



Évaluations institutionnelles pilotes : résultats de l'enquête auprès des 17 EES de la phase pilote

À la suite des dix-sept évaluations institutionnelles pilotes menées entre novembre 2019 et avril 2021, un questionnaire d'évaluation a été envoyé aux personnes qui ont assuré la phase d'autoévaluation et la préparation de la visite du comité d'évaluation au sein des établissements concernés en leur demandant qu'il soit complété de manière concertée afin de recevoir une seule réponse par établissement.

Tous les établissements ont répondu. Cette note présente la synthèse des dix-sept questionnaires reçus de la part des établissements inclus dans la phase pilote, à savoir : six universités, huit hautes écoles, deux établissements d'enseignement de promotion sociale et une école supérieure des arts.

Les résultats de cette enquête sont repris ci-dessous, dans les sections suivantes :

1. L'autoévaluation et la préparation de la visite : soutien de l'AEQES et/ou de l'ARES	2
2. L'autoévaluation et la préparation de la visite : ressources mobilisées	7
3. La visite du comité d'évaluation	12
4. Le futur référentiel d'évaluation institutionnelle	15
5. La procédure d'avis.....	25
6. La perception de l'impact de l'évaluation institutionnelle	28
7. Suggestions.....	29
Annexe : questionnaire vierge.....	32

Ils feront l'objet d'une discussion avec les établissements inclus dans la phase pilote le 28 octobre 2021 et seront également publiés sur le site de co-construction (aeqes-coconstruction.be).

Pour information, les résultats préliminaires de cette enquête, sur base des réponses des huit premiers établissements ont fait l'objet d'une présentation aux établissements inclus dans la phase pilote en janvier 2021, ont été publiés sur le site de co-construction de l'AEQES et y sont maintenant remplacés par les présents résultats.

Par ailleurs, les résultats des trois enquêtes institutionnelles envoyées respectivement (i) aux établissements, (ii) aux personnes invitées à participer aux différentes évaluations et (iii) aux expert·e·s et président·e·s, seront pris en compte lors de l'analyse et du bilan de la phase pilote en vue du développement des futures évaluations institutionnelles en Fédération Wallonie-Bruxelles.



1. L'autoévaluation et la préparation de la visite : soutien de l'AEQES et/ou de l'ARES

Les répondant-e-s étaient invité-e-s à indiquer leur degré de satisfaction (*tout à fait satisfait, satisfait, insatisfait, tout à fait insatisfait, sans avis*) à l'égard d'un certain nombre de **dispositifs proposés par l'AEQES et/ou l'ARES**.

Une série de dispositifs rencontrent un certain degré de satisfaction. Il s'agit de l'entretien préalable, la planification des visites, les interactions et rencontres avec les membres de la cellule exécutive de l'AEQES (ci-après dénommée Cellex), de même que les ateliers organisés par l'ARES sur les ESG.

Les avis sont nettement plus mitigés concernant le calendrier de la phase pilote et les délais proposés, ainsi que concernant les réunions préparatoires avec les établissements participant à la phase pilote.

Le site internet associé à la phase pilote (aeqes-coconstruction.be) récolte quant à lui des avis très négatifs.

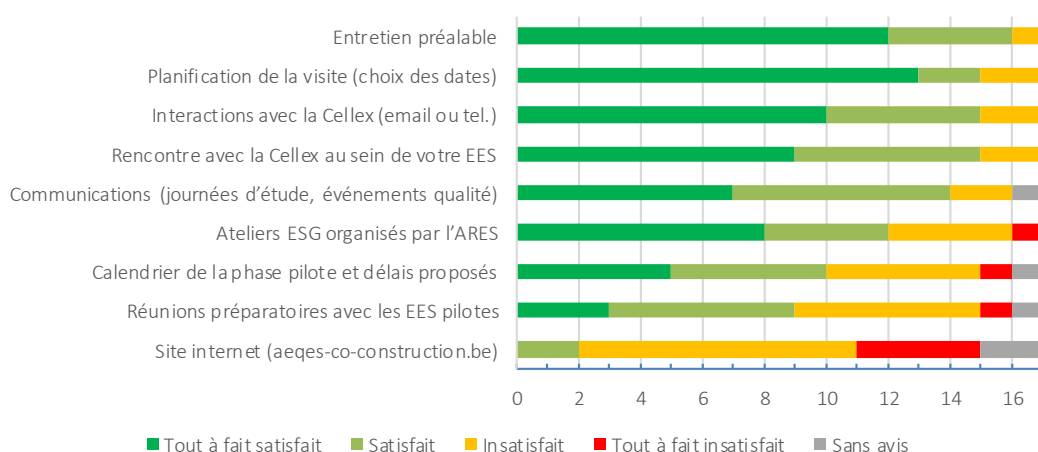


FIGURE 1. DEGRÉ DE SATISFACTION CONCERNANT DIFFÉRENTS DISPOSITIFS

Que pensent les établissements des **balises méthodologiques** et de la **possibilité d'adapter la démarche** aux spécificités et aux objectifs de leur établissement **concernant le dossier d'autoévaluation** ? Une majorité d'établissements considèrent que les balises méthodologiques présentaient un bon équilibre entre cadrage et marge de liberté. Les réponses des autres établissements sont partagées entre les diverses options.

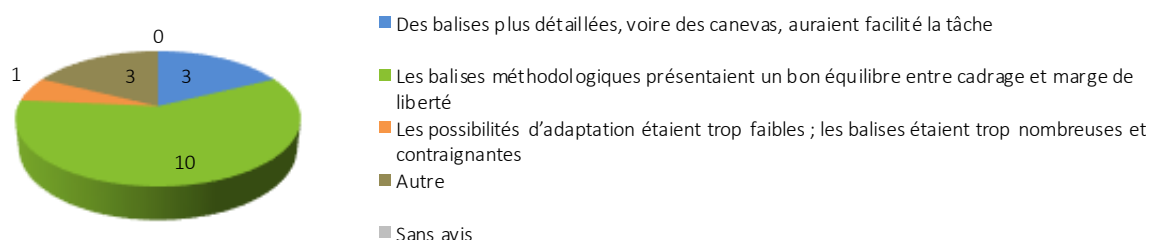


FIGURE 2. AVIS DES ÉTABLISSEMENTS PAR RAPPORT AUX BALISES MÉTHODOLOGIQUES ET À LA POSSIBILITÉ D'ADAPTER LA DÉMARCHE AUX SPÉCIFICITÉS ET AUX OBJECTIFS DE LEUR ÉTABLISSEMENT CONCERNANT LE DOSSIER D'AUTOÉVALUATION (UNE SEULE RÉPONSE POSSIBLE)

Les 3 établissements ayant sélectionné l'option « Autre » ont indiqué les commentaires suivants :

- « Nous avons été satisfaits du cadre posé cependant les ESG, pour nous, ne sont pas des balises méthodologiques à proprement parler, mais des grilles de lecture » ;
- « Besoin d'un canevas et de balises moins nombreuses, plus claires et plus illustrées, avec moins de chevauchements (aller un peu plus "to the point") » ;
- « Les ESG sont une base intéressante pour mener une réflexion sur les thématiques liées à la qualité de l'enseignement. Ces critères et standards balaient en effet l'ensemble des éléments contribuant à la qualité des programmes. Il nous a semblé important d'aborder nos analyses sous l'angle des processus pour démontrer de quelle manière l'établissement met en œuvre et permet (ou pas) l'amélioration continue de ses programmes ».

Que pensent les établissements des **balises méthodologiques** et de la **possibilité d'adapter la démarche** aux spécificités et aux objectifs de votre établissement **concernant le programme de visite** ? Près de la moitié des établissements considèrent que les balises méthodologiques présentaient un bon équilibre entre cadrage et marge de liberté. Les réponses des autres établissements sont partagées entre les diverses options.

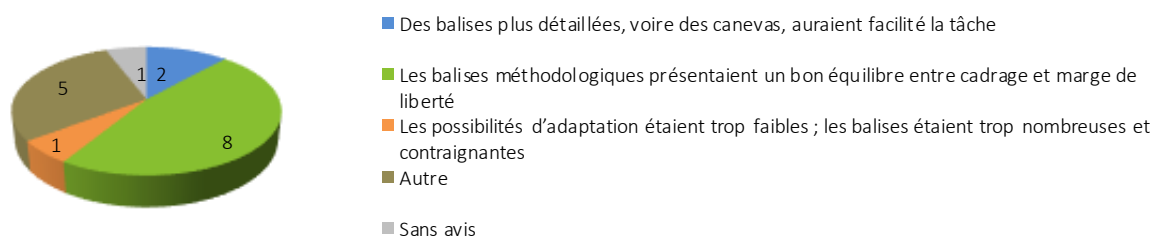


FIGURE 3. AVIS DES ÉTABLISSEMENTS PAR RAPPORT AUX BALISES MÉTHODOLOGIQUES ET À LA POSSIBILITÉ D'ADAPTER LA DÉMARCHE AUX SPÉCIFICITÉS ET AUX OBJECTIFS DE LEUR ÉTABLISSEMENT CONCERNANT LE PROGRAMME DE VISITE (UNE SEULE RÉPONSE POSSIBLE)

Les 5 établissements ayant sélectionné l'option « Autre » ont indiqué les commentaires suivants :

- « Les balises proposaient une marge de liberté importante, mais dans la pratique, lors de la visite, cette condition n'a pas été respectée. Le timing des présentations aurait dû être plus long » ;
- « Suite au passage au distanciel et ses contraintes organisationnelles, les balises méthodologiques pour la visite des experts sont devenues très contraignantes. En effet le nombre de rencontres « obligatoires » remplit 85% du planning. Cette difficulté a été partiellement adressée par l'organisation de quelques rencontres en parallèle pour permettre quelques rencontres thématiques propres à l'Institution et à ses préoccupations ou ses axes développés dans le DAEI. »
- « Reproche à posteriori de ne pas avoir suivi des balises obligatoires (ESG) » ;
- « Nombreuses nouvelles "contraintes" apprises lors et suite à l'entretien avec le président du comité des experts, ce qui a sensiblement alourdi le travail à la (quasi) veille de la visite, outre que cela a réduit la marge d'autonomie de l'établissement dans le choix des thématiques qu'il souhaitait mettre en avant (dès lors que le planning du distanciel était déjà très "serré") » ;
- « Impression de liberté relative ».

Les établissements ont eu un avis plutôt positif concernant, de manière générale, les **balises proposées pour guider l'autoévaluation**, 8 établissements ayant apprécié leur caractère « à la carte » et 6 la latitude permettant des innovations et/ou de la créativité. Deux établissements soulignent, par contre, les inquiétudes générées.

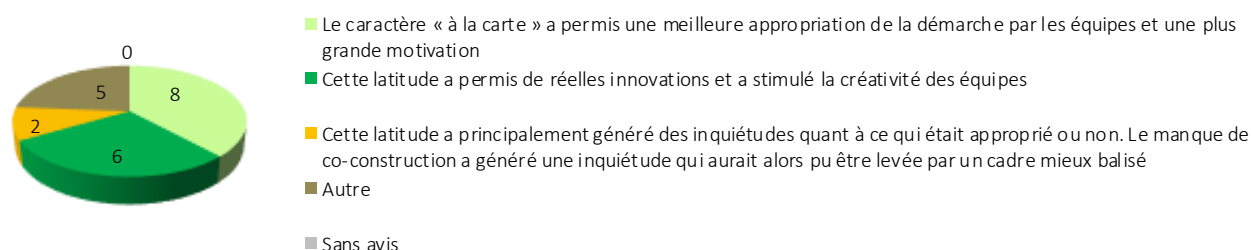


FIGURE 4. AVIS GÉNÉRAL DES ÉTABLISSEMENTS PAR RAPPORT AUX BALISES POUR GUIDER L'AUTOÉVALUATION
(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES – 21 SÉLECTIONS AU TOTAL)

Les 5 établissements ayant sélectionné l'option « Autre » ont indiqué les commentaires suivants :

- « La latitude laissée dans les balises méthodologiques a permis à l'équipe en charge de la rédaction de travailler facilement et d'intégrer l'ensemble des réflexions, spécifiques ou non à l'autoévaluation institutionnelle, dans le DAEI » ;
- « Des balises générales plus claires et plus cadrées permettraient de laisser plus de flexibilité concernant les choix de contenus et de méthodes » ;
- « Les balises proposées étaient peu appropriées pour porter un regard critique. Des balises mieux cadrées auraient rendu le travail plus efficace (temps et intérêt) » ;
- « Difficultés à comprendre chaque ESG et son périmètre » ;
- « Le caractère « à la carte » a permis une meilleure appropriation de la démarche par les équipes et une plus grande motivation. Cette latitude a principalement généré des inquiétudes quant à ce qui était approprié ou non ».

