

## Synthèse des OUTPUTS des ATELIERS

### Comment concrètement exploiter les feedbacks pour gérer mon programme dans une démarche qualité ?

Le présent document est une synthèse des outputs produits dans les différents ateliers. Il reprend principalement :

- Les **priorités ou questions importantes** (au niveau des ressources, du processus, ...), identifiées dans chacun des ateliers, à concrétiser au niveau des facultés et/ou de l'institution UCL pour renforcer la démarche qualité dans le processus de gestion des programmes ... **à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires) ;**
- Les **axes principaux de discussion** lors de ces ateliers ainsi que des **propositions de pistes de solutions concrètes.**

Un développement plus complet des points repris ci-dessous et des pistes de solutions concrètes sont présents dans les rapports de synthèse (output) de chaque atelier.

ATELIER A : Comment préparer et exploiter une évaluation AEQES ?	
Priorités ou questions importantes à concrétiser ... à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires).	Points importants de la discussion et pistes de solutions concrètes
<b>Priorité 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Institutionnel-local : communiquer et créer des liens.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manuel Qualité (AGRO) :</b> proposition institutionnelle ... qu'EVA en fasse un travail pour le partage ....</li> <li>▪ <b>Réflexion transversale sur l'écriture des cahiers des charges :</b> comment faire comprendre à l'académique que l'approche-programme ne remet pas en cause la liberté académique ?</li> <li>▪ <b>Institutionnel-local : communiquer et créer des liens :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner un niveau global (ex : AA de l'université)</li> <li>- Critères d'un bon cours : uniforme d'une faculté à l'autre</li> <li>- Zone de subsidiarité à définir</li> </ul> </li> </ul>
<b>Priorité 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Processus qualité plus formalisé au niveau institutionnel :</b> avoir une constitution en matière de politique qualité, la qualité = système avec une vision centralisée</li> <li>▪ <b>Nécessité d'un plan stratégique institutionnel sur lequel s'articulent les plans locaux</b></li> <li>▪ <b>Balises à donner aux facultés, équilibre à trouver entre centralisation et décentralisation</b></li> </ul>	

Rem. : le contenu de ce tableau a été réalisé sur base des prises de notes réalisés lors de l'atelier, il sera finalisé dès que la synthèse de l'atelier (output) aura été réalisée.

## ATELIER B : Comment intégrer les flux massifs d'étudiants dans la gestion des programmes ?

Priorités ou questions importantes à concrétiser ... à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires).

Points importants de la discussion

### Priorité 1

- **Mutualiser** et créer des espaces pour des **échanges de pratique** les choses (rôle du central, entre facultés).
- **Monitorer, valider et répertorier** les nouvelles pédagogies, les solutions innovantes
- Faire entrer les **solutions innovantes** dans des **lignes politiques**.

Face au flux d'étudiants massif et au manque de ressources, des enseignants osent de nouvelles pédagogies et questionnent leur rôle d'enseignant. Certains utilisent les nouvelles technologies, d'autres font des cours hybrides, ou encore des classes inversées, de nouveaux outils sont utilisés.

Mais : Certaines pédagogies sont souvent du bricolage et construites dans l'urgence ; Changer sa pédagogie, ça demande de la réflexion ; Ce sont parfois des cultures « facultaires » tout le monde n'y est pas prêt !

### Priorité 2

- **Intégrer les étudiants séniors** pour renforcer le staff (tuteur) MAIS leur donner une véritable formation pédagogique (reconnue et intégrée à la formation) pour qu'ils puissent vivre cette expérience comme un plus (synergie FSM-EPL par exemple).

Et ça doit être accompagné, guidé. De nombreuses choses existent à l'UCL mais les personnes ne savent pas, et recréent des choses existantes. Des échanges de pratiques manquent, ou le temps de le faire ! Peu de test sont réalisés sur les + ou - de nouvelles pédagogies.

## ATELIER C : Comment diversifier ou accroître des flux d'étudiants ?

Priorités ou questions importantes à concrétiser ... à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires).

Ressources à mobiliser et pistes de solutions concrètes

### Priorité 1

- **Augmenter la visibilité de mon programme** : Nécessité de s'interroger sur la communication utilisée afin d'atteindre les profils d'étudiants visés par le programme + s'assurer de la qualité, de la pertinence et de la justesse de la communication sur mon programme.
- **Nécessité d'anticiper les risques** de la diversification/accroissement du flux : diminution du niveau des études, difficulté matérielle d'encadrement pour répondre à l'hétérogénéité du public.

