



#### Documents en annexe :

- Diaporama présenté lors de la réunion
- Contribution de l'UCL à la co-construction

#### Animation :

- Alain Piekarek, expert AEQES et consultant dans le domaine des organisations et du management, joue le rôle de facilitateur externe.
- Comité de pilotage de la phase pilote (CoPil)

#### Objectifs de la réunion :

- Clarifier certains aspects de la méthodologie de la phase pilote
- Faciliter le partage d'informations sur l'état d'avancement de l'autoévaluation entre les établissements de la phase pilote

#### Compte rendu :

##### 1. Présentation de la plateforme de co-construction

La plateforme virtuelle est en ligne : <https://aeqes-coconstruction.be>

La page **Processus** donne un aperçu global des réflexions sur les évolutions méthodologiques. Elle propose quelques liens vers des documents clés (également disponibles sur la page **Ressources**).

La page **Ressources** reprend la *Proposition méthodologique* et les *Balises* ; les documents intermédiaires ayant mené à la *Proposition méthodologique* ; différents liens vers des projets et documents apportant un éclairage complémentaire sur les questions d'évaluation et de développement des SMQ institutionnels.

La page **Activités** constitue un espace dynamique via lequel les établissements peuvent proposer une activité ou des ressources, dans une perspective de co-construction. (Un formulaire *ad hoc* permet de soumettre une activité.) Les activités passées sont archivées et restent accessibles sur la page.

Une section **Faq** recense les principales questions posées. Toute nouvelle question peut être envoyée à l'adresse : [phasespilote@aeqes.be](mailto:phasespilote@aeqes.be).

La page d'accueil permet de s'inscrire à la **newsletter** (c'est par ce canal que seront communiquées les mises à jour de documents, les consultations en cours, les nouvelles publications...).



## 2. Compte-rendu des rencontres individuelles avec les huit établissements qui seront évalués en 2019-2020

Ces huit rencontres ont eu lieu en novembre 2018. Elles visaient à prendre la mesure de l'état d'avancement de l'autoévaluation, à échanger des informations sur le déploiement de la phase d'évaluation externe et à envisager la manière de contribuer à la co-construction. Les établissements concernés ont réservé un excellent accueil à ces rencontres.

Tous font part d'un timing serré, mais les travaux sont en bonne voie.

Un autre point commun à tous les établissements rencontrés : la volonté d'une démarche participative au sein de l'établissement, avec une prise en compte explicite de parties prenantes parfois plus extérieures que lors des évaluations de programmes (entreprises et établissements partenaires, pôles académiques, bassins, pouvoirs organisateurs, ARES...).

Quelques pratiques observées :

- la création de commissions thématiques, de réunions inter-catégories pour renforcer la transversalité dans l'établissement ;
- l'analyse simultanée des ESG (au niveau direction et au niveau des autres PP) en lien avec le plan stratégique de l'établissement ;
- l'emploi d'un chronogramme précis avec analyse des ESG, plateforme collaborative et consignes rédactionnelles<sup>1</sup> ;
- un établissement a choisi des indicateurs spécifiques pour les ESG ;
- un autre établissement a opté pour un référentiel spécifique, différent des ESG mais qui les intègre.

Le lien avec le plan stratégique a été souligné spontanément dans quelques établissements. Son importance a été rappelée<sup>2</sup> lorsque ce n'était pas le cas.

<sup>1</sup> Le CoPIL remercie cet établissement d'avoir accepté de partager son chronogramme. Il se trouve en annexe 2 du présent compte rendu.

Plusieurs établissements ont mentionné des opportunités entraînées par la démarche d'autoévaluation institutionnelle :

- réaliser la cartographie de l'existant (pratiques et procédures) ;
- mettre en place des collectes pour les données identifiées comme manquantes ;
- identifier ou rendre visible les liens entre tout ce qui existe.

Ces entretiens ont aussi été l'occasion de récolter des propositions et de réaliser des aménagements dans le processus pilote :

- possibilité de proposer des experts pour tous les établissements pilotes *via* la plateforme en ligne ;
- demande de mettre à disposition de différents programmes-types de visite<sup>3</sup>.

Enfin, quelques points de discussion lors de ces entretiens ont donné lieu à des ajustements ou à des précisions par le Comité de pilotage (CoPil) :

#### a) Sélection des experts

Les compétences requises pour chaque comité d'évaluation ont été précisées par le GT Experts (cf. *Balises*). Les candidats seront sollicités parmi les experts répertoriés dans la base de données de l'AEQES et les propositions formulées par les établissements. Les candidatures seront analysées par le Conseil d'Appui Méthodologique qui composera également les comités d'évaluation pour chaque établissement. La composition du comité d'évaluation de la phase pilote sera annoncée en juin 2019.

Les comités pour chaque établissement et dates de visites pour les établissements évalués en 2019-2020 seront communiqués au plus tard en juin 2019.

#### b) Périmètre de l'évaluation

Les évaluations institutionnelles englobent d'autres champs que les évaluations de programmes : la formation continue, la formation doctorale, les titres pédagogiques...