Les établissements ont en outre formulé des **suggestions** pour la suite. Celles-ci sont reprises dans leur intégralité ci-dessous, en rendant les réponses anonymes lorsque nécessaire :

« Conserver cette marge de liberté et de créativité en ne définissant pas des balises qui enferment les institutions dans une forme de standardisation »

« Des visites en présentiel - un format de rapport plus libre pour les ESA »

« Rester dans cette ligne de balises souples »

« Les balises proposées par l'AEQES laissent une large marge d'autonomie pour la réalisation de la phase d'autoévaluation.

Cette latitude nous a permis d'ancrer notre démarche d'autoévaluation institutionnelle dans un contexte plus large et de saisir des opportunités en termes de planification stratégique. La volonté de notre Haute École a été, dès le dépôt de son dossier de candidature à la phase-pilote, de coupler autant que possible une démarche d'analyse critique du plan stratégique à la démarche d'autoévaluation institutionnelle. Cette critique du plan stratégique actuel couplée aux réflexions menées dans le cadre de ce dossier d'autoévaluation institutionnelle se sont concrétisées à travers le plan d'actions proposé au terme de ce rapport qui constitue une des bases de notre futur plan stratégique pour 2021-2025.

Par ailleurs, l'autonomie accordée dans la réalisation du dossier d'autoévaluation nous a permis de l'envisager comme un outil de coordination des pratiques existantes que nous souhaiterions décliner en une version plus opérationnalisable à l'avenir. Nous avons donc largement documenté le volet descriptif du DAEI afin que celui-ci puisse jouer un rôle de mode d'emploi de notre institution, ce qui a été très apprécié en interne.

Ces synergies entre ces dossiers institutionnels, couplées à la marge d'autonomie dans la concrétisation du rapport, ont joué un rôle important en termes d'implication des parties prenantes dans la démarche.

L'idée de prendre part à un processus large de co-construction à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles a également contribué à stimuler la créativité des équipes dans la réalisation de la démarche.

Cependant, il nous est apparu à l'issue de la visite que le comité des experts avait des attentes assez précises de la forme qu'aurait dû prendre ce dossier ou sur la méthodologie qui aurait dû être mise en œuvre. Il nous a dès lors semblé y avoir un décalage entre la marge d'autonomie et la volonté de co-construction annoncée et les attentes réelles qui semblaient alignées avec un canevas prédéfini qui ne nous avait pas été communiqué.

« Dans les balises méthodologiques, les ESG étaient incluses. L'Institution a fait le choix d'utiliser ce référentiel comme structure de rapport, car il permettait un travail de réflexion large au sein de l'Institution et d'aborder de nombreuses thématiques. Par ailleurs, lorsqu'il y avait des interrogations sur la signification de certains éléments évoqués dans les ESG, il était aisé de trouver de l'information vu l'étendue de la littérature liée aux ESG. Il est à noter qu'afin d'éviter les doublons, l'équipe de rédaction a dû faire un mapping pour en éviter un maximum. Néanmoins il semble que c'est intrinsèque à un référentiel et permet à l'Institution de faire des choix afin de s'approprier la démarche. Par ailleurs, dans les éléments de l'introduction demandée, il y a plusieurs éléments qui sont déjà inclus dans les ESG, ces redites par contre pourraient être évitées. De même les 4 critères de la procédure d'avis sont redondants. Il faudrait s'assurer que ces éléments soient mieux intégrés dans le référentiel institutionnel de l'AEQES »

« 1° Balises pour l'autoévaluation et le DAEI

1.1. Nécessité de réduire l'objet de l'évaluation ou de le circonscrire plus précisément.

1.2. Retenir (toutes) les ESG comme cadre et structure du rapport d'autoévaluation ne nous semble pas adéquat.

D'une part, son champ est trop vaste, ce qui implique un travail chronophage (sans que son utilité prédomine de façon globale) qui ne permet pas de mettre suffisamment en lumière les spécificités de l'établissement. D'autre part, la structuration des ESG ne paraît pas totalement pertinente.

Il nous semblerait préférable de retenir 4-5 critères permettant d'évaluer ce que l'on souhaite "réellement" évaluer (c'est-à-dire, plus clairement, l'existence de mécanismes d'assurance qualité interne, ce qui est différent de la "qualité de l'enseignement" comme semble pourtant cibler l'évaluation actuelle) : rester sur le "cœur" de ce qui témoigne d'un SMQ/SAQ établi et efficace réduirait l'ampleur du travail de préparation/rédaction (et donc aussi de lecture pour les experts) tout en étant plus directement utile pour l'établissement et ses stratégies.

NDLR : la priorité doit demeurer le soutien aux EES dans leurs démarches qualité en préservant leur autonomie, leurs spécificités et leurs besoins propres. Il ne "sert à rien" - il n'y a donc rien de réellement "formatif" - d'aller au-delà de ce qui est strictement nécessaire à ce que l'on tend à démontrer.

Il faut une évaluation plus ciblée et moins exigeante en termes de redevabilité écrite (et en phase avec le planning de la visite, qui doit permettre de "vérifier" ce qui a été "déclaré", dans son DAEI, par l'EES).

Si les ESG devaient être gardées comme structure du rapport, il faudrait a minima ;

- Regrouper politique qualité (partie "Présentation") et les priorités en matière de management et d'assurance qualité (ESG 1),

- Envisager de façon globale les ressources humaines (personnel enseignant et administration) plutôt que parler du personnel administratif d'appui (ESG 6) au même niveau que les ressources (financières, matérielles, technologiques, etc.) mises à disposition par l'institution.

- Envisager ensemble élaboration (ESG 2) et révision (ESG 9) des programmes, qui répondent à des objectifs et dynamiques comparables.

- Envisager la place que l'on donne à la communication interne et externe (ESG 8) : la communication (interne, parfois externe) fait, en effet, parfois partie intégrante des dispositifs de soutien à la mission d'enseignement mis en œuvre.

1.3. En l'état, il n'y avait pas beaucoup de consignes rédactionnelles, et aucune relative au nombre de pages maximum.

Même si on peut comprendre le souci des comités d'évaluation externe face à des dossiers trop volumineux, l'expérience des évaluations programmatiques nous semble inviter à garder cette souplesse. La liberté des établissements doit être préservée. Si elle doit se concilier avec d'autres besoins, compréhensibles, il convient que le Comité de gestion de l'AEQES intègre cela dans ses réflexions.

2° Balises de la visite du comité des experts

2.1. Balises de l'organisation concrète de la visite non suffisamment précisées ex ante (sans doute en partie aussi en raison du passage in extremis vers une évaluation à distance pour ce qui nous concerne), ce qui a imposé de nombreux retours entre l'institution et la Cellule exécutive de l'AEQES, avec des adaptations successives qui ont pris du temps (car impliquant aussi plusieurs retours successifs vers les parties prenantes internes).

Il serait judicieux de baliser de façon très précise les exigences de l'AEQES / des comités d'experts en ce qui concerne

(i) la durée des entretiens,

(ii) les entretiens "obligés" (soit les attendus des comités d'experts pour toutes les évaluations) et ceux qui restent "à la carte" pour les établissements évalués (il est très important de préserver à cet égard de réelles possibilités),

(iii) le nombre d'intervenants a minima et a maxima, en tenant compte d'un temps de parole adapté, ce qui, dans le cadre de l'évaluation institutionnelle, vu son ampleur, peut impliquer de ne pas assurer une réelle représentativité (ceci nous semble devoir faire l'objet d'une réflexion approfondie au sein du Comité de gestion de l'AEQES). C'est un élément important pour, également, ne pas "frustrer" les participants en donnant l'impression d'auditions "au pas de course" et, finalement, superficielles.

2.2. Renforcer la formation des experts aux réalités de l'enseignement supérieur en FWB (par ex. les exigences légales pour la création de nouveaux programmes, le fonctionnement des écoles doctorales si la FoDo reste dans le périmètre de l'évaluation, les différences entre master de spécialisation et formation continue, etc.), et à l'environnement spécifique de l'institution au sein de laquelle ils se rendent (not. les spécificités des publics étudiants de l'établissement évalué, la réalité de son contexte régional, etc.).

NB : pour le 2^e point, permettre expressément aux EES d'explicitier certains éléments "de contexte" par rapport au planning de la visite arrêté avec le président du comité pourrait soutenir la pertinence des questions posées par ceux-ci aux personnes qu'ils rencontrent (par ex. prévoir la possibilité pour les EES de joindre une note accompagnant le planning présentant les intervenants et le motif du choix de leur présence).

2.3. Préciser d'emblée qui peut être invité à la restitution orale (nombre maximal).

2.4. Imposer, dans un planning, une rencontre avec des personnalités extérieures pour des institutions qui n'organisent que des cursus de 1^{er} cycle non professionnalisants n'a pas beaucoup de sens (ce sentiment est partagé par l'institution et les invités externes qui ont mobilisé du temps pour la rencontre).

NDLR : Adapter les exigences liées à des panels "imposés" aux réalités de l'évaluation.

2.5. Ne pas admettre par principe la tenue d'évaluations externes entièrement à distance sans un accord (effectif) de l'EES évalué.

2.6. Numéroté les entretiens dans le planning des experts, comme cela a été fait, nous semble être une bonne pratique à explicitement reprendre dans les balises méthodologiques accompagnant l'organisation de la visite. »

« Maintenir suffisamment de souplesse dans ces trois aspects pour la suite.

Clarifier ce qui est attendu des établissements et de l'AEQES dans la démarche de co-construction: l'objectif ne nous est pas apparu clairement, s'agit-il de partager des bonnes pratiques entre établissements ? ou de contribuer réellement à la définition et la construction de la nouvelle méthodologie d'évaluation institutionnelle ? »

« Donner un canevas qui permette un regard analytique de nature plus institutionnelle; séparer l'analyse institutionnelle de la demande d'autonomie d'évaluation programmatique »

« Un état des lieux des éléments co-construits et validés par l'AEQES devrait être communiqué. Des validations intermédiaires seraient souhaitables »

« Prévoir minimum 2 mois (hors périodes de vacances) entre l'entretien préalable avec le Président du comité et la visite des experts »

« Il serait intéressant de permettre aux experts de préciser, suite à la lecture du rapport, leurs attentes concernant les thématiques à aborder, ceci afin de faciliter l'organisation de leur visite »

« Les ESG sont une base intéressante pour mener une réflexion sur les thématiques liées à la qualité de l'enseignement. Ces critères et standards balaient en effet l'ensemble des éléments contribuant à la qualité des programmes. Il nous a semblé important d'aborder nos analyses sous l'angle des processus pour démontrer de quelle manière l'établissement met en œuvre et permet (ou pas) l'amélioration continue de ses programmes »

2. L'autoévaluation et la préparation de la visite : ressources mobilisées

Invités à s'exprimer sur **les instances ayant assuré la phase d'autoévaluation**, les établissements mentionnent qu'il s'agit majoritairement d'instances préexistantes, mais près de la moitié d'entre eux ont également fait appel à des instances renforcées et/ou créées spécifiquement pour l'évaluation institutionnelle.

