



ParQua

PARTNERSHIP QUALITY ASSESMENT TOOL

OUTIL D'ÉVALUATION DES PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

ARES

ACADÉMIE
DE RECHERCHE ET
D'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR



**FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES**



ARES, Outil ParQua - Partnership Quality Assessment Tool. Outil d'évaluation des partenariats institutionnels. Bruxelles :
ARES, octobre 2021.

Éditeur responsable

Laurent Despy

ARES

Rue Royale 180

1000 Bruxelles

www.ares-ac.be

Édition et coordination

Membres du groupe de travail « Évaluation des partenariats institutionnels » et Direction des relations internationales de l'ARES

Conception graphique et mise en page

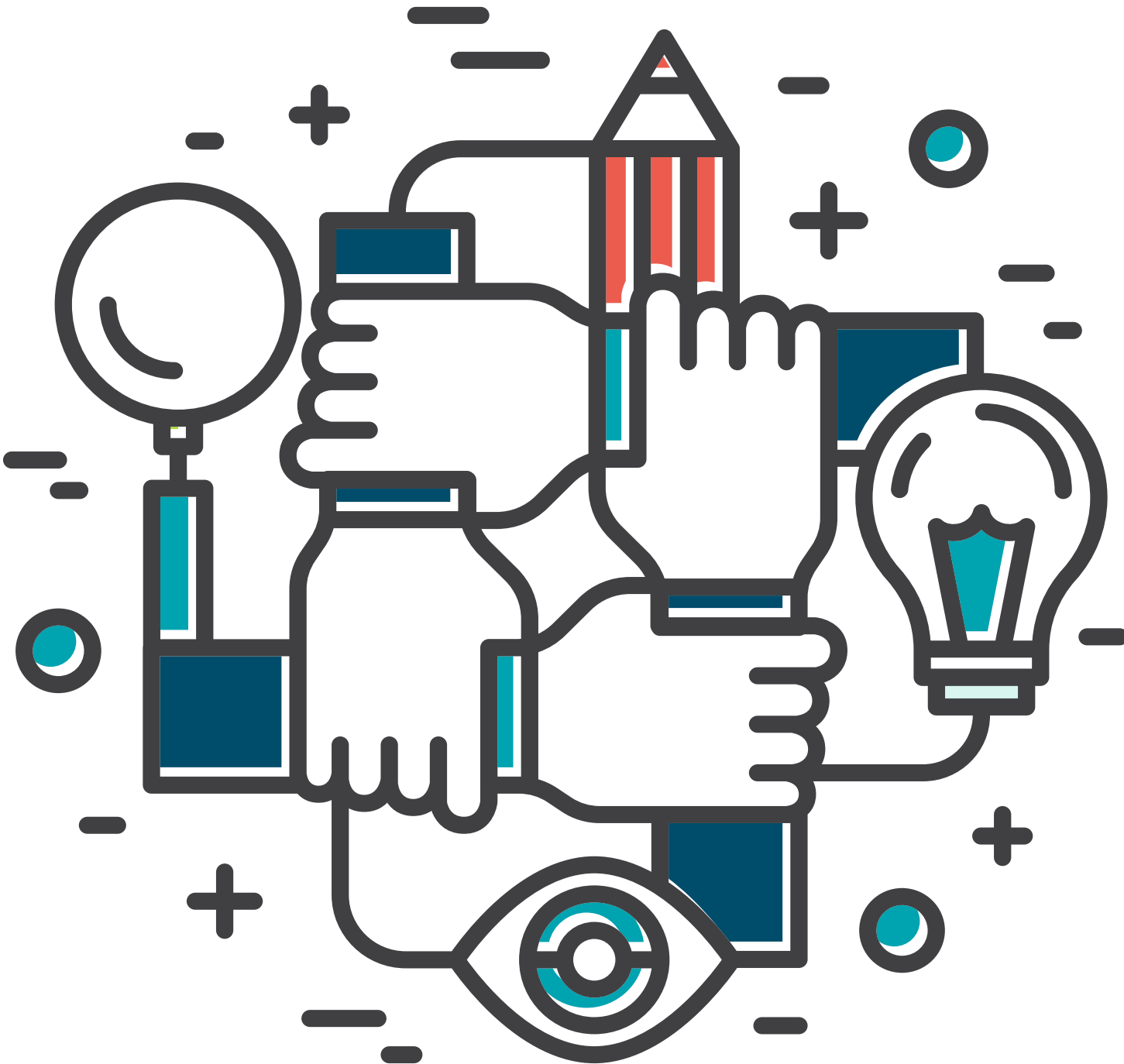
Direction de la communication et de l'informatique de l'ARES

