidées concernant par exemple les flux et retombées possibles sur les enseignements.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le déploiement des actions de formation pédagogique pour les enseignants nouvellement recrutés tout en généralisant la pratique du parrainage.
- 2 Établir un dispositif centralisé de recueil des besoins de formation des enseignants ce qui permettrait, au-delà de la spécificité de chaque département, d'identifier des priorités dans les demandes de formation. La construction d'une offre de formation continue centralisée à partir des besoins identifiés pourra ainsi être envisagée.
- 3 Développer une offre de formation à la conduite des apprentissages par projets pour les enseignants en cohérence avec le futur plan stratégique qui prévoit d'inciter les étudiants à

participer à des projets collectifs pouvant soutenir le développement de compétences transversales [voir également § ESG 1.3].

- 4 Accélérer le développement de l'Académie Vinci qui apparaît comme la structure adéquate pour piloter la formation continue des enseignants et accomplir les actions décrites aux points 1 et 2. Le comité suggère d'y intégrer le centre techno-pédagogique.
- 5 Réaliser un état des lieux de la mobilité internationale des enseignants (flux, impact sur les enseignements) en vue notamment d'établir des ajustements en tant que de besoin.

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 La HE Vinci dispose de tous les services et plateformes nécessaires pour soutenir les étudiants tant sur les questions académiques que pédagogiques et pour la dimension sociale de la vie étudiante. L'ensemble des actions proposées vise à favoriser la transition vers l'enseignement supérieur. Ceci inclut des programmes d'encadrement pour des groupes d'étudiants, la présence des antennes sociales, la plateforme MooVin, le Pont-Sup... et permet de s'assurer que les étudiants peuvent être aidés quand cela est nécessaire et souhaité. L'implantation des services administratifs compétents à proximité des utilisateurs sur les différents campus est un atout pour faciliter leur accessibilité.
- 2 Malgré l'absence d'une politique explicite de la HE Vinci en faveur de l'inclusivité des étudiants, le personnel est sensibilisé aux problématiques afférentes à la nécessaire prise en compte des diversités. Dans ce cadre, on peut noter que l'établissement prend des dispositions pour pallier les difficultés des étudiants liées à des raisons financières.
- 3 En ce qui concerne l'apprentissage, de nombreux dispositifs d'accompagnement sont présents, pour tous les étudiants, indépendamment de leur trajet ou de leur programme. Parmi ces dispositifs, il y a par exemple le blocus encadré, des ateliers méthodologiques, des cours préparatoires et la HE Vinci n'hésite pas à rechercher des pratiques innovantes, notamment interdisciplinaires, pour soutenir l'apprentissage.
- 4 Comme une conséquence d'un nombre étudiants en croissance et d'un financement diminuant, les infrastructures et équipements de la HE Vinci peuvent parfois montrer certaines limites. On retiendra par exemple le manque de disponibilités de locaux ou d'équipements, les horaires d'accès restreint. Soucieux de remédier à cette situation, l'établissement prépare la création d'espaces de travail collaboratif adaptés aux besoins des étudiants. L'existence de quatre bibliothèques par exemple ou la présence des antennes sociales permettent aux étudiants de les utiliser aisément.
- 5 L'infrastructure informatique de la HE Vinci n'est pas toujours en adéquation avec les attentes et les besoins des usagers. Une raison mentionnée dans le DAEI est une insuffisance de préparation et d'information fiables des utilisateurs. De fait, il n'y a pas d'endroit unique où les étudiants peuvent trouver les informations qui leurs sont utiles et nécessaires.
- 6 Un constat similaire peut s'appliquer pour le soutien social, médical et psychologique. Si les étudiants n'ont pas encore eu recours à ces services, ils n'en connaissent pas l'existence ou même l'offre de services. Par contre, dès que ces services sont connus des étudiants, leur efficacité est reconnue et appréciée.