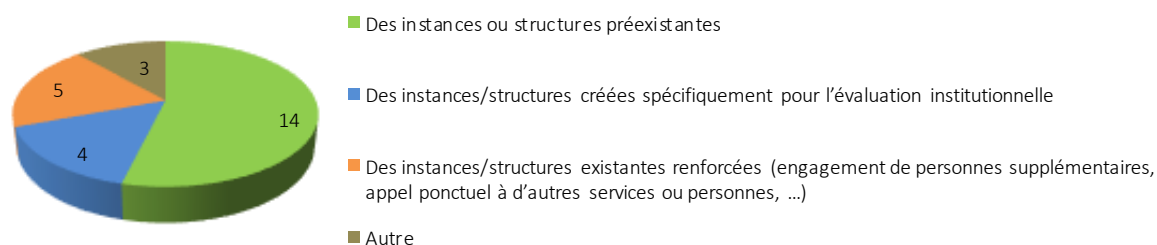


FIGURE 5. INSTANCES AYANT ASSURÉ LA PHASE D'AUTOÉVALUATION (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES – 26 SÉLECTIONS AU TOTAL)

Les 3 établissements ayant sélectionné l'option « Autre » ont indiqué les commentaires suivants :

- « Des instances officielles dont la composition a été revue pour inclure tous les champs de l'évaluation institutionnelle ; une équipe en charge de la rédaction renforcée par l'engagement d'une personne à mi-temps pendant 2 ans ; des focus groupes spécifiques pour traiter de thématiques identifiées comme importantes pour l'Institution dans le DAEI » ;

- « Création de structures légères de GT temporaires pour mobiliser l'expertise là où elle existe et impliquer la communauté » ;
- « En 19-20: mobilisation d'un chef de projet et attributions octroyées au niveau de différentes structures de la HE. En 20-21: Nouveau service Qualité et Projets mis en place utilisation des ressources de ce service. »

Le nombre de **personnes impliquées dans la rédaction du dossier d'autoévaluation *stricto sensu*** (hors compilation des annexes ou aide ponctuelle) est très variable d'un établissement à l'autre, allant de 1 personne dans un cas à environ 60 personnes qui « *ont contribué à la rédaction, relecture et correction du rapport* » dans un autre cas, en passant par des réponses intermédiaires. La médiane étant proche des 5 personnes.

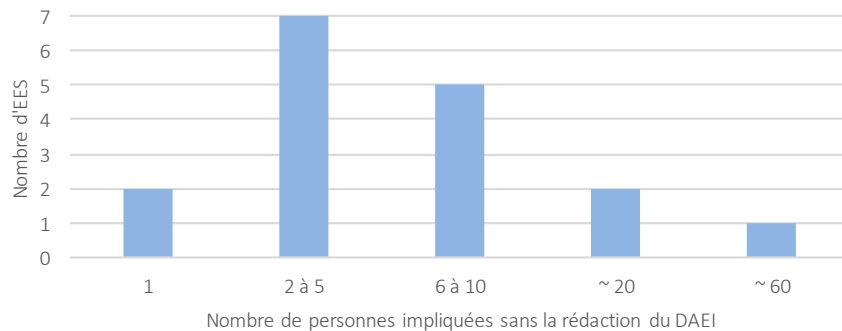


FIGURE 6. NOMBRE APPROXIMATIF DE PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LA RÉDACTION DU DOSSIER D'AUTOÉVALUATION DE CHACUN DES 17 EES.

Un des établissements a apporté la précision suivante : « *Un bureau exécutif composé de la Directrice-Présidente et de la Coordinatrice Qualité a pris en charge l'opérationnalisation de la démarche présentée ci-dessus tout en bénéficiant du support de nombreuses parties prenantes. Un comité de pilotage, issu du Conseil de gestion et composé de deux représentants étudiants, de deux représentantes du personnel et d'une représentante de la direction, a encadré les différentes étapes du processus en validant la méthodologie proposée et en suivant les avancées réalisées. Le Conseil de coordination de la direction, rassemblant le Collège de direction ainsi que l'ensemble des Directeurs de département et la Directrice du Bureau des relations internationales, a également été consulté à plusieurs reprises pour avis sur la méthodologie proposée* ».

Le nombre de **personnes impliquées dans des groupes de travail** liés à l'autoévaluation institutionnelle est également fort variable, allant de 12 personnes dans un établissement à environ 140 personnes dans un autre établissement (les 60 personnes évoquées au paragraphe précédent qui ont contribué à la rédaction, relecture et correction du rapport « *et 80 étudiants qui ont participé à des rencontres et des discussions sur les dispositifs en place au sein de l'établissement* »). La valeur médiane étant proche des 60 personnes.

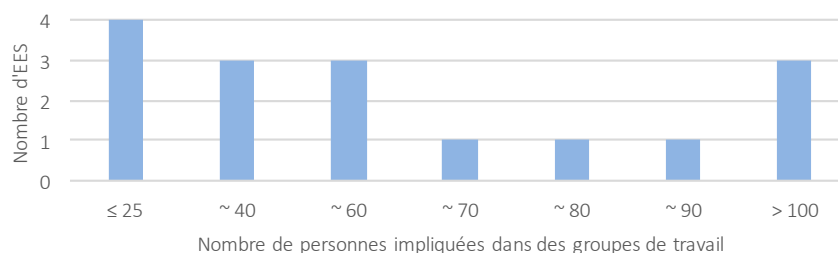


FIGURE 7. TAILLES APPROXIMATIVES DES GROUPES DE TRAVAIL LIÉS À L'AUTOÉVALUATION DANS CHACUN DES 17 EES.

Un des établissements n'a pas donné d'estimation chiffrée pour cette question, mais a mentionné ceci en commentaire : « *Il est difficile de quantifier. L'autoévaluation et la démarche d'amélioration continue sont des démarches pérennes faisant intervenir diverses parties prenantes selon les besoins.* »



Concernant le **nombre de personnes contactées pour répondre à des enquêtes en lien avec l'autoévaluation institutionnelle**, on voit également une grande disparité en fonction des établissements, les données reçues de manière chiffrées allant de 24 à près de 8000 selon les établissements.

Différents commentaires ont également été reçus, dont voici quelques exemples :

- « Aucune enquête n'a été réalisée dans le cadre de cette analyse, mais les résultats d'enquêtes pré-existantes ont été utilisés » ;
- « Des enquêtes et entretiens ont été organisés et ont rassemblé 75 encadrants (Delphi), les Doyens et Vice-Doyens enseignement des 11 facultés, une vingtaine de représentants d'administrations et de services support (bibliothèques, doctorat, formation continue, IFRES,...) ainsi que des étudiants (conseil de la vie étudiante) et doctorants (Réseau des doctorants) » ;
- « L'ensemble des acteurs [de l'établissement] » ;
- « Plus de 50 personnes » ;
- « Environ 464 » ;
- « Près de 8000 personnes (membres du personnel, étudiants et parties prenantes externes) » ;
- « 685 étudiants ont répondu à une enquête quantitative portant sur une évaluation transversale des enseignements par les étudiants, 57% des membres du personnel ont répondu à une enquête quantitative prenant la forme d'un baromètre de satisfaction, motivation et engagement, 267 enseignants ont répondu à une enquête visant à cartographier les pratiques pédagogiques. » ;
- « Hormis une enquête auprès des parties prenantes externes (environ 20 personnes) nous avons utilisé les ressources disponibles en interne et fondées sur les enquêtes et autoévaluations programmatiques antérieures. Il ne m'est dès lors pas possible de donner une estimation chiffrée ».

Les établissements ont indiqué avoir mis en place les **outils** suivants pour mener à bien l'autoévaluation (plusieurs réponses étaient possibles) :

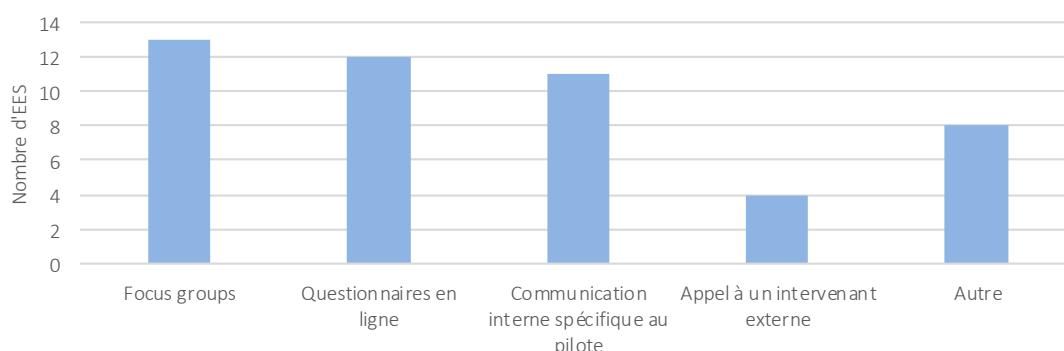


FIGURE 8. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS AYANT DÉCLARÉ AVOIR MIS EN PLACE DIFFÉRENTS TYPES D'OUTILS
(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES – 48 SÉLECTIONS AU TOTAL)

Voici les 8 propositions additionnelles EES derrière la réponse « Autre » :

- « réunions de services, témoignages, etc. » ;
- « Entretiens individuels » ;
- « entretiens individuels ou en petits groupes, analyse d'informations documentées » ;
- « réunions de la Commission qualité » ;
- « réunions de travail, échanges thématiques » ;
- « organisation de rencontres avec les délégués de cours étudiants » ;
- « Ateliers (ESG): Journées de travail » ;
- « Groupes de travail enchaînant brainstormings multiples et travail individuel entre les réunions ».



Quel a été le **cadre de réflexion utilisé** ? Tous les établissements ont mentionné avoir utilisé, au minimum, le référentiel des ESG, sauf un. Quelques établissements pointent également d'autres référentiels (plusieurs réponses étaient possibles) :

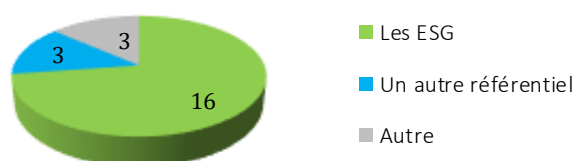


FIGURE 9. RÉFÉRENTIELS UTILISÉS DANS LE CADRE DE LA RÉFLEXION POUR L'AUTOÉVALUATION (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES – 22 SÉLECTIONS AU TOTAL)

Voici les propositions additionnelles de certains EES derrière la réponse « Autre » :

- « notre propre référentiel, basé sur les ESG, sur notre stratégie institutionnelle et d'autres référentiels (Suisse et Finlande) » ;
- « les ESG en opérant certaines adaptations » ;
- « notre vision stratégique » ;
- « cartographie des processus en interne ».

Les établissements étaient invités à choisir une proposition à propos des **ressources disponibles** pour conduire l'autoévaluation institutionnelle (une seule réponse possible) :

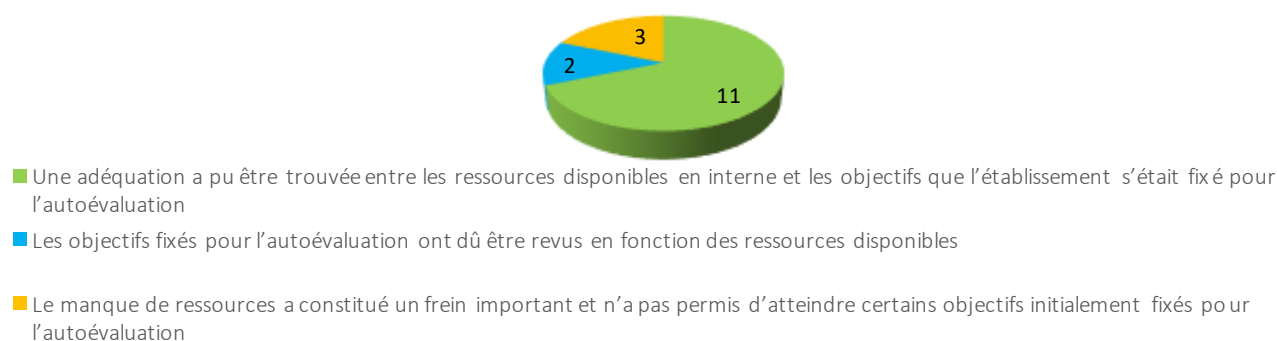


FIGURE 10. RESSOURCES DISPONIBLES POUR CONDUIRE L'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE (N=16)

Enfin, les établissements avaient l'occasion de rédiger un commentaire à propos des ressources et 9 d'entre eux se sont exprimés en formulant les **commentaires** suivants (dont certains ont été rendus anonymes) :

« Le service qualité a coordonné l'exercice d'autoévaluation et a veillé à respecter les principes de transparence et de simplification administrative en recourant à des méthodes participatives. Il a ainsi rassemblé et analysé la documentation existante, mené des entretiens semi-dirigés avec des acteurs clefs tels que les autorités facultaires, du personnel de services de support et d'administration et organisé avec une unité de recherche une enquête de type Delphi auprès d'encadrants.