### Priorité 2

- **Augmenter la qualité de mon programme** en proposant une **formation spécifique** (en se positionnant dans des « niches » qui ont du sens):
  - ➔ Nécessité de se tenir informé de ce qui se fait dans les autres universités (concurrence) et de développer des compétences transposables dans le monde professionnel.
- Nécessité d'anticiper les risques : cf. priorité 1.

- Tableau de bord de comparaison entre les universités belges francophones → le rendre plus visible
- Mieux connaître les services UCL qui peuvent m'aider si je souhaite augmenter/diversifier le flux de mes étudiants (AREC, CIO, ...).
- Analyser les flux d'inscriptions dans nos programmes d'études
- Exploiter les résultats des enquêtes des diplômés.
- Déterminer les critères pour trouver le profil d'étudiants recherchés (sélection à l'entrée?) : l'identification de critères pourrait se faire via une centralisation des informations sur les différentes universités dans le monde (correspondance avec le niveau des études à l'UCL, etc.)

## ATELIER D : Comment gérer mon programme dans une optique qualité ?

Priorités ou questions importantes à concrétiser ... à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires).

Ressources à mobiliser et pistes de solutions concrètes

### Priorité 1

- **Professionaliser**, dans l'objectif de la faciliter, **la fonction de responsable de programme**, en lui proposant des **outils prêts à l'emploi**, voire une **formation courte concentrée sur une journée**.

En ce qui concerne les outils :

- Construction d'un **portail statistique** pour les programmes (à partir de EPC+ ...): **outil global** (de gestion du programme et des flux étudiants) avec des indicateurs à cocher selon les besoins du programme en lien avec son public (formation initiale vs formation continue) et la visée du programme.
- Partage et diffusion outil **Vingt-trois outils pour l'amélioration des dispositifs pédagogiques de formation continue**.

### Priorité 2

- Face à un monde socio-économique qui interpelle l'enseignement de manière répétée et simpliste, il est proposé de créer une **commission des milieux extérieurs par faculté ou école** de manière à **articuler davantage l'université et les mieux socio-professionnels** en interagissant dans une réalité complexe..

### Portail statistique

- Des usages multiples de ces indicateurs par les responsables de programmes, conseillers aux études, et pédagogiques, jurys, CIO. Ex : usage dans l'animation collégiale du programme, mieux saisir la problématique de la réussite et les effets potentiels des initiatives d'aide à la réussite mises en place.
- Choix des indicateurs en fonction des objectifs d'exploitation et des destinataires. En l'occurrence, bien faire la distinction entre **outils d'animation** et **outils de pilotage** et avoir identifié préalablement la finalité/visée du programme (international, démocratisation, ...)
- Prudence dans la publicité des données : la diffusion de données non interprétées peut être dangereuse, notamment pour des données sensibles comme les taux de réussite. Inversement, en limiter l'accès est délicat.
- Expériences à exploiter : BAC-ESPO (Marc Zune), LSM (Isabelle DeKeyser)

### Partage d'outils

Pour que le partage des outils puisse être effectif, des éléments facilitateurs de leur diffusion doivent être mis en place.

## ATELIER E : Comment répondre aux attentes multiples et contradictoires des différents acteurs ?

Priorités ou questions importantes à concrétiser ... à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires).

### Priorité 1

- Il existe de nombreuses contradictions (par exemple les étudiants qui souhaitent moins de travail mais ne veulent pas perdre le caractère exigeant de leur formation). Elles peuvent être humaines, disciplinaires ou issues du cadre extérieur. Elles sont soit paralysantes et nous échappent (celles qui nous viennent du politique par exemple), soit stimulantes (permettent une visée intégrative autour des programmes, suscitent le débat, amènent à préciser le sens des programmes). Ces dernières permettent de réfléchir ensemble à nos particularités  
→ Conserver les contradictions comme porteuses de réflexion et de sens autour des programmes et besoin de **disposer d'un lieu pour aborder et construire autour des attentes contradictoires**
- Par ailleurs les réformes de programme sont menées en entité, mais ne serait-il pas opportun de porter la réflexion à un niveau supra-facultaire ? Pour réfléchir à la cohérence des programmes non seulement en leur sein mais aussi entre eux.  
→ Et peut-être de disposer d'un **second lieu inter ou supra-facultaire de réflexion et de concertation autour des programmes ?**