- 7 Il est donc notable de constater que les processus de communication mis en œuvre n'arrivent pas à informer d'une manière efficace les étudiants sur l'existence de toutes les options dont ils disposent pour être soutenus ou aidés pendant leur parcours à la HE Vinci. L'intranet, bien que complet, ne suffit pas pour remplir sa mission auprès de l'ensemble des étudiants. L'absence d'une politique de communication globale au niveau de l'établissement n'améliore pas la situation.
- 8 Le comité d'experts constate qu'il manque encore un « réflexe qualité » au sein des différents services aux étudiants. Ceci se traduit par un manque d'identification des besoins de la population étudiante ou de mesures de satisfaction des services rendus aux usagers. En dehors des enquêtes globales réalisées de manière pluriannuelle, il n'y a donc pas une approche systématique pour évaluer le fonctionnement des différents services. Pourtant, les étudiants qui connaissent et utilisent ces services semblent en être satisfaits.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer une approche globale en matière de soutien de l'étudiant en intégrant l'aide pédagogique et sociale. La création d'un guichet unique pour l'accès à l'information dans ce domaine est à considérer comme un atout et un gage de réussite.
- 2 Engager une réflexion au sujet de l'information à délivrer à destination des étudiants au sujet des ressources pour l'apprentissage et des services de support, de façon efficace et sans les surcharger avec trop de communications.
- 3 Développer et organiser un système d'assurance qualité des services de support. Ceci permettrait d'identifier régulièrement les besoins des étudiants et de mesurer leur satisfaction.

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 La Haute Ecole Vinci récolte de nombreuses données à travers des enquêtes quantitatives ou qualitatives, des sondages et des bases de données. Ces données sont collectées par différents services (Qualité, Service d'aide à la réussite, Conseil social, Service inscriptions, ...) auprès des enseignants et des étudiants.
- 2 Toutefois, le processus de collecte et de traitement de ces données est peu formalisé. De plus, ces données recueillies à partir de différentes bases de données présentent des problèmes de qualité et de stabilité. A cela, s'ajoute une absence de centralisation des données, des enquêtes et de leurs résultats ainsi que d'outils de traitement et d'analyse des données. La situation actuelle se caractérise également par une dispersion des méthodes de production et d'archivage des données et des rapports mais aussi de diffusion des résultats. Cette dispersion freine l'usage des données et en augmente le coût d'utilisation.
- 3 Concernant les enquêtes et les sondages, le comité d'experts a pu observer que les différentes composantes de l'établissement y recourent abondamment. Toutefois, il n'y a pas de coordination de ces nombreuses enquêtes et de consolidation de leurs résultats. Par ailleurs, ces résultats sont transmis dans des délais qui empêchent ou limitent leur exploitation. De plus, les actions entreprises au terme de ces enquêtes ne sont pas communiquées de manière systématique aux parties prenantes. Enfin, les étudiants sont peu impliqués dans l'élaboration des enquêtes, l'analyse de leurs résultats et la planification des activités de suivi.
- 4 Si les départements s'appuient sur des indicateurs pour piloter leurs activités et leur évolution, il n'existe pas de tableaux de bord permettant le pilotage de la HE Vinci, de ses secteurs et de ses départements. Une réflexion a été lancée au niveau de la HE Vinci pour y remédier.

RECOMMANDATIONS

- 1 Planifier, coordonner et consolider la pratique des sondages qui est répandue à la Haute Ecole Vinci par des analyses réalisées en central et dont les résultats pourront être communiqués aux structures et personnes intéressées.
- 2 Améliorer la diffusion des résultats des enquêtes menées et des actions qui en découlent auprès des parties prenantes afin de susciter leur implication dans la réalisation et l'exploitation des enquêtes.

- 3 Mettre en œuvre des tableaux de bord de pilotage constitués d'indicateurs pertinents et alimentés par des données consolidées pour soutenir le pilotage des activités de la Haute Ecole, des secteurs et des départements, la prise de décision à leurs niveaux respectifs et les processus d'amélioration continue.
- 4 Concrétiser la réflexion en cours concernant l'établissement d'indicateurs, la production de tableaux de bord et la mise en œuvre d'une méthodologie de *reporting* et d'informatique décisionnelle.