Une commission a été réunie pour réfléchir à la mise en place d'un système qualité le plus adéquat et le plus pertinent en regard des objectifs poursuivis et des impératifs liés aux ESG et à la législation de la FWB.

Le rapport d'autoévaluation ainsi rédigé a été envoyé pour lecture et commentaires à l'ensemble des participants aux entretiens ainsi qu'aux [xx] conseils de faculté. »

« Un avis négatif concernant la plateforme de co-construction mise en ligne depuis décembre 2019, car celle-ci contient très peu d'éléments et les informations annoncées ne s'y trouvent pas (ex : planning des visites, documents pour la construction, ...) »

« Les questionnaires utilisés n'ont pas été réalisés expressément dans le cadre de cet audit. Les ressources multiples sont disponibles dans l'établissement, mais les personnes-ressources n'ayant pas été sollicitées, l'adéquation aux objectifs a été superficielle. »

« L'institution a pu engager les moyens nécessaires pour arriver au bout du processus, mais cela a nécessité d'importants investissements en temps de travail de différents acteurs. L'évaluation institutionnelle a constitué une de priorités de l'institution ces deux dernières années. »

« Disposant en interne d'un service de traitement d'informations très performant, ce sont donc essentiellement des moyens humains qui ont été sollicités pour réaliser l'autoévaluation, moyens qui dépassent largement les 4/10 d'ETP attribués à chaque Haute École par la FWB pour la coordination qualité. Ces moyens supplémentaires sont plus difficiles à dégager pour une Haute École, qui est pénalisée dans son financement par le calcul des UCE faisant intervenir des coefficients de 1 pour ces formations (à comparer avec le 1.65 pour les formations pédagogiques). Pourtant, l'objectif à atteindre représente la même quantité de travail. Nous plaçons à nouveau pour une révision du mode de financement des Hautes Écoles, s'appuyant sur une neutralisation partielle de l'effet de ces coefficients. »

« Le manque de moyen des institutions a été prégnant durant tout le processus, que ce soit en termes d'organisation de l'autoévaluation ou en termes de description de ce que l'on fait (contenu du dossier). Le cadre choisi, les ESG, a permis de couvrir l'ensemble des activités impactant la qualité de l'enseignement. La demande de l'AEQES concernant les coûts de la qualité a été problématique et y répondre a été laborieux : le manque de définition du périmètre, le manque de précision des objectifs et le peu d'explicitation quant à la réelle utilisation prévue de cette information a rendu la tâche exagérément coûteuse et source de complications. »

« En plus des personnes mobilisées pour la rédaction et les focus groups organisés, il y a eu environ 170 personnes qui ont été mobilisées pour la collecte de l'information et les relectures via notamment des échanges entre les facultés et l'entité qualité qui pilotait l'autoévaluation. Par ailleurs, il est dommage de n'avoir proposé comme items à la question 12 que des éléments supplémentaires aux activités « normales » de l'Institution. Il est également possible d'intégrer l'autoévaluation dans des activités qui ont lieu même sans évaluation AEQES. Enfin il est possible d'extraire de l'information des enquêtes qui sont organisées habituellement par l'Institution, ne sachant pas si ces questionnaires sont inclus dans la question 12, nous n'avons pas choisi cet item-là »

« Les ESG, si elles permettent une analyse en profondeur de notre réalité interne lors de l'autoévaluation, ne nous semblent pas constituer un référentiel pertinent lors de l'évaluation externe par les experts, dans le sens où elles sont trop éloignées de notre réalité de terrain. Il nous semblerait plus adéquat de réfléchir à un référentiel s'adaptant aux différents types d'enseignement : taille, profils des étudiants et des chargés de cours, programmes, cadre administratif... et qui renvoie à la responsabilité de chacune des instances (réseau, PO, ARES...) »

« En lien avec la question n°14, il convient de garder à l'esprit le contexte très particulier des évaluations organisées depuis mars 2020, au cœur d'une crise de grande ampleur touchant directement la mission d'enseignement. Certains choix ont dû être opérés et il est certain que le

processus n'a pu se dérouler dans les meilleures conditions, en offrant, au final, un dossier tel que l'on a pu l'espérer au départ ».

3. La visite du comité d'évaluation

Les répondants étaient invités à indiquer leur accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) à l'égard de trois affirmations relatives à **l'expertise et la composition du comité d'évaluation**. Les établissements sont relativement convergents dans leurs réponses.

Concernant la diversité du comité, une petite majorité des établissements considèrent que leur comité était composé avec diversité, bien que la faible diversité de genre soit mentionnée dans plusieurs commentaires.



FIGURE 11. AVIS CONCERNANT L’AFFIRMATION : LE COMITÉ ÉTAIT COMPOSÉ AVEC DIVERSITÉ (GÉOGRAPHIQUE, DE GENRE, D’ÂGE...)

En commentaire, quatre établissements précisent :

- « la diversité de genre devrait être respectée dans chaque comité d'experts » ;
- « Le fait que le comité de gestion n'incluait pas un expert en pédagogie n'était pas problématique puisque le niveau d'analyse n'était pas les programmes de l'Institution. En revanche, en termes de diversité, il serait souhaitable d'être attentif à la question du genre et de l'origine des personnes. Enfin, il serait intéressant d'étudier la possibilité d'inclure dans les panels la question de l'âge des experts (en dehors des experts étudiants) afin d'avoir une diversité d'approche générationnelle également » ;
- « La composition du comité des experts quant à la diversité de genre et géographique n'était pas optimale. Cependant les qualités d'écoute et de questionnement de ce dernier ont été appréciées » ;
- « Quant à la composition des comités :
 - il nous semble qu'il convient d'être attentifs à intégrer dans les comités d'experts des externes qui connaissent mieux que des étrangers les réalités de l'enseignement supérieur en Belgique et en FWB. On pourrait s'étonner, notamment, de l'absence d'experts issus de Flandre...
 - veiller à l'équilibre des genres (cela a été le cas pour ce qui nous concerne, mais pas systématique dans les comités d'experts) ».

Concernant le fait que le comité soit bien informé des enjeux de l'enseignement supérieur à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles, une majorité des établissements considèrent que c'était effectivement le cas.

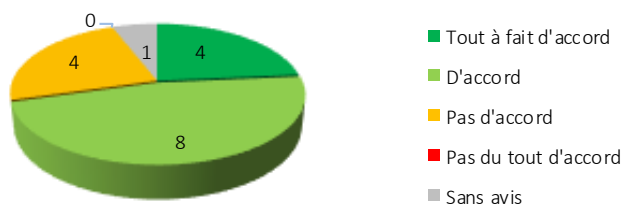


FIGURE 12. AVIS CONCERNANT L’AFFIRMATION : LE COMITÉ (OU, A MINIMA, UN MEMBRE DU COMITÉ) SEMBLAIT BIEN INFORMÉ DES ENJEUX DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À L’ÉCHELLE DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Concernant le fait que le comité soit bien informé des enjeux de l'enseignement supérieur à l'échelle européenne et internationale, seize des dix-sept établissements considèrent que c'était effectivement le cas.

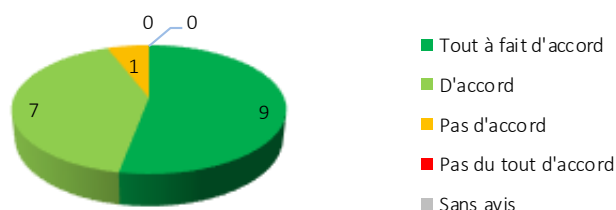


FIGURE 13. AVIS CONCERNANT L’AFFIRMATION : LE COMITÉ (OU, A MINIMA, UN MEMBRE DU COMITÉ) SEMBLAIT BIEN INFORMÉ DES ENJEUX DE L’ASSURANCE QUALITÉ À L’ÉCHELLE DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES, MAIS AUSSI À L’ÉCHELLE EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

Interrogés sur les **champs couverts par les compétences globales du comité d'évaluation**, les établissements ont indiqué l'ensemble des champs proposés que le comité d'évaluation couvrirait selon eux (plusieurs réponses étaient possibles) :

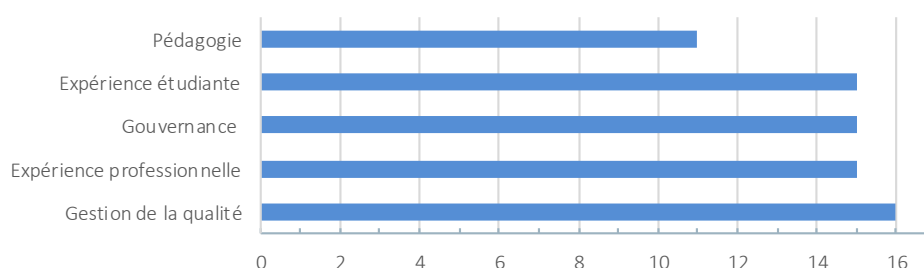


FIGURE 14. CHAMPS COUVERTS PAR LES COMPÉTENCES GLOBALES DU COMITÉ D’ÉVALUATION SELON LES ÉTABLISSEMENTS (PLUSIEURS CHOIX POSSIBLES)

Concernant les combinaisons de champs couverts par les compétences globales de leur comité d'évaluation, 10 établissements considèrent que les 5 champs proposés (expérience étudiante, expérience professionnelle, gestion de la qualité, gouvernance et pédagogie) étaient couverts, tandis que 3 autres établissements considèrent qu'ils étaient tous couverts à l'exception de la pédagogie. Les 4 établissements restants avaient des avis divers concernant les champs de compétences couverts par leur comité.

Nous avons également reçu 3 commentaires relatifs à cette question :

- Un des établissements ayant sélectionné tous les champs précise « *Nous n'avons pas bien perçu, ici, la spécificité et l'apport, dans le processus, de l'expertise d'un "expert professionnel". Il faut retenir des profils d'experts en phase avec ce que l'on prétend évaluer* » ;
- Un établissement ayant sélectionné tous les champs à l'exception de l'expérience professionnelle précise « *NB: la CQ n'a pas eu l'occasion d'échanger avec eux dans le champ de l'expérience professionnelle* », ce qui explique sans doute qu'elle n'ait pas considéré le champ d'expertise professionnelle comme couvert par le comité ;
- Un établissement ayant uniquement sélectionné l'expérience professionnelle précise : « *Si des compétences en matières de gouvernance, de gestion de la qualité ou autre étaient présentes au sein du comité des experts, elles n'étaient pas ancrées dans notre réalité de terrain (Belgique, Hainaut, EPS...)* ».

Concernant la **restitution par le ou la président·e du comité d'évaluation** en fin de visite, les établissements sont très positifs et marquent leur accord avec les trois affirmations proposées.