### Priorité 2

- On dispose de plein de feedbacks différents. Peut-être trop. Qu'est-ce qu'on en fait ? **Comment les opérationnaliser ? Comment assurer le suivi ?** Il ne faut pas laisser un type de feedback prendre trop d'importance par rapport à d'autres. De manière plus large, les expériences partagées en atelier ont montré que **pour parvenir à une réforme satisfaisante, il fallait développer un véritable management du projet** (volonté politique, participation et engagement de tous les acteurs, besoin énorme de communication, processus itératif et gestion des changements,...)  
→ Les responsables de programme manquent souvent **de formations, de conseils ou d'outils** quant à **l'intégration de ces feedbacks dans leurs réformes de programmes.**  
→ **Outiller** pour traiter de **manière intégrative ou faire des choix** dans les **multiples sources de feedbacks dans un but d'opérationnalisation.**

Ressources à mobiliser et pistes de solutions concrètes

**S'inspirer de ce qui se fait ailleurs** (autres entités par exemple) en tenant compte des spécificités de son entité

**Comment bien réaliser les croisements des feedbacks et y ajouter les AA ? → approche intégrée**

- Cfr. **Matrice de travail** en PSP
- Cfr. **Chaîne de matières** (du bac et du master) en LOCI : rendre visuellement compréhensible l'importance des matières leur continuité ou leur enchaînement tant pour les professeurs que pour les étudiants

**Utiliser une « méthode » de gestion de projet.**

- Mettre en place une organisation : des lieux de décisions, des groupes de travail, établir des responsabilités.
  - Avoir un processus itératif.
  - Mettre l'accent sur :
    - la communication (ce qui diffère de l'information)
    - l'implication des acteurs (dont les principaux sont les professeurs)
    - avoir une attitude pro-active et faire percoler l'information
    - avoir une mobilisation et un suivi constants en gardant le cap sur le long terme
    - garder des traces « mémoires »
    - veiller à gérer la difficulté de changements de personnes responsables (de programme, commission, ...) -> ne pas perdre « l'histoire »
- Aider les doyens, les responsables de programmes en leur proposant **des outils et des procédures pour opérationnaliser** (implémenter et suivre sur le moyen/long terme) **les orientations résultant des analyses réalisées.**
- **Créer un lieu où les responsables de programmes, les doyens face à des difficultés pourraient en parler, échanger et s'enrichir de leur expériences respectives.**

## ATELIER F : Comment exploiter le projet NOE dans une démarche qualité ?

Priorités ou questions importantes à concrétiser ... à soumettre aux autorités (institutionnelles ou facultaires).

Points importants de la discussion et pistes de solutions concrètes

### Priorité 1

Trop d'info tue l'info. Il est nécessaire de **recalibrer l'information** qui est **reçue (évaluations, enquêtes statistiques, etc)** de manière à la rendre directement exploitable :

- **plus en phase avec les changements apportés par NOE**
- **moins nombreuses** mais **plus courtes et mieux ciblées sur les besoins**
- **des résultats lisibles et diffusables facilement** (pas un rapport de 15 pages que personne n'a le temps de lire)

### Priorité 2

Dans une phase de changement, **l'information qualitative est essentielle**. Il faut **être au plus près des étudiants** pour pouvoir la recueillir.

**Analyser l'évolution de la stratégie des étudiants** pour évoluer dans le nouveau paysage. Deux points très importants concernent

- **l'individuation des parcours** (quels seront les effets de cette individualisation sur les programmes ?)
- **Les prérequis** (comment vont-ils être perçus?)

- **Tout doit être rebalisé en fonction de NOE**. Le **décret** par sa **logique d'individualisation de parcours** vient **défier de concept de programme**. La déstructuration se confronte à ce qui est à la fois bien pensé et bien intégré.
- **Pour être consultatif, il faut accepter de « perdre » du temps ...** : il faut accepter de perdre en efficacité (temps) pour prendre une décision collégiale. C'est beaucoup plus simple de prendre une décision seul ou avec le noyau dur. Il faut donc positiver le décret et le présenter comme l'occasion d'une discussion positive
- **Revaloriser la fonction de conseiller aux études** afin de réaliser des évaluations plus qualitative, écouter les étudiants, être un **relais** auprès des doyens et responsables de programme