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 Le moyen de communication le plus important pour atteindre un public externe, comme les futurs étudiants ou des personnes cherchant une formation continue, est le site web de la HE Vinci. Le site web est complet, lisible, actualisé et facile à utiliser. Le site contient toute l'information dont un futur étudiant a besoin et notamment celle relative aux programmes de formation. Même si le public cible est largement francophone, le site web ne dispose pas encore de version en anglais ce qui peut constituer un frein aux relations internationales de la HE Vinci.
- 2 Actuellement, ce sont essentiellement les formations continues liées au domaine de la santé qui sont présentées sur le site web. La formation continue ayant vocation à tenir une place plus importante dans un futur proche à la HE Vinci, les programmes et activités de toute l'offre de formation afférente manque encore d'une visibilité suffisante.
- 3 La HE Vinci ne dispose pas d'un réseau d'*alumni* pouvant jouer le rôle d'« ambassadeurs » de ses formations. Cela limite de fait les contacts que la HE peut avoir avec les milieux professionnels. De plus, les diplômés peuvent être une source d'information précieuse pour l'élaboration des programmes et les évolutions des métiers. Actuellement, ce sont essentiellement les enseignants ayant gardé une autre activité professionnelle qui jouent ce rôle.
- 4 Actuellement, il y a très peu d'information publique sur la politique qualité de la HE Vinci. Seuls quelques aspects généraux des démarches qualité ainsi que le « Service Qualité et Projets » sont présentés. Suite aux évaluations de programmes, certaines formations de bachelier publient leur plan d'action.

RECOMMANDATIONS

- 1 La création d'une version en langue anglaise du site web de la HE Vinci constituerait un atout pour l'attractivité vis à vis des partenaires internationaux.
- 2 Le comité recommande d'organiser un réseau *alumni* afin de réunir les diplômés de toutes les formations de la HE Vinci en vue de faire appel à eux comme 'ambassadeurs' et de s'appuyer sur leur expérience pour l'amélioration continue des programmes de formation.
- 3 Un enrichissement des informations publiques sur la politique qualité permettra à chacun de s'informer sur la politique et les actions prises par HE Vinci pour garantir la qualité de l'enseignement.

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

- 1 L'actualisation des programmes de formation est une préoccupation largement partagée par les directeurs de département et leurs équipes.
- 2 Chaque équipe a la possibilité d'ajuster annuellement son programme de formation en prenant en compte des facteurs internes tels que l'inadéquation du programme avec les objectifs de la formation ou des facteurs externes comme un changement de législation ou l'évolution d'un métier.
- 3 Dans ce cadre, les chefs de département et les enseignants peuvent s'appuyer sur un outil d'évaluation continue du programme. Celui-ci, dénommé RADAR, est basé sur 14 critères déterminés sur la base des ESG et de la vision stratégique de la Haute Ecole. La cotation de ces critères par les équipes, qui doit reposer sur des éléments probants, permet d'élaborer un graphique général traduisant les forces et faiblesses du programme et ce, dans une perspective longitudinale.
- 4 Les ajustements des programmes sont discutés et validés par les équipes au sein des départements, des conseils des secteurs et du conseil pédagogique (avis consultatif). Une fois les modifications du programme approuvées, le conseil de secteur valide les modalités de mise en œuvre des modifications envisagées.
- 5 Les étudiants sont impliqués dans l'évaluation et l'adaptation des programmes via des enquêtes, des *focus groups* et l'évaluation des enseignements par eux-mêmes. Ils le sont également dans le cadre d'organes participatifs comme les conseils départementaux. Toutefois, un nombre significatif d'étudiants en poursuite d'études (49%) estiment ne pas être suffisamment impliqués dans l'évaluation des programmes. Cette perception est sans doute renforcée par le fait que la communication des actions envisagées ou entreprises au terme de ces évaluations n'est pas formalisée et n'est pas systématique.
- 6 Les maîtres de stage, les associations professionnelles et les *Advisory Boards* présents au niveau des secteurs sont également interrogés par rapport à l'adéquation des programmes de formation aux réalités du marché de l'emploi. Ils le sont également par rapport à l'existence éventuelle de lacunes, de redondances ou de contenus à modifier ou à supprimer dans les programmes. Le comité considère que ces démarches vis-à-vis des milieux professionnels ont un caractère surtout informel.