ISBN 978-2-930819-58-7 (broché)

ISBN 978-2-930819-59-4 (PDF)

Dépôt légal D/2021/13.532/8





INTRODUCTION

Dans le processus d'internationalisation toujours plus central pour les établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), le développement, la mise en œuvre, la gestion, l'évaluation de partenariats avec des établissements étrangers font désormais partie intégrante des missions des gestionnaires de relations internationales. Ainsi, il est attendu de ces gestionnaires de disposer des outils nécessaires, de l'expertise, de l'expérience, pour évaluer ces partenariats ou pour soutenir leurs autorités et les acteurs et actrices académiques et scientifiques de leur établissement dans cet exercice complexe. En effet, considérant la multiplicité et la diversité des partenariats, qu'il s'agisse des partenaires, des domaines d'activités visées, des ressources mises en place, de leur évolution, il n'est pas évident de favoriser une approche systématique dans l'évaluation des partenariats.

Fin janvier 2020, suite à la demande de responsables des relations internationales, la Commission des relations internationales de l'ARES a souhaité mettre en place un groupe de travail avec pour objectif de mener une réflexion sur l'évaluation des partenariats institutionnels (GT EPI). Ce dernier permettrait d'abord d'échanger les pratiques des établissements pour ensuite envisager l'élaboration d'un outil d'aide à l'évaluation des partenariats.

Suite aux premiers échanges au sein de ce GT, il est apparu que la majorité des établissements ne possédaient pas d'outil d'évaluation des partenariats. En effet, s'il existe une littérature assez abondante sur le développement, la gestion et l'évaluation des partenariats dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, il existe très peu d'outils « prêts à l'emploi ». Par ailleurs, lorsque des outils sont développés et utilisés par des établissements, ceux-ci sont rarement rendus publics, car relevant généralement du développement stratégique de chaque établissement. Il existe donc une très grande diversité de processus d'évaluation, couvrant des objectifs, des indicateurs ou critères, des approches, des objets d'évaluation ou encore des résultats multiples et variés.

C'est pourquoi, il est ainsi apparu essentiel pour le GT d'élaborer un outil plus « générique » d'évaluation des partenariats institutionnels qui permettrait de couvrir la diversité des partenariats institutionnels.

Si le développement de l'outil ParQua (*Partnership Quality assessment tool*) a d'abord été pensé dans le contexte du renouvellement du programme Erasmus+ 2021-2027, l'impact de la pandémie de la Covid-19 ne peut être nié dans le processus qui a suivi. En effet, plus que jamais, les nouvelles contraintes et éléments de contexte changeants ont renforcé l'importance de collaborations stables et approfondies entre établissements, et ont pu mettre en évidence l'intérêt d'œuvrer à un

outil commun qui permettrait d'apporter le recul nécessaire à un renforcement des processus de gestion liés à ces partenariats.