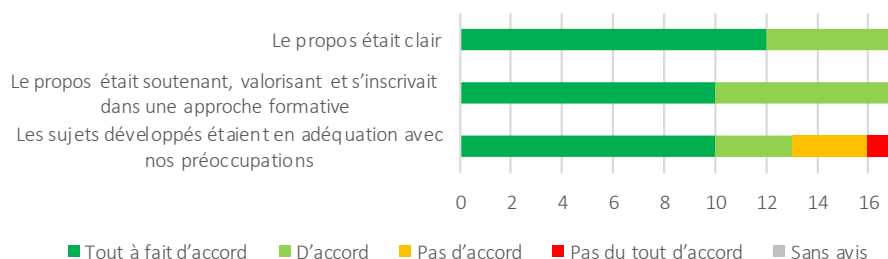


FIGURE 15. DEGRÉ D'ACCORD AVEC DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS RELATIVES À LA RESTITUTION ORALE PAR LE OU LA PRÉSIDENT·E DU COMITÉ D'ÉVALUATION

Les établissements avaient ensuite l'occasion de rédiger un commentaire à propos de la visite du comité d'évaluation et 10 établissements se sont exprimés en formulant les **commentaires** suivants :

« La structure de la restitution orale était très intéressante, mais ne couvrait pas les questions spécifiques que nous avons adressées, ce qui est en soi logique vu qu'en 30 minutes il est impossible de couvrir tous les aspects d'une évaluation institutionnelle. La structure choisie a permis d'avoir un retour générant la réflexion à partir d'un autre « point de départ »

« Les experts étant familiers avec le système d'évaluation français (HCERES) ont débordé du périmètre défini et ont donc abordé des domaines non couverts par le rapport d'évaluation (finances, GRH en général, investissements, recherche,...). Or l'accord entre les établissements et l'AEQES consistait à circonscrire l'évaluation au domaine de l'Enseignement »

« L'aspect "gouvernance" a été très peu interrogé par le comité d'experts (focalisation sur la capacité d'autonomie d'évaluation). Or, c'est à ce niveau que nous attendions le plus d'idées novatrices »

« Les premières rencontres portaient sur une critique du DAEI, mais les entretiens ont rendu possible un réajustement et ont favorisé la compréhension du fonctionnement de notre HE »

« Il nous semble que l'appellation "évaluation institutionnelle" était erronée. Ce que nous avons vécu s'apparentait plus à l'évaluation de notre système d'assurance qualité institutionnelle. Il nous semble y avoir un décalage entre les consignes de départ (référence aux ESG) et les analyses réalisées, portant sur le système qualité, la culture qualité et le lien entre stratégie et système qualité. Ceci dit, les observations des experts nous permettront de faire évoluer notre système qualité en fonction de nos spécificités »

« La configuration du planning de la visite institutionnelle était telle que les différentes parties prenantes ont eu le sentiment de vivre un marathon, ne permettant pas d'apporter nuances et profondeur dans les entretiens. L'attention du comité des experts étaient peu centrés sur la vie pédagogique de notre établissement, mais davantage sur l'élaboration et l'appropriation des programmes ainsi que sur l'évaluation et le suivi de ceux-ci. Or en EPS, nous avons peu d'actions sur ces dimensions »

« Une structure plus formelle (slide-bullet) aurait aidé à la clarté des propos »

« Concernant le déroulement de la visite :

Certains entretiens, en particulier en début de visite, ont été assez inconfortables pour des participants qui avaient par ailleurs l'habitude d'intervenir lors d'entretiens collectifs dans le cadre de visites programmatiques. En effet, plusieurs d'entre eux ont exprimé s'être sentis un peu mis sur la sellette par le comité d'experts. La dynamique de discussion semble cependant avoir évolué au fil de la

semaine et les retours que nous ont fournis les participants quant au caractère bienveillant et constructif des discussions ont été de plus en plus enthousiastes.

Concernant la restitution orale :

Les éléments mis en avant lors de la restitution orale nous ont réellement donné l'impression que les experts avaient perçu ce qui faisait l'essence de notre institution.

Les pistes d'amélioration mises en avant nous semblent totalement pertinentes et très en phase avec l'orientation que nous souhaitons donner à notre plan d'actions et plus largement à notre système de management de la qualité. Nous espérons que le rapport des experts pourra leur donner une dimension concrète pour en faciliter la mise en œuvre.

Nous regrettons que certains éléments pointés comme des faiblesses lors de la restitution orale n'aient pas pu être discutés lors des entretiens collectifs. En effet, certains aspects directement en lien avec la manière dont a été construit le dossier d'autoévaluation (longueur, poids apporté au volet descriptif,...) n'ont pas pu faire l'objet d'un échange et n'ont donc pas pu être justifiés. Cette approche nous a semblé peu valorisante du travail réalisé durant de longs mois pour produire ce dossier et ne contribuant pas à soutenir la Cellule qualité dont le travail ne bénéficie déjà pas d'une grande visibilité
»

« Le propos était structuré et clair pour les personnes directement impliquées dans la qualité, mais pas du tout accessibles pour le non initié à l'Assurance Qualité. Sur la cinquantaine de personnes présente la majorité était des "non-initiés".

Le propos a été soutenant et formatif, mais pas valorisant. Très peu de place a été accordée et de façon très générique aux éléments positifs identifiés par les experts, comme par ex. : "Beaucoup de choses existent, mais...".

En regard du référentiel et de ses dix ESG, du DAEI et de ses nombreuses pistes d'actions, le retour des experts s'est focalisé sur l'assurance qualité et la PAG, ce qui n'est pas du tout en phase avec les préoccupations exprimées de l'institution. Nous espérons que le rapport apportera le complément nécessaire ».

4. Le futur référentiel d'évaluation institutionnelle

La phase pilote s'est appuyée sur la partie 1 des ESG et poursuit l'objectif de mettre au point un référentiel spécifique à la FWB. Les établissements ont été invités à formuler **cinq critères incontournables**, selon eux, du futur référentiel d'évaluation institutionnelle de l'AEQES.

14 établissements se sont exprimés. Voici leurs listes de critères, ainsi que les éventuels commentaires complémentaires :

- EES n° 1 :

Critère 1	Le cycle stratégique : au niveau de la gouvernance et du pilotage, les moyens (lieux de réflexion et de décision et liens) qui permettent de définir les grandes orientations de l'EES
Critère 2	Le cycle de l'environnement de formation (comment la dynamique d'enseignement se crée et est favorisée)



Critère 3	Le cycle de l'apprenant (contenu des programmes et son pilotage, admission et progression des étudiants + leur accompagnement et soutien + alumni et LLL)
Critère 4	Le cycle support (infrastructures et outils)
Critère 5	Le cycle sociétal (quels mécanismes permettent d'aborder les dimensions transversales telles que le DD, genre, inclusions,...)
Commentaire complémentaire	<i>Principes :</i> • s'attacher à la notion de procédures, processus et moyens et non pas aux résultats • rester simple et ne pas créer d'usine à gaz • rester dans la démonstration que l'université met en place ce qu'il faut pour l'atteinte de résultats qu'elle s'est elle-même fixés • évaluer les procédures et processus et non évaluer les objectifs

• EES n°2 :

Critère 1	L'institution a défini une série de standards qualité, comprenant nécessairement les ESG (mais pas uniquement). Ces standards sont établis en fonction des spécificités de l'institution, de sa vision, de ses valeurs et de son système de gouvernance.
Critère 2	L'institution développe des dispositifs pour implémenter ces standards qualités à chaque niveau de son fonctionnement (précision de processus de base institutionnel)
Critère 3	L'institution déploie ses procédures qualité à chaque niveau institutionnel (communication interne, culture qualité, prise de décision, processus de régulation, communication externe...) en collaboration avec ses parties prenantes clés.
Critère 4	L'institution met en place des processus de mesure et d'évaluation de la qualité de ses processus institutionnels (dans leur adéquation avec ses standards) en impliquant ses parties prenantes.
Critère 5	L'institution révisé régulièrement les dispositifs qu'elle met en œuvre au service de la qualité de ses processus institutionnels et les ajuste.
Commentaire complémentaire	<i>Ces critères intègrent la logique PDCA et permettent de concilier à la fois le système qualité propre à chaque institution en fonction de ses spécificités et l'adéquation aux standards de qualité européens</i>

• EES n°3 :

Critère 1	Apprentissage, enseignement, évaluation centrés sur l'étudiant
Critère 2	Personnel enseignant
Critère 3	Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants



Critère 4	Gestion de l'information
Critère 5	Information du public

- EES n°4 :

Critère 1	La politique de gouvernance : le plan stratégique de l'établissement doit être confronté aux contextes politique et juridique (autorité supra PO, décrets, AGCF, procédures de recrutement ...), au contexte institutionnel (liens avec l'ARES, le pôle ...) et au fonctionnement interne de l'institution (services transversaux, commissions ...)
Critère 2	La gestion de la qualité : le mode de fonctionnement de la commission et des cellules, les impacts sur les actions menées au sein de l'EES, la communication des actions, la visibilité de la CQ, ... et l'engagement dans la politique de développement durable
Critère 3	Les relations de l'EES avec les milieux professionnels : mise en évidence des partenariats et des contacts, de la gouvernance (présence d'extérieurs dans les instances) aux échanges formels et informels avec les milieux professionnels souvent par le biais des stages.
Critère 4	Le parcours de l'étudiant : de la JPO à l'alumni, à savoir : la mise en œuvre des programmes d'enseignement, des stages, les mesures d'encadrement, l'accompagnement par les différents services (SAR, assistantes sociales), l'accompagnement administratif, les mobilités, la valorisation de l'engagement, etc.
Critère 5	Les services transversaux, leurs missions, la coordination, la gestion des équipes, les liens établis entre les différents services et la communication, externe et interne (du site internet aux notes de service) et en mode « up – down » (autorités, personnels, étudiants ...)
Commentaire complémentaire	<i>Il serait pertinent d'aborder le fonctionnement global de l'institution, tout en ne perdant pas de vue que ce travail est mis en place à l'attention de la communauté éducative et de ses partenaires.</i>

- EES n°5 :

Critère 1	Gouvernance a. Stratégie (objectifs, missions, etc.) b. Organisation et fonctionnement (place des parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels, structures, budget, etc.) c. Gestion de la qualité au sein de l'établissement (système de gestion de la qualité, système de gestion de l'information, évaluations des enseignements par les étudiants, etc.) d. Gestion de l'information (gestion des données, système de gestion de l'information qui est à l'appui des décisions, accès aux informations, diffusion des informations, etc.)
-----------	--



Critère 2	Programme d'étude et de formation (cohérence et efficacité) a. Elaboration, appropriation, évaluation et révision des programmes (du profil d'enseignement aux méthodes pédagogiques utilisées) b. Ouverture des programmes sur la société et à l'internationale c. Communication/Information des publics de l'Institution (de l'information des futurs étudiants aux liens avec les alumni et les parties prenantes externes et internes)
Critère 3	Personnel de l'institution a. Recrutement b. Gestion de la carrière c. Accompagnement (Formation, bien-être, service sociale personnel, avantage du personnel, etc.)
Critère 4	Etudiant et apprenant (pertinence et équité) a. Parcours étudiant (inscription, conditions d'admission, suivi des étudiants, conditions d'obtention des diplômes, recours) b. Egalité et équité (étudiants à besoins spécifiques, étudiants entrepreneurs, etc.) c. Insertion professionnelle
Critère 5	Ressources, infrastructures et équipements a. Services offerts aux étudiants (service social étudiants, logements, etc.) b. Accompagnement des apprentissages (guidances, remédiations, etc.) c. Infrastructures (bibliothèques, laboratoires, logiciels à disposition des étudiants, etc.) d. Equipements
Commentaire complémentaire	<i>Dans cette enquête il est demandé que 5 critères soient proposés. Nous avons proposé des regroupements de thématiques et non des critères formulés comme dans un référentiel. Par ailleurs, il nous semble que cette limite peut rendre complexe la réflexion dans les institutions. En effet, cela conduit à réaliser de nombreux regroupements qui peuvent paraître être « gros » à traiter en une fois. Nous souhaiterions que le nombre de critères soit augmenté pour permettre de réduire la taille des critères et faciliter le travail en interne. De même, dans les critères proposés dans ce questionnaire, nous n'avons pas inclus les éléments SWOT, Plan d'action et Données de présentation de l'institution. Il nous semble que ces 3 éléments doivent également faire partie du dossier d'autoévaluation sans pour autant être inclus dans les critères (ou éventuellement dans un critère spécifique). Enfin nous n'avons pas non plus inclus d'éléments liés à la demande de reconnaissance possible. A nouveau il nous semble qu'elle doit être traitée en plus des critères proposés dans cette proposition, tout en maintenant le lien explicite entre ces critères et les critères du référentiel.</i>

- EES n°6 :

Critère 1	Qualité de la gouvernance et des démarches qualité en garantissant la participation du personnel comme des étudiants.
Critère 2	Gestion des programmes de cours, de la conception à la mise à jour.