- 7 Les jeunes diplômés sont peu impliqués dans l'évaluation des programmes. Aucune enquête les concernant n'est organisée de manière systématique à l'échelle de la Haute Ecole.
- 8 Concernant les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), un planning de celles-ci est réalisé au sein de chaque département avec pour objectif d'évaluer l'ensemble des unités d'enseignement sur un cycle de trois ans.
- 9 Pour la réalisation de ces EEE, les enseignants ont la possibilité de choisir les questions dans une banque de questions accessible sur la plateforme pédagogique « MooVin » et disposent d'une grande autonomie par rapport au déroulement du processus. Toutefois, un certain nombre d'enseignants estiment que cette banque de questions est trop généraliste et qu'en conséquence, elle ne s'adapte pas à tous les départements.
- 10 Même si des actions sont menées auprès des étudiants pour les inciter à répondre aux questionnaires comme par exemple l'envoi d'un e-mail par les enseignants ou la réalisation d'une vidéo, le taux de réponse est variable selon les cursus concernés et plutôt faible en moyenne.
- 11 La pratique des EEE paraît très hétérogène entre composantes et donc au sein de la Haute Ecole. Sans consolidation des données au niveau des secteurs et de la Haute Ecole, les résultats des EEE ne sont pas exploités de façon optimale à des fins d'amélioration continue.
- 12 L'établissement a fait le choix d'utiliser les EEE comme retour vers l'enseignant directement à des fins de développement professionnel. Il estime que les éléments utiles au pilotage sont assurés par d'autres dispositifs (*focus groups*, ...).

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la fiabilité et la validité des informations recueillies auprès des milieux professionnels, par exemple en systématisant et en professionnalisant leur récolte, leur compilation, leur conservation et leur analyse aux fins de l'amélioration du programme.
- 2 Poursuivre les actions entreprises pour augmenter le taux de réponse des étudiants aux EEE.
- 3 Offrir un meilleur appui aux enseignants pour la rédaction des questionnaires pour les EEE.
- 4 Améliorer l'utilisation des résultats des EEE comme outil de développement professionnel pour l'enseignant en exploitant ces éléments dans le cadre du dialogue entre l'enseignant et son chef de département.
- 5 Utiliser également les résultats des EEE comme un outil d'amélioration continue des enseignements comme cela est le cas dans d'autres établissements d'enseignement supérieur.

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 du dispositif d'évaluation externe au sein de la FWB, les évaluations programmatiques de la HE sont réalisées lors des évaluations externes de l'AEQES pour l'ensemble des formations. Selon le DAEI, à l'avenir, certains cursus seront soumis à des processus d'accréditation externes. Il n'y a pas actuellement au sein de la HE d'évaluations organisées de façon interne.
- 2 Le comité d'experts note que la démarche volontaire de la HE de participer à la présente phase pilote est à porter au crédit de cet établissement en cohérence avec le développement de son système qualité.

RECOMMANDATION

Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère.

Conclusion

La HE Vinci est née du rapprochement puis de la fusion d'instituts couvrant un champ disciplinaire large et répartis sur plusieurs implantations. Départements et secteurs constituent les unités élémentaires de vie et de travail pour les membres des personnels et les étudiants. Les secteurs en sont l'unité fonctionnelle car lieux de concertation et de mutualisation. La haute école est vue comme une entité globale bienveillante qui apporte des services transversaux complémentaires ou nouveaux. On appartient à la haute école, mais on vit dans les départements et les secteurs avec une proximité utile entre membres des personnels et étudiants.