Membres du groupe de travail « Évaluation des partenariats institutionnels » :

- » Maïté ABRAM, Haute École Léonard de Vinci
- » Stefan ASKEW, ESA Saint-Luc Liège
- » Camille BULLOT, Université libre de Bruxelles
- » Gaëlle DUCARME, Université libre de Bruxelles
- » Emmanuel FALZONE, Haute École Albert Jacquard
- » Salvatore GIOVENI, Conservatoire Royal de Bruxelles
- » Julie GUIOT, Haute École Libre en Mosane
- » Geneviève LALOY, Haute École Léonard de Vinci
- » Marie-Anne LECOMTE, Haute École de Namur-Liège-Luxembourg
- » Linda LEONORA, Haute École Lucia de Brouckère
- » Louise LHOIR, ESA Saint-Luc Tournai
- » Véronique MEIS, Université catholique de Louvain
- » Elizabeth OLIVARES FONTT, Université libre de Bruxelles
- » Christine REYNDERS, Université de Liège
- » Maureen SIBOMANA, Université Saint-Louis - Bruxelles
- » Bart STOFFELS, Université catholique de Louvain
- » Cécile THUILLIER, ESA Saint-Luc Bruxelles
- » Anne VIGNEUL, Haute École Francisco Ferrer





/ 01. PRÉSENTATION DE L'OUTIL PARQUA

01.1 / OBJET D'ÉVALUATION

Par « **partenariat** », nous entendons tout type de partenariat conclu entre minimum deux établissements qui les engage à poursuivre des objectifs communs, à développer des actions concertées, à potentiellement utiliser des ressources internes ou externes, à contribuer aux missions d'enseignement, de recherche ou de service à la collectivité.

Ainsi, les partenariats visés par l'outil incluent notamment :

- » les accords-cadres ;
- » les partenariats de mobilité ;
- » les conventions de codiplômation ;
- » les projets de renforcement de capacité ;
- » les collaborations scientifiques ;
- » les partenariats stratégiques ;
- » etc.

Ces partenariats ne doivent pas être exclusivement conçus dans le cadre de programmes de financement de l'Union européenne.

À priori, ne seront pas considérés ici les partenariats conclus avec des entreprises, des acteurs de la société civile ou tout autre acteur hors du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'outil ParQua, développé sous forme de grille d'évaluation, a pour vocation d'être utilisé par tous les types d'établissements, et par différents acteurs et actrices en leur sein, impliqués dans l'évaluation des partenariats conclus avec d'autres institutions. Il a été développé en vue d'évaluer les relations partenariales et d'inciter une démarche réflexive à leur sujet.

01.2 / OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'outil ParQua poursuit les objectifs suivants :

- 01. Évaluer le partenariat, pas le partenaire :** l'outil été développé en vue de pouvoir évaluer la relation partenariale, y compris les activités suscitées et soutenues par les établissements FWB eux-mêmes dans le cadre de ces collaborations, et d'inciter une démarche réflexive avec le partenaire. Il ne se limite donc pas à un processus d'évaluation portant uniquement sur les activités proposées de manière unidirectionnelle par l'établissement partenaire étranger.

02. Inciter le dialogue au sein de son établissement et avec le partenaire : l'outil

a pour but de faciliter non seulement les discussions entre les établissements liés par le partenariat, sur la base de critères clairs et structurés, mais aussi d'inciter au dialogue entre les différents acteurs et actrices au sein même des établissements (étudiant-es, membres du personnel académique au niveau de différentes facultés/départements, membres du personnel administratif, membres de la direction).

03. Favoriser la gestion « objectivée » du partenariat (evidence-based partnership) :

si dans certains cas, il peut sembler difficile de répondre à tous les critères, les dimensions et les indicateurs repris dans la grille de l'outil ParQua, cela vise à inciter l'établissement à collecter de manière systématique des données objectives sur le partenariat et à analyser ces données dans une perspective d'amélioration continue.

04. Accompagner le développement de nouveaux partenariats :

au-delà de l'évaluation des partenariats existants, l'outil peut également servir de « checklist » lors de la mise sur pied de nouveaux partenariats, et ce toujours en dialogue avec tous les établissements concernés par le partenariat.

01. 3 / MÉTHODOLOGIE

La méthodologie proposée s'inspire de l'approche d'évaluation externe des programmes d'enseignement supérieur développée et gérée par l'Agence pour l'évaluation de qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) de la FWB.