Une initiative interuniversitaire examine la manière la plus pertinente d'aborder la formation doctorale et la formation continue, qui sont organisées en inter-universités.

Le CoPil réprecise que les évaluations institutionnelles n'auront pas pour objet d'évaluer chacun de ces programmes : ce sont les processus, la politique pour assurer la qualité de ces programmes qui constitueront le cœur de l'évaluation.

#### c) Documentation des moyens nécessaires

Le CoPil rappelle la volonté de l'Agence de documenter, au niveau du bilan de la phase pilote, les moyens nécessaires pour mettre en œuvre une démarche qualité en interne afin de sensibiliser le politique à la question des moyens.

Cet aspect ne sera pas évalué par les experts.

La COQER travaille sur un cadre d'analyse commun. Cette initiative sera partagée à l'ensemble des établissements.

---

<sup>2</sup> « Dans une optique « *fitness for purpose* », les ESG seront mises en regard de la vision, la mission et la stratégie de l'établissement, qui constituent le point de départ de l'analyse », page 12 des *Balises*.

<sup>3</sup> Dans le courant du mois de mars.

- d) Pour les établissements qui souhaitent un avis sur leur capacité à prendre en charge l'évaluation de leurs programmes

La procédure d'avis global a été validée par le Comité de gestion en novembre 2018. Celle-ci est reprise dans les *Balises méthodologiques*. Un établissement a demandé une clarification sur le critère 4 (Processus périodiques d'assurance qualité externe). La date pour demander à bénéficier de cette procédure est repoussée au mois de juin 2019 pour les établissements qui seront évalués en 2019-2020. Elle est maintenue au mois de mars 2020 pour les établissements évalués en 2020-2021.

- e) Format des visites

Chaque établissement pilote propose un programme de visite qui tient compte de ses objectifs. Suite aux interrogations des établissements sur le format des visites, le Comité de pilotage et le Conseil d'Appui Méthodologique définiront et communiqueront, courant mars, des invariants, via une version actualisée des *Balises méthodologiques*. Le programme de visite fera l'objet d'une discussion entre le ou la président·e du comité d'évaluation et l'établissement à l'occasion de l'entretien préalable.

Le diaporama (annexe 1) reprend un calendrier actualisé (les changements par rapport au calendrier prévisionnel diffusé en juin 2018 apparaissent en rouge).

### 3. Co-construction : outils, pratiques à partager, questions

Alain Piekarek reprend l'animation de la réunion et lance un premier appel à réactions sur les **outils et pratiques à partager**. Il demande, pour les établissements qui seront évalués en 2019-2020, quelle serait « LA » bonne pratique qu'ils souhaitent partager avec les autres, afin de faciliter le démarrage du processus d'autoévaluation. Les participants insistent sur les points suivants :

- 1) établir une planification pour disposer d'une vue d'ensemble sur la démarche d'autoévaluation, qui tient compte des agendas des différents acteurs institutionnels (à l'aide d'un chronogramme, par exemple) ;
- 2) montrer aux différents collègues les liens entre les ESG et le plan stratégique institutionnel, afin de donner confiance (dans un établissement, la réécriture des ESG, mises en perspective avec le plan stratégique, a permis d'alimenter le rapport d'autoévaluation) ;
- 3) reconstruire à travers le plan stratégique le projet de l'établissement – articulé au sens (par exemple, enjeux de société) et redessiner le système qualité, en le dotant d'indicateurs ;
- 4) reformuler les ESG en fonction du parcours des différents acteurs de l'établissement (les enseignants, les étudiants...) ;
- 5) impliquer tous les acteurs (un établissement formule cela sous la forme d'un slogan : « la démarche qualité, tous acteurs, tous bénéficiaires ») ;
- 6) s'appuyer sur un maillage de relais qualité au sein de l'établissement.

Alain Piekarek demande également si, à l'inverse, il y a des pratiques qui n'ont pas fonctionné (et que ces établissements recommandent d'éviter).

- 7) vouloir tout embrasser en une fois : il faut établir des priorités, choisir par quel(s) processus métier commencer ; quitte à reporter l'analyse de certains processus à une date ultérieure au dépôt du rapport ou de la visite.
- 8) un établissement a éprouvé quelques difficultés pour rattacher certaines ESG au plan stratégique institutionnel. Le travail de structuration a pris du temps, mais la cellule qualité a finalement pu se doter d'un planning qui a rencontré l'adhésion des autorités.

Alain Piekarek s'adresse ensuite aux établissements qui seront évalués en 2020-2021 : quelles sont leurs plus grandes craintes ?

- 9) la motivation et l'implication des équipes constituent la difficulté majeure d'un établissement : les équipes craignent de devoir fournir un travail supplémentaire, dans un contexte où elles se sentent déjà sur-sollicitées. Cette problématique de la charge de travail revient de façon récurrente. Il faut pouvoir démontrer que ce travail supplémentaire va dégager du temps par après (ce qui n'est pas encore visible pour l'instant). Se pose aussi parfois pour les équipes la question du sens de ces évaluations.