Départements et secteurs mettent en œuvre des démarches qualité avec l'appui de proximité de conseillers qualité. On note une diversité importante des pratiques, héritée des anciens instituts ayant constitué la HE Vinci. Certaines pratiques de ces départements et secteurs de la HE sont identifiées à juste titre comme étant de « bonnes pratiques ». Il en existe de toutes natures : administration, pédagogie, soutien aux étudiants, mobilité, stages, ... Mais ces bonnes pratiques sont insuffisamment partagées au-delà des secteurs voire même parfois des départements. La HE doit pouvoir s'appuyer sur le « Service Qualité et Projets » et sur le réseau constitué de conseillers qualité dans les départements, secteurs et services pour l'essaimage des bonnes pratiques. Ceci pose la question de la nécessaire cohérence que la haute école doit instaurer entre toutes ses composantes. Les principes et les lignes directrices d'une politique qualité doivent être définis par la haute école. Il appartiendra ensuite à chaque département, secteur ou implantation d'en définir les conditions de mise œuvre. Les changements qui s'ensuivront devront être conduits et accompagnés en veillant à ce que chacun sache bien vers où va le collectif et quelle sera sa place à titre personnel. La haute école bénéficie de richesses grâce aux qualités humaines et professionnelles de l'ensemble des membres des personnels, très appréciées par les étudiants, c'est un atout pour la mise en œuvre des changements utiles. Dans ce cadre, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières doit être bien prise en compte par la haute école avec le souci permanent de l'évolution des compétences et une approche centralisée de la formation continue des personnels. A cet égard, le développement de l'Académie Vinci semble un outil prometteur.

La subsidiarité actuelle entre la haute école et ses secteurs et départements apparaît claire et, si l'objectif est de faire mieux et plus à plusieurs, il n'a pas de réticence ressentie à voir la haute école prendre plus de place, et donc de voir des changements dans les niveaux de subsidiarité. Il est donc attendu de la haute école une vision pour tous. Pour cela, un nouveau modèle de gouvernance, issu d'une démarche de réflexion participative et inclusive est en cours de déploiement au sein de la HE Vinci. Cela permettra entre autres une meilleure gestion transversale de l'établissement et une harmonisation du fonctionnement et des services offerts, tout en veillant à tenir compte des spécificités des différentes formations.

La HE Vinci est actuellement en réflexion sur son nouveau plan stratégique. Idéalement, un plan stratégique inclut explicitement une politique d'assurance qualité co-construite avec les acteurs, laquelle est de la responsabilité du collège de direction. Cette politique permettra le déploiement du système qualité de la haute école avec l'appui et le soutien méthodologique du « Service qualité et

Projets » et de ses conseillers au sein des services, des secteurs et des départements (conseillers qui constituent un maillage cohérent).

Ce système qualité vise en particulier la conception et la mise en œuvre d'un dispositif permettant la récolte et l'analyse de données pertinentes pour le pilotage de l'établissement. Une réflexion qui semble prometteuse a été lancée à cet effet et le comité d'experts estime que la HE Vinci pourra ainsi disposer de tableaux de bord qui permettront à l'équipe de gouvernance un pilotage efficient tout en prenant en compte la diversité des situations liées notamment aux départements, secteurs et implantations. Il est souhaitable que la pratique des sondages - qui est répandue à la HE Vinci - soit planifiée, coordonnée et consolidée par des analyses réalisées en central et dont les résultats pourront être communiqués aux structures et personnes intéressées.

Tout ce dispositif, à consolider ou restant à construire selon les cas, constituera autant de facilités pour le déploiement de bonnes pratiques. Comme cela a été développé tout au long de ce rapport d'évaluation, la haute école peut également pour cela s'appuyer sur des atouts tout en étant vigilante sur quelques points.

Ainsi, beaucoup de choses sont en train de bouger au sein de la HE Vinci, et la situation sanitaire qui impose de nombreuses contraintes depuis plus d'un an ne facilite évidemment pas les évolutions, le comité d'experts en est bien conscient. La HE Vinci doit donc expliciter sa stratégie notamment en matière de politique qualité et mettre en cohérence les nombreuses démarches qualité dans le cadre d'un système qualité qui lui fait encore défaut. L'équipe de gouvernance veillera à la bonne prise en compte de la question sensible de la gestion du changement pour tous et pourra s'appuyer sur le comité académique et sur les compétences méthodologiques du service « Projets et Qualité » pour mettre en œuvre la stratégie dont elle a la responsabilité. Le développement et la mise en œuvre de tableaux de bords de pilotage constitués d'indicateurs pertinents et alimentés par des données consolidées est une étape indispensable au déploiement de la HE Vinci dans un cadre global d'amélioration continue et d'assurance qualité.