L'outil est conçu comme une grille d'évaluation basée sur un ensemble de critères se déclinant en dimensions :

- » Les **critères**¹ correspondent à des thématiques de référence pour réaliser l'analyse du partenariat et produire une évaluation ;
- » Pour structurer cette analyse et permettre de recueillir et d'interpréter des informations significatives, les critères sont décomposés en **dimensions**² qui constituent donc les principaux éléments d'analyse ;
- » Certains **indicateurs**³ sont proposés en vue d'opérationnaliser un critère ou une dimension d'un critère.

1 Critère : énoncé décrivant ce qui devrait être ou ce qui est attendu en termes de fonctionnement ou de résultat. Un critère peut comporter plusieurs dimensions. AUBERT-LOTARSKI Angéline, repris dans AEQES, Référentiel d'évaluation de l'AEQES et guide d'accompagnement pour les évaluations initiales de programmes, 2018.

2 Dimension : aspect significatif du fonctionnement, du contexte de l'objet évalué ou de ses résultats. AUBERT-LOTARSKI Angéline, repris dans AEQES, Référentiel d'évaluation de l'AEQES et guide d'accompagnement pour les évaluations initiales de programmes, 2018.

3 Indicateur : signe observable qui permet d'opérationnaliser un critère ou une dimension d'un critère. Un indicateur peut être qualitatif (une qualité à posséder) ou quantitatif (un seuil à atteindre). Adapté de : ROEGIERS X., Des curricula pour la formation professionnelle initiale, Bruxelles : De Boeck, 2010, p. 201.



/ 02. CONTENU DE L'OUTIL

L'outil ParQUA a pour vocation d'être utilisé et complété par ses utilisateurs et utilisatrices au travers de l'interface Excel. L'outil est téléchargeable sur le site de l'ARES à l'adresse suivante : www.ares-ac.be/outilparqua

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des critères, dimensions et indicateurs répertoriés dans l'outil. Toutefois, si vous souhaitez procéder à une évaluation en profondeur de vos partenariats, il est vivement recommandé d'utiliser la version téléchargeable de l'outil, où les éléments suivant sont plus extensivement détaillés.

02.1 / CRITÈRE 1 : PERTINENCE DU PARTENARIAT

Ce critère vise à évaluer la mesure dans laquelle le partenariat répond aux besoins spécifiques et/ou communs des partenaires et des bénéficiaires en leur sein (autorités, enseignant-es, chercheur-es, étudiant-es, etc.).

Il regroupe trois dimensions propres à la qualité, la complémentarité et l'attractivité du partenariat. Ainsi, par le biais de ces dimensions, des indicateurs sont proposés afin de déterminer si les partenaires disposent de qualités académiques, scientifiques ou artistiques reconnues au niveau national, régional ou international, d'établir que ces qualités soient complémentaires à celles de votre établissement d'enseignement supérieur

et permettent d'apporter une valeur ajoutée respective, ou encore de s'interroger quant aux objectifs poursuivis et actions proposées afin de veiller à ce que les opportunités apportées par le partenariat soient attractives pour les bénéficiaires au sein des établissements et répondent à leurs attentes.

Quelques exemples d'indicateurs repris au sein de ce critère :

- » appartenance et participation à des réseaux nationaux, régionaux ou internationaux ;
- » participation et/ou coordination de projets (européens ou autres) multipartenariaux ;
- » complémentarité/convergence dans l'offre de formation ;
- » (pré-)existence de collaborations à un niveau individuel (entre enseignant-es, chercheur-es, étudiant-es, personnel administratif) ;
- » opportunités et demandes de mobilité dans des pays/régions d'intérêt pour les bénéficiaires ;
- » existence d'un support (logistique, financier, humain, etc.) apporté par un organisme externe public ou privé en vue de faire évoluer le partenariat.