Critère 3	Gestion des étudiants et des parcours des étudiants
Critère 4	Dispositifs permettant une vie associative en parallèle à la vie étudiante.
Critère 5	Accompagnement des enseignants dans leur démarche de développement de cours, de programmes et de méthodes pédagogiques.

- EES n°7 :

Critère 1	Structure organisationnelle (fonctions supports) de l'institution et modalités de gouvernance
Critère 2	Conception de la Qualité et mise en place d'une culture qualité
Critère 3	Modalités de développement des missions dévolues aux institutions d'enseignement supérieur (formation initiale, formation continue et recherche, services à la collectivité)
Critère 4	Prise en compte des parties prenantes (étudiants, membres du personnel (enseignant, administratif, ouvrier), partenaires (RI, professionnel, externes, société civile)
Critère 5	Ce qui singularise l'institution

- EES n°8 :

Critère 1	Système d'Assurance qualité et évaluation continue de l'action pour la gouvernance et le pilotage éclairé
Critère 2	Gestion des programmes et enseignements
Critère 3	Accompagnement et soutien pour les étudiants, leurs apprentissages et leur bien-être
Critère 4	Recrutement et développement du personnel
Critère 5	Information et communication
Commentaire complémentaire	<i>Les ESG offrent une bonne couverture, est-il réellement utile de les réduire à 5 critères ? D'autant plus que, quel que soit le référentiel, il y a un travail d'appropriation et de traduction au regard des valeurs qui se fait dans chaque institution.</i> <i>En cas de réécriture du référentiel, il est essentiel qu'il ne se contente pas de couvrir uniquement le volet gouvernance, de façon à rester un véritable outil pertinent d'auto-évaluation interne de la mission d'enseignement.</i>

- EES n°9 :



Critère 1	Gouvernance a. Stratégie (objectifs, missions, etc.) b. Organisation et fonctionnement (place des parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels, structures, budget, etc.) c. Gestion de la qualité au sein de l'établissement (système de gestion de la qualité, système de gestion de l'information, évaluations des enseignements par les étudiants, etc.) d. Gestion de l'information (gestion des données, système de gestion de l'information qui est à l'appui des décisions, accès aux informations, diffusion des informations, etc.)
Critère 2	Programme d'étude et de formation (cohérence et efficacité) a. Elaboration, appropriation, évaluation et révision des programmes (du profil d'enseignement aux méthodes pédagogiques utilisées) b. Ouverture des programmes sur la société et à l'internationale c. Communication/Information des publics de l'Institution (de l'information des futurs étudiants aux liens avec les <i>alumni</i> et les parties prenantes externes et internes)
Critère 3	Personnel de l'institution a. Recrutement b. Gestion de la carrière c. Accompagnement (Formation, bien-être, service sociale personnel, avantage du personnel, etc.)
Critère 4	Etudiant et apprenant (pertinence et équité) a. Parcours étudiant (inscription, conditions d'admission, suivi des étudiants, conditions d'obtention des diplômes, recours) b. Egalité et équité (Etudiants à besoins spécifiques, étudiants entrepreneurs, etc.) c. Insertion professionnelle
Critère 5	Ressources, infrastructures et équipements a. Services offerts aux étudiants (service social étudiants, logements, restaurant universitaire) b. Accompagnement des apprentissages (guidances, remédiations, etc.) c. Infrastructures (bibliothèques, laboratoires, logiciels à disposition des étudiants, etc.) d. Equipements
Commentaire complémentaire	<i>Dans cette enquête il est demandé que 5 critères soient proposés. Nous avons proposé des regroupements de thématiques et non des critères formulés comme dans un référentiel. Par ailleurs, il nous semble que cette limite peut rendre complexe la réflexion dans les institutions. En effet, cela conduit à réaliser de nombreux regroupements qui peuvent paraître être « gros » à traiter en une fois. Nous souhaiterions que le nombre de critères soit augmenté pour permettre de réduire la taille des critères et faciliter le travail en interne. De même, dans les critères proposés dans ce questionnaire, nous n'avons pas inclus les éléments SWOT, Plan d'action et Données de présentation de l'institution. Il nous semble que ces 3</i>



	<i>éléments doivent également faire partie du dossier d'autoévaluation sans pour autant être inclus dans les critères (ou éventuellement dans un critère spécifique). Enfin nous n'avons pas non plus inclus d'éléments liés à la demande de reconnaissance possible. A nouveau il nous semble qu'elle doit être traitée en plus des critères proposés dans cette proposition, tout en maintenant le lien explicite entre ces critères et les critères du référentiel.</i>
--	--

• EES n°10 :

Critère 1	Organisation de l'établissement - Stratégie institutionnelle - Identification des parties prenantes (internes et externes) - organigramme - Identification des flux décisionnels et bouclages - Données de pilotage
Critère 2	La politique d'assurance qualité - Les objectifs poursuivis en lien avec les attentes des bénéficiaires (PP internes et externes) - Le lien entre politique qualité et stratégie institutionnelle - La communication de la politique qualité - La culture qualité
Critère 3	Développement de la politique d'assurance qualité - Déploiement de la politique qualité à tous les niveaux de l'institution - Documentation du système qualité actuel - o Identification des processus - o Procédure et instructions - o Manuel qualité - Ses évolutions attendues et les projets de développements futurs
Critère 4	Mise en œuvre de la politique d'assurance qualité au travers des programmes - Les acteurs de la qualité dans les programmes - Le processus de maîtrise de la qualité des programmes - Les parties prenantes concernées et l'impact sociétal - Les dispositifs reliant les programmes à la stratégie globale de l'institution - Des exemples de programmes revus et maîtrisés
Critère 5	Culture qualité - Maturité et impact du système qualité - Regard réflexif, forces et bonnes pratiques du fonctionnement institutionnel

• EES n°11 :

Critère 1	L'amélioration continue de la qualité a. Valeurs, visions, missions de l'établissement b. Pilotage stratégique et démarche d'amélioration continue c. Implication des parties prenantes dans la gestion, le pilotage et l'atteinte des buts de l'organisation
-----------	---



	d. Gestion et formation du personnel e. Gestion de l'information (EEE, statistiques...) f. Retour réflexif sur la démarche
Critère 2	La conception/révision et l'organisation de la mise en œuvre des programmes a. Elaboration, approbation, suivi continu et évaluation des programmes b. Acquis d'apprentissage c. Les cours (+ EAD + E-learning) d. Les stages et les EI
Critère 3	L'admission, la progression, la reconnaissance, la certification des étudiants a. L'évaluation b. Tests d'admission c. Conseil des études d. VA e. Accueil des primo-arrivants f. Inscriptions
Critère 4	L'appui des étudiants, l'aide à la réussite a. Conseil pédagogique b. Ressources matérielles pour l'apprentissage - Bibliothèque - Ressources physiques (gestion des locaux) - Plateforme d'enseignement
Critère 5	La gestion de la communication interne et externe
Commentaire complémentaire	<i>Dans l'idée d'une démarche « Fit for purpose », pour chaque critère, il faut observer :</i> - Les enjeux/cadre de missions et de moyens - Les processus/procédures - Les dispositifs mis en place

- EES n°12 :

Critère 1	STRATEGIE Politique d'assurance qualité Développement de l'organisation Plan stratégique vs plan d'action institutionnel Articulation Plan d'action institutionnel vs plans d'action programmatiques
Critère 2	ACTEURS (engagement, formation et formation continue, bien-être, communication ...) Enseignants Etudiants Membres du personnel administratif et technique Autres: diplômés, employeurs, partenaires, PO, ...
Critère 3	ENSEIGNEMENT



	Programmes par cursus Programmes des étudiants Pédagogie (accompagnement des enseignants) Encadrement (accompagnement des étudiants) Mobilité Evaluations (EEE, Evaluation des cursus)
Critère 4	INDICATEURS (en corrélation avec les critères précédents) Cohorte d'étudiants Flux et abandon Réussites et diplômés <i>Alumni</i> Employabilité Turnover du personnel enseignant Autres
Critère 5	VALEURS (au regard de ...) Intégration de l'EES dans son environnement Recherche Développement Diversité Autre

- EES n°13 :

Critère 1	Proposition de faire le choix de critères larges, sans norme (explicite ou implicite) a priori (aussi dès lors qu'il s'agit d'une évaluation dite formative) que l'établissement pourrait être invité à compléter/étayer en mettant en évidence ce qui lui paraît spécifique et pertinent au regard (avant tout) de son projet universitaire. L'évaluation nous semble a priori devoir rester centrée sur le (seul) système d'assurance qualité interne : l'établissement est invité à démontrer dans quelle mesure il s'assure que tels objectifs qu'il s'est fixés sont atteints. Critère 1 : Gouvernance institutionnelle L'établissement explicite ici sa gouvernance (comment il la conçoit, comment il la met concrètement en œuvre, les valeurs qui la guident ...), les points forts et ceux qu'il entend développer à l'avenir.
Critère 2	Critère 2 : Politiques et stratégies institutionnelles en lien avec la mission d'enseignement 2.1. Existence de stratégies et politiques institutionnelles claires, connues et en adéquation avec la vision de l'EE - Priorités définies - Communication liée - Mise en œuvre en cours ou projetée 2.2. Existence d'un dispositif de collecte, d'analyse, d'utilisation et d'amélioration continue des indicateurs (informations qualitatives et quantitatives) en lien avec ces stratégies et politiques

	2.3. Définition (missions et objectifs) et mise en œuvre cohérente (aux niveaux centralisé et décentralisés) d'une politique qualité (en ce compris sa communication et sa révision) Ce qui est entre parenthèses explicite ce qui pourrait être attendu.
Critère 3	Critère 3 : Assurance qualité de la mission d'enseignement 3.1. Existence d'une structuration du pilotage de la mission d'enseignement et d'une articulation entre les niveaux institutionnel et décentralisés 3.2. Suivi des parcours étudiants depuis l'inscription jusqu'à la diplomation 3.3. Existence d'une évaluation des programmes - Mise en place d'un dispositif d'évaluation régulière et suivie des programmes, avec une implication des parties prenantes (dont les étudiants et anciens étudiants) - Communication liée 3.4. Existence d'évaluations des enseignements - Évaluation régulière par les étudiants et suivi - Communication liée 3.5. Existence de recours effectifs contre les décisions relatives aux parcours des étudiants
Critère 4	Critère 4 : Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants vers la réussite
Critère 5	Critère 5 : Ressources humaines de la mission d'enseignement (personnels enseignant et administratif)
Commentaire complémentaire	<i>Ne pas "normaliser" le fonctionnement des EES qui doivent garder une autonomie aussi afin de préserver leurs spécificités et les priorités selon leur compréhension de la qualité de l'enseignement. C'est par ailleurs sous cette condition que l'on pourra prétendre arriver à une meilleure appropriation par les parties prenantes internes.</i> <i>NDLR : limiter au maximum le nombre de critères et éviter toute méthodologie et tout référentiel œuvrant à une uniformisation des pratiques institutionnelles. L'important est que l'établissement mette en œuvre des démarches d'amélioration continue et s'assure de leur mise en œuvre au bénéfice de la mission d'enseignement.</i> <i>Les critères d'évaluation doivent rester sur les processus et dispositifs de soutien à la qualité des enseignements et des programmes telle que la définit l'institution.</i> <i>Veiller à la terminologie que l'on emploie : ce que l'on évalue, ce n'est pas la qualité de l'enseignement, mais bien l'existence de dispositifs d'assurance qualité en soutien à la mission d'enseignement. Cette confusion est dommageable à bien des égards, tant pour les parties prenantes internes que pour le public.</i>