Le comité d'experts est confiant en la capacité de la HE Vinci de suivre sa trajectoire de changement extrêmement prometteuse.

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

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Nous souhaitons témoigner notre reconnaissance au comité des experts qui a pu mettre en lumière les points forts et les points d'amélioration pertinents par rapport au contexte actuel de la HE Vinci. Les recommandations formulées par le comité des experts permettront à la HE Vinci de relever un certain nombre de défis.

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

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

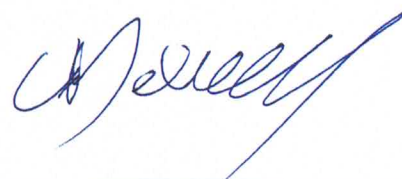
Nom, fonction et signature de
l'autorité académique

Mme Valérie Biéva
Directrice-présidente



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

Mme Cybèle Delwiche
Coordonnatrice de l'autoévaluation
institutionnelle



¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 1er au 5 mars 2021



Lundi 1er mars			
Heures	Thème	Fonction/missions	Secteur/département/service
14h00-15h00	Présentation de la démarche d'évaluation institutionnelle	Directrice-présidente	Direction
		Responsable Service Qualité et Projets	Service Qualité et Projets
		Coordonnatrice évaluation institutionnelle	Service Qualité et Projets
		Directrice du secteur de la Santé	Direction Secteur de la Santé
		Directrice du secteur Sciences et Techniques	Direction Secteur Sciences et Techniques
		Directrice académique	Direction Services académiques
		Directeur du secteur des Sciences Humaines et Sociales	Direction Secteur des Sciences Humaines et Sociales
15h00-15h15	Débriefing		
15h15-15h30	Pause		
15h30-16h15	Pilotage institutionnel- Changement organisationnel- Processus	Directrice académique	Direction Services académiques
		Responsable Service Qualité et Projets	Service Qualité et Projets
		Adjointe à la Directrice-présidente Responsable du service juridique	Service juridique
		Directrice Ressources Humaines	Service des Ressources Humaines
		Chef de projet communication du changement	Service communication
		Chef de département	Secteur de la Santé / Département Infirmier Responsable en Soins Généraux
		Chef de département	Secteur Sciences et Techniques Département Chimie
16h15-16h30	Débriefing		
16h30-16h45	Pause		
16h45-17h30	Pilotage institutionnel- Changement organisationnel- Bénéficiaires	Maitre-assistant	Secteur de la Santé / Département Ergothérapie
		Maitre-assistant	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Instituteur préscolaire
		Assistant administratif	Service des Affaires étudiantes
		Etudiante bloc 3 / Déléguée	Secteur de la Santé / Bachelier en Audiologie
		Etudiant bloc 4 / Délégué	Secteur de la Santé / Bachelier Infirmier Responsable en Soins Généraux
		Etudiante bloc 2	Secteur Sciences et Techniques / Bachelier en Informatique