02. 2 / CRITÈRE 2 : EFFICACITÉ DU PARTENARIAT

Ce critère vise à évaluer dans quelle mesure le partenariat est géré de manière efficace et permet de réaliser les objectifs définis.

Il comprend quatre dimensions. La première est afférente à la transparence de l'accord de partenariat, en vue de faciliter sa mise en œuvre et son évolution dès le départ. La deuxième touche à l'adéquation des ressources humaines, budgétaires et/ou matérielles nécessaires à la poursuite des objectifs fixés. La troisième concerne la prise en compte des besoins vers les bénéficiaires et une communication claire et adaptée vers ce public. Enfin, la quatrième dimension est axée plus spécifiquement sur l'inclusivité du partenariat, et sur les mécanismes permettant d'offrir des opportunités à un public le plus diversifié possible.

Quelques exemples d'indicateurs repris au sein de ce critère :

- » définition des modalités de révision de l'accord ;
- » identification des personnes en charge du pilotage, de la mise en œuvre et de l'évaluation du partenariat ;
- » dans le cadre d'un partenariat de mobilité, mise en place d'un soutien spécifique pour les bénéficiaires (IN et OUT) ;
- » réalisation d'évaluations auprès des bénéficiaires (IN et OUT) ;

- » mesures de soutien spécifique aux bénéficiaires, en particulier en lien avec leurs conditions socioéconomiques, leur situation de handicap ou de santé, leur situation personnelle/familiale, leur genre, leurs difficultés éducatives, leur différence culturelle, etc.

02. 3 / CRITÈRE 3 : PERFORMANCE DU PARTENARIAT

Ce critère vise à évaluer la mesure dans laquelle les objectifs définis dans le cadre du partenariat sont atteints et, de manière plus large, si le partenariat a un impact sur les partenaires, leur « communauté » et leur environnement externe, à court, moyen et long terme.

Ce dernier critère s'attarde sur les activités réalisées au regard des objectifs définis, sur l'impact que le partenariat peut avoir eu au-delà de ces objectifs et en regard du développement stratégique des institutions, mais aussi sur l'impact potentiel au-delà des partenaires et dans la continuité d'objectifs sociétaux plus globaux, aux niveaux national, régional ou international.

Quelques exemples d'indicateurs repris au sein de ce critère :

- » évolution des flux de mobilités entre les partenaires au cours de 5 dernières années ;
- » pour la mobilité des personnels, valorisation des mobilités réalisées (salariale, évolution de carrière, etc.) ;

- » développement de projets similaires avec d'autres partenaires (success story) ;
- » mise en évidence du partenariat par des acteurs externes (gouvernement, réseaux, acteurs locaux/régionaux, institutions européennes) ;
- » contribution à la réalisation des Objectifs de développement durable/Agenda 2030.





/ 03. CONSIGNES D'UTILISATION DE L'OUTIL

Si les critères et les dimensions ont davantage vocation à cadrer les thématiques et éléments d'analyse concernés par l'évaluation, les indicateurs ont été développés pour illustrer ces derniers et proposer des éléments d'analyse tangibles sur lesquels se baser pour établir un examen structuré du partenariat.

La **colonne E** permet aux personnes utilisant l'outil de cocher trois options correspondant aux indicateurs proposés :

- » **Oui** : l'indicateur énoncé dans la première colonne est suffisamment rencontré dans la relation partenariale
- » **Non** : l'indicateur énoncé dans la première colonne n'est pas suffisamment rencontré dans la relation partenariale
- » **Non pertinent** : l'indicateur proposé ne rencontre pas les objectifs de l'établissement/ ne concerne pas l'établissement

Oui
Non
Non pertinent
Sélectionnez <input type="checkbox"/>

! Certaines cases vides dans la colonne E sont liés à des indicateurs chiffrés et permettent d'entrer directement des données chiffrées.