Quelques participants partagent des pistes de réflexion sur ce point :

- accorder de l'importance à la communication, en reliant la démarche au quotidien des équipes ;
- fêter les petits succès, afin d'augmenter la visibilité du projet dans l'institution ;
- découper le problème afin qu'il semble moins insurmontable ;
- montrer le sens du projet, donner du sens à ce qu'on fait (en liant par exemple la démarche à des enjeux sociétaux, qui sont plus directement porteurs de sens) ;
- trouver les « supporters » du projet, des ambassadeurs au sein des équipes, et ne pas négliger les « antis » (discuter avec eux est intéressant pour détecter les points de blocage) ;
- amener les acteurs à reconnaître les bonnes pratiques déjà existantes, les faire ressortir
- démontrer que la démarche qualité permet d'augmenter l'efficacité du système ; si l'on peut démontrer les bénéfices que la démarche a permis, c'est gagné !

Un participant fait remarquer qu'au sujet du sens, toutes les ESG ne sont pas égales : certaines parlent plus aux étudiants et aux enseignants (réflexion sur les pratiques...), même s'ils ignorent leur formulation exacte ou leur numéro – ce qui n'est pas un problème en soi.

Après une courte pause, Alain Piekarek propose une synthèse des bonnes pratiques et des freins ou questionnements qui viennent d'être partagés.

Bonnes pratiques :

- planification et anticipation,
- cartographie de l'existant,
- faire de la communication une pratique de terrain afin de donner confiance et donner du sens,
- répartir la charge de travail entre différents organes, avec des rythmes différents de travail (chronogramme),
- recherche d'efficacité (priorisation)

Freins, difficultés :

- prioriser
- coordonner différents calendriers
- donner du sens
- phase pilote (avec des inconnues, qqch qui est en train de se construire...)
- contexte de surcharge de travail, qui peut générer des difficultés pour maintenir la motivation des différents acteurs

#### 4. Questions complémentaires

*Le dossier d'autoévaluation peut-il être conçu pour être consulté de manière électronique (avec des liens hypertextes, des vidéos...)?*

Cela ne pose pas de problème, du moment que le format choisi permette une facilité d'utilisation par les experts.

*Les établissements pilotes recevront-ils des données statistiques sous la forme de boîtes à outils ?*

La constitution des boîtes à outils statistiques pour les évaluations de programmes est désormais assurée par l'ARES. L'AEQES n'a pas la possibilité de fournir des boîtes à outils statistiques pour la phase pilote. Les établissements pilotes sont dès lors invités à recourir à ce qui existe dans leur institution. L'AEQES n'a pas d'attente en termes d'harmonisation d'indicateurs statistiques entre les établissements au niveau de la phase pilote. Celle-ci permettra probablement la formalisation de quelques indicateurs pour la constitution de futures boîtes à outils institutionnelles, au moment du déploiement des évaluations institutionnelles à l'échelle de la FWB. Dans une optique de recherche d'efficacité, le CoPil invite les établissements pilotes à mener une réflexion sur les indicateurs qui leur sont réellement utiles avant d'entamer toute collecte.

Un établissement signale qu'il utilise les indicateurs Eurydice (pour la description des données relatives au personnel notamment).

*Sur quoi portera l'analyse transversale des évaluations institutionnelles pilotes ?*

Le GT Rapports de l'Agence n'a pas encore défini le format du rapport méta qui pourrait être produit à l'issue de la phase pilote. Un participant souhaite attirer son attention sur le fait qu'il y aura probablement peu de comparaisons possibles entre les établissements pilotes, vu l'absence d'indicateurs communs.

#### 5. Conclusion

Karin Van Loon, vice-présidente de l'Agence, conclut en quelques mots. Elle souligne la richesse et le caractère constructif des échanges, la diversité des profils présents (directions, enseignants, coordinations qualité...) et remercie les personnes présentes à la réunion pour leur participation et leur sens de l'écoute. Chacun semble conscient des responsabilités qui sont confiées aux établissements au niveau de l'enseignement et de la société.

Caty Duykaerts mentionne quatre points que le CoPil souhaite rappeler dans le cadre de la phase pilote :

- les ESG constituent une trame, elles donnent un espace de liberté qu'il faut saisir (garant de la diversité des établissements). Les arrimer à la vision stratégique donnera la pertinence indispensable pour soutenir la motivation des équipes. Sans cela, on tombe dans le piège de la bureaucratie.
- Sur le phasage des calendriers, les discussions de cette rencontre ont montré un questionnement autour de la question « quel est le moment idéal pour l'évaluation institutionnelle ? ». Il est important de rappeler que les experts ne sont pas mandatés pour évaluer les *résultats* atteints mais bien pour analyser les *processus*.
- Sur le concept de co-construction, le CoPil compte sur les établissements pour faire vivre la plateforme : n'hésitez pas à partager vos outils !
- Et après ? le pilote permet de s'écarter du modèle classique des réunions de coordonnateurs. Le CoPil est à l'écoute des propositions des établissements pour la suite (modalités, calendrier...).