17h30-17h45	Débriefing		
17h45-18h00	Pause		
18h00-18h45	Pilotage institutionnel- Stratégie- Processus	Directrice du secteur Sciences et Techniques	Direction Secteur Sciences et Techniques
		Directeur du secteur des Sciences Humaines et Sociales	Direction Secteur Sciences Humaines et Sociales
		Directrice Ressources Humaines	Service des Ressources Humaines
		Responsable Service Qualité et Projets	Service Qualité et Projets
		Gestion de projets/Gestion des processus/Soutien méthodologique élaboration stratégie	Service Qualité et Projets
18h45-19h30	Débriefing Consultation de documents		
Mardi 2 mars			
14h00-14h30	Réunion de travail		
14h30-15h15	Pilotage institutionnel- Rencontre avec le personnel	Maitre-assistant	Secteur de la Santé / Département Kinésithérapie
		Maitre de Formation Pratique/Nouvelle engagée	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Logopédie
		Maitre-assistant Coordinatrice internationale	Secteur Sciences et Techniques Département Informatique
		Gestionnaire administrative	Service des Affaires étudiantes
		Maitre-assistant/Nouvel engagé	Secteur Sciences et Techniques Département Chimie/ Secteur de la Santé Département Biologie médicale
		Assistante administrative	Service des Affaires étudiantes
		Maitre-assistant	Secteur de la Santé Département Imagerie médicale
15h15-15h30	Débriefing		
15h30-15h45	Pause		
15h45-16h30	Pilotage institutionnel – Qualité- Processus	Responsable Service Qualité et Projets	Service Qualité et Projets
		Analyste des données	Service Qualité et Projets
		Gestion de projets/Gestion des processus	Service Qualité et Projets
		Conseiller Qualité Secteur Sciences et Techniques et services académiques	Service Qualité et Projets
		Chef de département Relai évaluation programmatique	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Educateur spécialisé en activités Socio-Sportives
		Directrice du secteur de la Santé	Direction Secteur de la Santé
		Maitre-assistant Conseillère pédagogique	Services académiques: Centre de Développement Techno-Pédagogique
16h30-16h45	Débriefing		
16h45-17h00	Pause		

17h00-17h45	Pilotage institutionnel – Qualité-Bénéficiaires	Chef de département	Secteur de la Santé / Département Podologie
		Chef de département	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département AESI Education physique
		Adjointe à la direction académique en charge de la qualité et des projets	Services académiques
		Conseiller formation continue	Secteur Sciences Humaines et Sociales
		Chargée communication. Membre de la commission d'autoévaluation institutionnelle	Service communication
		Etudiant bloc 3 Membre de la commission d'autoévaluation institutionnelle	Secteur Sciences et Techniques / Bachelier en Informatique
17h45-19h00	Débriefing Consultation de documents		
Mercredi 3 mars			
14h00-14h30	Réunion de travail		
14h30-15h15	Pilotage institutionnel - Gestion de la crise sanitaire- Processus	Directeur immobilier	Service immobilier
		Coordinateur informatique Membre de la cellule EAD	Service informatique
		Coordnatrice du service Accompagnement des étudiants	Services académiques: Service Accompagnement des étudiants
		Responsable du service communication	Service communication
		Chef de département	Secteur de la Santé / Département Biologie médicale
		Maitre-assistant Membre du CPPT	Secteur Sciences et Techniques Département Chimie
		Conseiller en prévention et protection du travail	
		Responsable des horaires Campus XL	Service Affaires étudiantes
15h15-15h30	Débriefing		
15h30-15h45	Pause		
15h45-16h30	Pilotage institutionnel - Gestion de la crise sanitaire-Bénéficiaires	Etudiante bloc 4	Secteur de la Santé / Bachelier Infirmier Responsable en Soins Généraux
		Etudiante bloc 2	Secteur Sciences Humaines et Sociales Bachelier en Logopédie
		Etudiant bloc 3	Secteur Sciences Humaines et Sociales Bachelier Assistant en psychologie
		Etudiante bloc 2	Secteur de la Santé Bachelier en Diététique
		Etudiant bloc 3	Secteur Sciences et Techniques / Bachelier en Informatique
		Etudiante bloc 1	Secteur de la Santé Bachelier en Psychomotricité
16h30-16h45	Débriefing		
16h45-17h00	Pause		
17h00-17h45	Les enjeux sociétaux- Innovation - Processus	Directrice adjointe secteur de la Santé	Secteur de la Santé
		Adjoint à la direction académique	Services académiques
		Maitre-assistant Coordnatrice spécialisation en pédiatrie	Secteur de la Santé / Département Infirmier Responsable en Soins Généraux