Ex : ligne 61 - 1^{ers} indicateurs de la dimension 1.3 :

INDICATEURS	
Opportunités et demandes de mobilité dans des pays / régions d'intérêt pour les bénéficiaires	Sélectionnez
Nombre de demandes de mobilité (tout bénéficiaire confondu) au sein de votre établissement vers le pays/région du partenaire sur les 5 dernières années	
Nombre de mobilités (tout bénéficiaire confondu) potentiels proposés par le partenaire	
Opportunités et demandes de collaborations scientifiques dans des domaines d'intérêt pour les bénéficiaires	Sélectionnez

La **colonne F** a pour objectif d'accueillir des commentaires de tout type permettant d'ajouter des précisions sur l'indicateur en question.

À la fin des listes d'indicateurs, les **champs « Autre »** invitent les utilisatrices et utilisateurs à lister d'éventuels nouveaux indicateurs propres à leur contexte.

« Un outil visuel

Le code couleur de la colonne E permet d'obtenir un aperçu des indicateurs pouvant poser problème, et d'ainsi comparer de façon rapide les différentes grilles entre elles.

« Un outil flexible

L'outil propose un aperçu le plus exhaustif possible de toutes les composantes utiles à une évaluation. Néanmoins, chaque personne utilisant l'outil peut décider de ne sélectionner que les informations qui lui paraissent pertinentes dans le contexte lié à son établissement.

L'outil ne doit pas forcément être complété dans son entièreté à chaque utilisation, ou être rempli de façon systématique pour évaluer l'ensemble des partenariats d'un établissement, au risque de représenter une surcharge de travail peu utile. Le recours à l'outil peut par exemple s'avérer opportun en cas de questionnement sur la continuité ou la durabilité d'un partenariat, ou sur les possibilités qu'il offre en matière de développement.

« Des approfondissements possibles

Bien que tous les indicateurs aient été mis sur un pied d'égalité au sein de la grille proposée, le format Excel permet à tout établissement de télécharger et de modifier le document à souhait, par exemple afin de proposer une pondération de certains critères qui pourraient alors se démarquer des autres.



MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL



L'ARES est la fédération des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Organisme d'intérêt public, elle est chargée de soutenir ces établissements dans leurs missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité. Elle fédère 6 universités, 19 hautes écoles, 16 écoles supérieures des arts et 86 établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale dont elle organise la concertation et pour lesquels elle promeut les collaborations à l'échelle nationale et internationale. L'ARES est donc relativement unique en Europe puisqu'elle fédère l'ensemble des types d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.

En tant que coupole unique, l'ARES assure au secteur de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles une coordination globale. Elle veille notamment à la cohérence de l'offre de formation et à son adéquation au marché de l'emploi, elle soutient les établissements dans leurs efforts de représentation et de relations internationales et formule des recommandations en matière de politique de recherche scientifique ou artistique.

L'Académie fournit l'information sur les études supérieures en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle coordonne également l'engagement des établissements en matière d'apprentissage tout au long de la vie, de promotion de la réussite ou encore de coopération au développement. Enfin, elle collecte et traite un ensemble de données scientifiques et statistiques touchant au secteur dans une optique de veille, d'évaluation et d'amélioration des pratiques en faveur de la qualité des enseignements ou de l'accompagnement des quelque 200 000 étudiantes et étudiants que comptent les établissements.

POUR EN SAVOIR + : WWW.ARES-AC.BE

CRÉDITS

Boo-Tique/Shutterstock.com (p.4)
Kaii88/Shutterstock.com (p.7)
Macrovector/Shutterstock.com (p.8)
Panchenko Vladimir/Shutterstock.com (p.11)
AdresiaStock/Shutterstock.com (p.12)
Katy Flaty/Shutterstock.com (p.16)
Natata/Shutterstock.com (p.19)
Theromb/Shutterstock.com (p.21)



ACADÉMIE
DE RECHERCHE ET
D'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

—

RUE ROYALE 180
1000 BRUXELLES
BELGIQUE

T +32 2 225 45 11
F +32 2 225 45 05

WWW.ARES-AC.BE

—