- EES n°14 :

Critère 1	Raison d'être, vision, stratégie et gestion de l'information
-----------	--



Critère 2	Culture et leadership
Critère 3	Déploiement des processus et conduite de la transformation
Critère 4	Engagement et perception des parties prenantes (personnel, étudiants et partenaires externes)
Critère 5	Création de valeur durable: gestion des ressources et infrastructures, développement durable, relations de partage et de confiance
Commentaire complémentaire	<i>Ces critères sont inspirés du nouveau modèle EFQM 2020</i>

Parmi les 3 établissements n'ayant pas fait de proposition de référentiel, 2 ont tout de même laissé un commentaire. Les voici :

- *« Importance de conserver un socle commun au niveau européen en termes de référentiel pour l'assurance qualité (tel que les ESG). Celui-ci pourrait se voir compléter de critères complémentaires pour mieux prendre en compte le contexte spécifique de la FWB (efficacité par rapport au financement, contraintes légales, système d'enseignement avec accès ouvert, ...) » ;*
- *« Les ESG constituent déjà un bon référentiel. Il y aurait sans doute lieu de cadrer les réponses attendues, au travers d'un canevas plus précis. La recherche et la RSE sont par contre absentes des items repris dans les ESG et sont, par ailleurs, incontournables pour l'évaluation des systèmes qualité des EES ».*

5. La procédure d'avis

8 établissements sur 17 ont sollicité la procédure d'avis quant à leur capacité à organiser ultérieurement l'évaluation de leurs programmes.

Les **8 établissements ayant sollicité la procédure d'avis** étaient invités à indiquer leur accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) à l'égard de sept affirmations relatives à la procédure d'avis.

Une majorité des établissements marquent leur accord par rapport au fait qu'une motivation importante était de gagner en autonomie sur les évaluations programmatiques, de bénéficier d'un avis sur leur système qualité et sur le fait que le choix de cette procédure a renforcé positivement les enjeux de l'évaluation institutionnelle.

Les avis sont assez partagés concernant le temps consacré au traitement de cette procédure.

La majorité des établissements marque son désaccord vis-à-vis de la complétude des balises méthodologiques fournies, vis-à-vis d'un renforcement négatif des enjeux de l'évaluation institutionnelle et vis-à-vis du fait que le contexte concurrentiel aurait eu un impact sur la décision de ces établissements de solliciter la procédure d'avis.

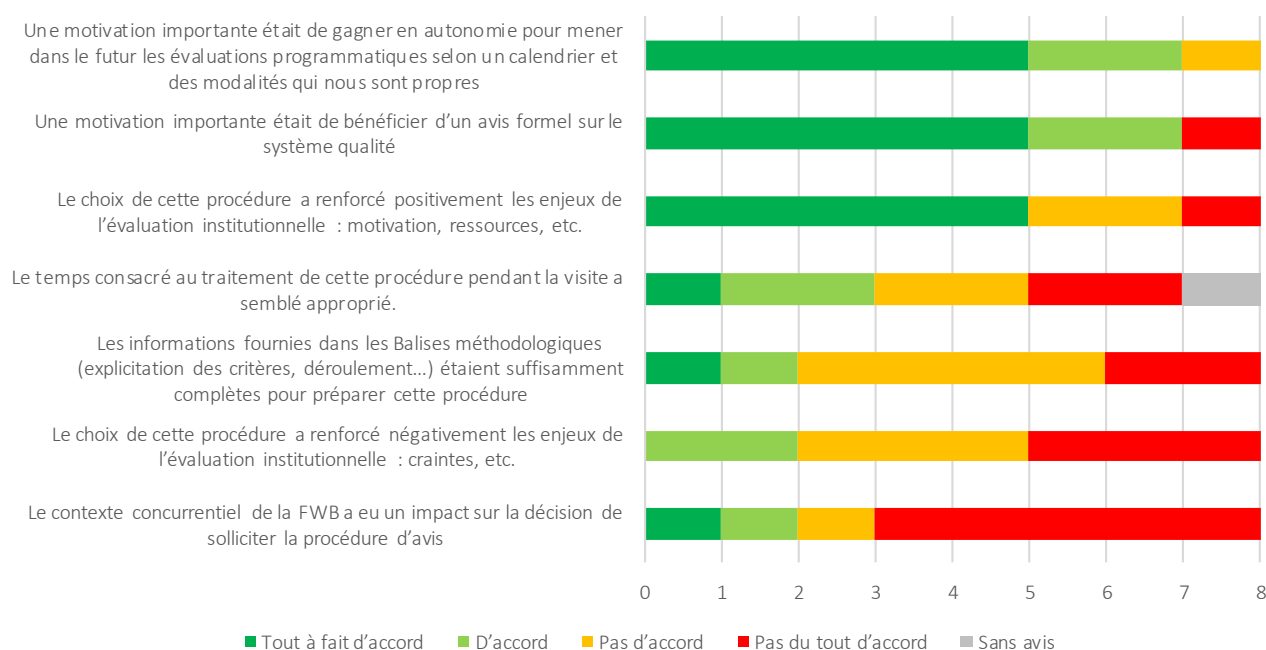


FIGURE 16. DEGRÉ D'ACCORD VIS-À-VIS DE DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS RELATIVES À LA PROCÉDURE D'AVIS

Les établissements étaient invités à formuler des **commentaires complémentaires** :

« L'avis global a été demandé, car l'Institution s'est sentie poussée dans le dos par l'AEQES pour prendre en charge les évaluations de programmes. Si une souplesse méthodologique, et organisationnelle et le dialogue avec les institutions avaient été maintenus depuis la création de l'AEQES et qu'une réduction des contraintes « bureaucratique-qualité » récemment ajoutées était réalisée, l'Institution n'aurait probablement pas pris la décision de demander la reconnaissance. En effet, l'expertise de l'AEQES dans l'organisation de l'évaluation externe (recrutement/formations/accompagnements des experts, ...) est précieuse et permet une économie d'échelle que la Fédération Wallonie-Bruxelles par sa petite taille peut se permettre et devrait maintenir vu la problématique du financement de l'Enseignement Supérieur »

« Nous ne partageons pas le postulat induit par la question que la procédure d'avis global est susceptible d'avoir un impact sur le « contexte concurrentiel en FWB » au sens où cela jouerait sur le recrutement futur des étudiants FWB. Chaque établissement d'enseignement supérieur de la FWB a tout à gagner, au contraire, d'un niveau qualitatif élevé dans l'ensemble des établissements et réciproquement. Un avis global positif ne pourrait donc qu'avoir un effet démonstrateur et valorisateur au bénéfice de tous. La qualité appelle la qualité. Si contexte concurrentiel il devait y avoir, l'enjeu est avant tout celui du positionnement des établissements de la FWB dans un environnement international. C'est cela le vrai défi pour la FWB de cette phase-pilote AEQES : que le plus grand nombre d'établissements possible puisse disposer d'un avis global positif au terme d'une procédure robuste et pertinente. C'est en cela que le terme « concurrentiel » semble peu adapté aux enjeux de la phase-pilote et des bénéfices escomptés par les établissements qui s'y investissent.

L'avis global se positionne en regard de 4 éléments, mais les critères précis qui permettent de juger du niveau d'atteinte (absent, en développement, garanti) de chacun de ces éléments ne sont pas précisés. Dès lors, comment les établissements peuvent-ils se situer et évaluer leur marge de progression ? De plus, comment les différents comités d'évaluation font-ils pour appliquer une évaluation équitable entre établissements sans grille critériée ? »

« Au moment de la visite préparatoire, nous avons eu l'impression que le focus était porté complètement sur la demande d'avis »

« La demande de reconnaissance repose d'une part sur la nécessité de pouvoir gérer le calendrier et les modalités d'évaluation ainsi que d'éviter des regroupements de clusters non pertinents pour l'établissement. D'autre part, cette autonomie par rapport à l'AEQES permettrait de travailler davantage sur la cohérence globale du système qualité mis en place ainsi que sa pertinence et son appropriation par tous les acteurs »

- « Nous sommes entrés volontairement dans la démarche du pilote avec un objectif clair d'amélioration de ce que nous faisons pour assurer notre mission de formation. Toute l'analyse menée pour aboutir à l'autoévaluation en témoigne, de même que les nombreuses pistes d'actions identifiées dans le dossier. La PAG a été demandée comme un élément supplémentaire, une « cerise sur le gâteau ».

En l'occurrence, lors de la visite des experts, de nombreux entretiens et l'intégralité de la restitution se sont focalisés sur la PAG, pourtant secondaire à nos yeux, ce qui avait été clairement exprimé en entretien préalable. La PAG a manifestement pris trop de place et débordé sur la mission première de l'évaluation, faisant fi d'une partie importante des ESG.

Cet aspect est clairement LE point négatif relevé par l'institution »

« L'absence de calendrier précis quant aux échéances liées à la procédure d'avis global n'a pas facilité la communication interne sur le sujet »

Les 9 établissements n'ayant pas sollicité la procédure d'avis ont également été invités à indiquer leur accord (tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis) à l'égard de cinq affirmations relatives aux motifs pour lesquels ils n'ont pas sollicité cette procédure. Une majorité d'entre eux sont d'accord pour dire que leur établissement ne dispose pas des ressources internes suffisantes pour mener les évaluations programmatiques, qu'ils sont satisfaits des évaluations de programmes menées par l'AEQES et qu'ils préfèrent attendre l'évaluation institutionnelle suivante pour gagner en expérience avant de solliciter cette procédure. Les avis sont plus partagés concernant le rôle éventuel du contexte concurrentiel sur ce choix, ainsi que par rapport au fait que les balises méthodologiques ne soient pas suffisamment détaillées pour le permettre de se lancer.

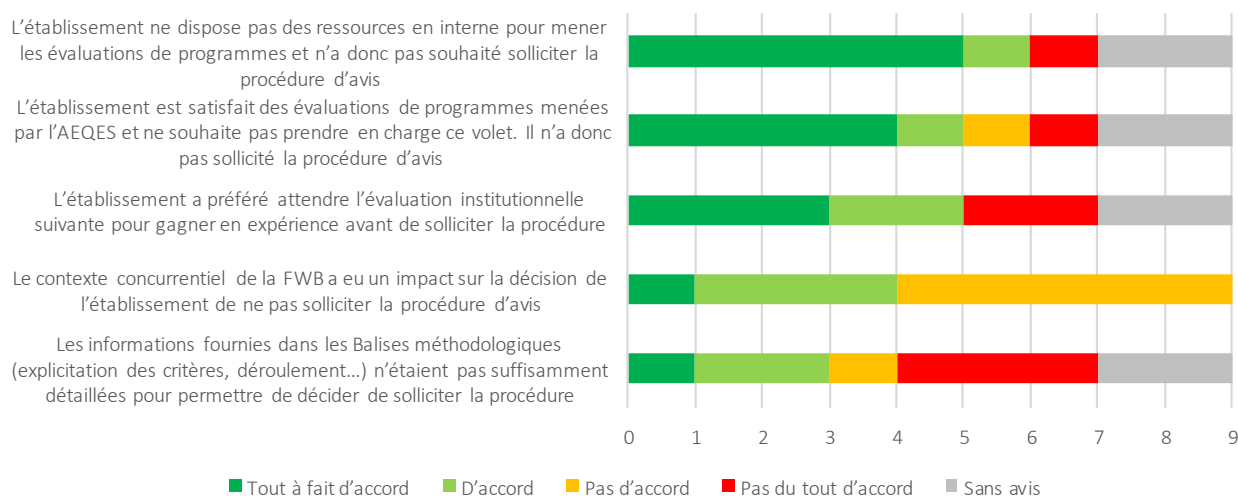


FIGURE 17. DEGRÉ D'ACCORD VIS-À-VIS DE DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS RELATIVES AUX MOTIFS POUR LESQUELS CES ÉTABLISSEMENTS N'ONT PAS SOLlicité LA PROCÉDURE D'AVIS

6. La perception de l'impact de l'évaluation institutionnelle

Enfin, les établissements sont relativement convergents à propos des **conséquences – positives ou négatives – de l'évaluation** formulées sous différentes affirmations, à l'exception de celle liée à la complexification des procédures liées à la gestion de la qualité, pour laquelle les avis sont divergents.