		et néonatalogie Coordinatrice simulation en santé	
		Chef de département	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Coaching sportif
		Responsable du service des bibliothèques	Services académiques: Service des bibliothèques
		Co-directrice du centre interdisciplinaire de recherche Vinci	Services académiques: Centre interdisciplinaire de recherche Vinci
17h45-18h00	Débriefing		
18h00-18h15	Pause		
18h15-19h00	Les enjeux sociétaux- Innovation - Bénéficiaires	Etudiant bloc 2	Secteur Sciences et Techniques / Bachelier en Chimie
		Etudiante bloc 2	Secteur Sciences Humaines et Sociales Bachelier Instituteur primaire
		Audiologue/Maitre de Formation Pratique	Secteur de la Santé Département Audiologie
		Responsable du recrutement Département des Ressources Humaines Cliniques universitaires Saint-Luc	Employeur Cliniques universitaires Saint-Luc
		Chef de projet SEGEC-Fédéfoc	Secteur Sciences Humaines et Sociales
19h00-19h30	Débriefing Consultation de documents		
Jeudi 4 mars			
14h00-14h30	Réunion de travail		
14h30-15h15	Les enjeux sociétaux – Interconnexion - Processus	Responsable relations internationales Départements préscolaire, primaire et secondaire	Service des Relations internationales
		Projets internationaux	Secteur Sciences Humaines et Sociales/Secteur de la Santé
		Responsable Relations internationales Campus XL Projet de coopération internationale au Vietnam	Service des Relations internationales
		Chef de département Président Union Professionnelle des ergothérapeutes belges Francophones et Germanophones	Secteur de la Santé Département ergothérapie
		Maitre assistant Service Organisation des Stages	Secteur Sciences Humaines et Sociales Départements Préscolaire et Primaire
		Membre <i>Advisory Board</i>	Secteur Sciences Humaines et Sociales
		Responsable Presse HE Vinci Chargée de communication - Partenaires et <i>Alumni</i>	Service communication
15h15-15h30	Débriefing		
15h30-15h45	Pause		
15h45-16h30	Les enjeux sociétaux – Interconnexion- Bénéficiaires	Maitre-assistant Membre du personnel enseignant ayant bénéficié d'une mobilité	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Instituteur Préscolaire
		Membre du service du personnel Membre du personnel administratif ayant bénéficié d'une mobilité	Service des Ressources humaines

		Etudiant bloc 4 ayant bénéficié d'une mobilité	Secteur de la Santé Master en Kinésithérapie
		Maitre de stage	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Educateur spécialisé en activités Socio-Sportives
		Directeur Département soins infirmiers CPAS Woluwé saint Lambert	Employeur
		Maitre-assistant Chercheuse projet BE-Hive	Secteur de la Santé / Département Infirmier Responsable en Soins Généraux
		Maitre-assistant HE2B Collaboration co-diplômation	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Coaching sportif
16h30-16h45	Débriefing		
16h45-17h00	Pause		
4 mars 202117h00-17h45	Les enjeux sociétaux – Inclusion-Processus	Chef de département	Secteur de la Santé Département Imagerie médicale
		Chef de département	Secteur Sciences Humaines et Sociales Département Instituteur primaire
		Directrice de l'administration et des affaires étudiantes	Service des affaires étudiantes
		Coordinatrice Orientation et Aide à la réussite	Services académiques: Service Accompagnement des étudiants
		Coordinatrice VAE	Services académiques: Service Accompagnement des étudiants
		Responsable du Centre de Formation Continue Vinci	Services académiques
		Responsable du service social	Service social
17h45-19h00	Débriefing Consultation de documents		
Vendredi 5 mars			
14h00-14h30	Réunion de travail		
14h30-15h15	Les enjeux sociétaux – Inclusion-Bénéficiaires	Etudiant bloc 2 ABS	Secteur de la Santé / Bachelier Infirmier Responsable en Soins Généraux
		Etudiante bloc 2 VAE	Secteur de la Santé Bachelier en Diététique
		Etudiante bloc 2 orientation	Secteur Sciences Humaines et Sociales Bachelier AESI Français Langues étrangères
		Etudiant bloc 3 CEHE	Secteur Sciences Humaines et Sociales Bachelier Coaching sportif
		Etudiante bloc 3 sportive de haut niveau	Secteur Sciences Humaines et Sociales Bachelier en Logopédie
15h15-15h30	Débriefing		
15h30-15h45	Pause		
15h45-19h00	Préparation de la restitution orale		
19h00-19h30	Restitution orale		