Une grande majorité des établissements que l'ensemble des conséquences positives ont effectivement été constatées. Concernant les conséquences négatives, si une grande majorité des établissements notent effectivement une augmentation de la charge de travail, les avis sont plus partagés par rapport à une éventuelle complexification des procédures liées à la gestion de la qualité.

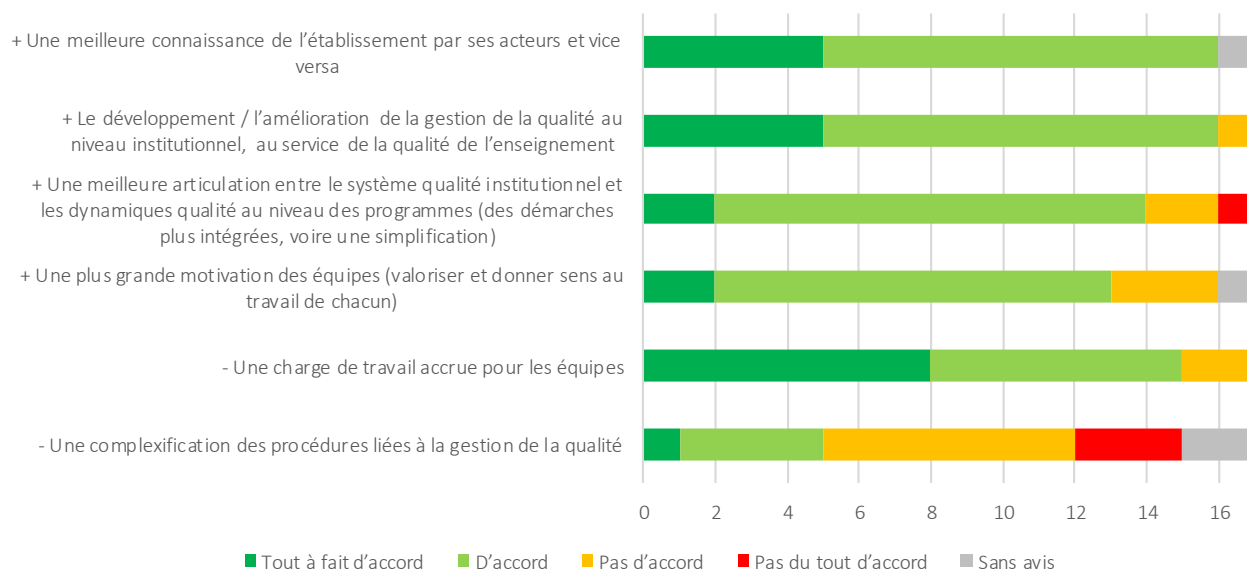


FIGURE 18. DEGRÉ D'ACCORD VIS-À-VIS DE DIFFÉRENTES AFFIRMATIONS RELATIVES AUX CONSÉQUENCES – POSITIVES OU NÉGATIVES – DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Huit **commentaires** complémentaires sont apportés par les établissements :

« Dynamique très positive et grande implication des services, facultés et acteurs internes lors de l'autoévaluation et de la préparation de la visite. L'évaluation est vue comme une opportunité de recul critique sur notre propre fonctionnement. L'évaluation constitue aussi une occasion de valoriser l'investissement des nombreuses personnes impliquées au quotidien au service de la qualité de l'enseignement. Certains ont mentionné que cela leur avait permis de mieux connaître le fonctionnement et les valeurs de l'institution.

Au niveau des échanges avec les experts : Le temps de rencontre avec les experts est souvent jugé fort court par les participants. Lors des discussions, il est difficile de savoir si la rencontre a atteint son objectif : questions parfois vagues ou générales, difficile de cerner si nous apportons bien une réponse en lien avec la question, difficile de cerner ce que les experts ont compris de nos explications. »

« Il est encore trop tôt que pour pouvoir prédire l'impact de l'évaluation institutionnelle, il serait intéressant de reposer les questions ultérieurement aux institutions pilotes. Par ailleurs, la majorité du processus s'est déroulé durant la crise sanitaire. Il est donc difficile de mesurer les impacts puisqu'on travaille à distance »

« La visite étant récente et n'ayant pas reçu de rapport écrit, il est difficile de mesurer les conséquences de l'audit d'autant que les mesures de confinement ont perturbé l'organisation de l'établissement et que les autorités comme les enseignants ont dû gérer l'urgence de la situation »

« Le développement des procédures qualité complexifie effectivement le travail (puisqu'il est supposé en assurer la systématique et implique une vigilance accrue). Par contre, ces procédures permettent de gagner en systématique et d'ajuster au mieux le fonctionnement aux besoins institutionnels »

« L'objectif principal de l'évaluation institutionnelle telle qu'envisagé par [notre établissement] est de démontrer que l'établissement a mis en place (ou a le projet de mettre en place) un ensemble de mécanismes permettant une systématisation des principes d'amélioration de la qualité des programmes. L'idée étant que sur un premier niveau, l'établissement démontre qu'il est garant du fonctionnement de mécanismes mis en place au sein des facultés pour maîtriser le pilotage des programmes (en vue de leur amélioration continue). Ces mêmes facultés étant sur un second niveau garantant que les mécanismes mis en place fonctionnent effectivement »

« De manière générale, notre perception des bénéfices de cette évaluation va évoluer dans le temps. Il est encore tôt pour se prononcer »

« La HE se serait peut-être engagée pour une procédure d'avis pour des évaluations programmatiques d'une partie de ses cursus, en s'appuyant sur des évaluations externes pratiquées pour certains de ceux-ci ».

« De manière générale, nous souhaitons que l'évaluation institutionnelle mette l'accent sur la démarche d'amélioration continue menée en interne ("Fit for purpose") plutôt que sur une politique d'assurance qualité dont nous n'avons pas les moyens »

7. Suggestions

Huit suggestions finales ont été émises à l'attention de l'AEQES :

« Nous souhaiterions en tant qu'institution pilote être encore plus impliquée dans la phase pilote y compris par des échanges entre institutions pilotes à l'occasion d'activités organisées par l'AEQES, mais en permettant des échanges plus libres en plus petits groupes, sans nécessairement avoir un objectif d'extraction d'information pour l'AEQES. Néanmoins, nous sommes conscients qu'avec la crise sanitaire, il est très complexe d'organiser de telles activités.

Par ailleurs nous souhaitons souligner l'important travail qui est à réaliser par les institutions lorsque le planning de visite est validé par le président du comité d'experts pour inviter les personnes internes et externes aux différents panels. En effet il n'est pas possible de demander aux personnes interviewées de bloquer tous les jours de visite dans leur agenda. L'horaire précis des rencontres est donc une information très attendue par les Institutions. Dès lors afin qu'elles puissent travailler confortablement, il faudrait qu'un délai de minimum 3 voire 4 semaines soit respecté entre la validation du planning et le début de la visite. Enfin la modification des horaires des sessions avec « les plus hautes autorités » de l'Institution doit être évitée, car l'agenda des « plus hautes autorités » est complexe à coordonner »

« Merci pour cette expérience pilote. Pour nous, la démarche a été chronophage, mais porteuse. Elle motive certains à découvrir ce qu'est l'assurance qualité et d'autres à focaliser leurs efforts dans ce sens. En suggestion, il nous semble important de multiplier les contacts entre les différentes institutions qui ont participé à l'expérience pilote et de pouvoir partager autour des résultats »

« Il nous semble important de préserver d'une part le caractère formatif et non contraignant des évaluations externes, mais surtout de les envisager sous l'angle de l'amélioration permanente de la qualité des programmes. L'AEQES doit ainsi conserver la confiance des établissements (à l'égard des évaluations



externes) en garantissant la pertinence des démarches (et du périmètre) et leur cohérence avec les principes d'amélioration permanente de la qualité des programmes »

« Nous avons perçu un décalage entre ce que nous avons vécu lors de la visite du comité des experts et la discussion préalable avec le président du comité des experts.

Le contexte de la transformation organisationnelle de la HE a posé question et créé certaines difficultés pour le comité d'experts qui était un peu désarçonné lors des premiers entretiens »

« Nous souhaitons transmettre ce point d'attention: nécessité de bien prendre en compte dans le référentiel l'articulation avec le système d'AQ institutionnel et l'AQ qualité au niveau des programmes »

« Il aurait été préférable et bénéfique de mettre sur pied un véritable dispositif de co-construction tout au long de la phase pilote. Merci de travailler en ce sens à l'avenir »

« Maintenir et privilégier une approche d'évaluation formative qui a une fonction pédagogique, d'apprentissage, et accorder une place secondaire à une approche d'évaluation certificative qui a pour fonction l'attestation ou la reconnaissance sociale d'une capacité, telle que visée dans la PAG.

Maintenir le dialogue avec et la prise en compte des établissements pour prendre des décisions concertées durant la fin de la phase pilote. La démarche de co-construction, qui a peiné à trouver sa place et à porter ses fruits jusque-là en serait renforcée »

« Nous remercions l'AEQES pour ce sondage qui ouvre vers un bilan pouvant être qualitatif et co-construit.

Nous nous sommes inscrits, dans nos réponses, dans le souci de contribuer à alimenter utilement les échanges à venir dans le cadre du bilan. Aussi, toutes les propositions et observations doivent être entendues dans un sens constructif; elles ne mettent par ailleurs pas nécessairement en évidence des perceptions négatives de l'expérience vécue. Il s'agit bien uniquement de faire part de points d'attention au Comité de gestion de l'AEQES afin de co-construire la future méthodologie.

Au-delà de ce qui a été mentionné supra, nous nous permettons ainsi d'insister sur les points suivants qui nous semblent devoir contribuer à avoir des évaluations bénéfiques pour les établissements évalués, en soutien à leurs projets d'amélioration continue :

- L'objet de l'évaluation institutionnelle n'est pas la qualité de l'enseignement (comme le laissent penser toutes les informations y relatives), mais l'évaluation des processus de soutien à la qualité de l'enseignement (assurance qualité interne) ; la confusion terminologique n'aide pas à l'appropriation des parties prenantes internes et est critiquable en termes de communication, en ce compris vers le public ;

- Conformément aux principes gouvernant les démarches qualité et d'une évaluation qui se qualifie de formative, n'exiger une redevabilité qu'en parfaite adéquation avec les objectifs à atteindre, selon l'établissement (et à son rythme), en limitant donc au maximum la charge administrative ; la priorité doit être de soutenir une appropriation bénéfique par les acteurs et actrices "de terrain" (ce qui requiert que l'évaluation ait du sens pour ceux et celles-ci) ;

- Dans le prolongement, maintenir une évaluation formative qui préserve l'autonomie et la liberté des établissements : éviter les "normalisations indirectes/insidieuses" qui se réalisent à travers des critères/normes (expresses ou implicites) qu'il conviendrait que tout établissement rencontre ;

- Exclure la formation doctorale du spectre de l'évaluation institutionnelle, car elle est trop spécifique (cadre interuniversitaire). Il peut par ailleurs suffire de démontrer que les démarches qualité sont bien implantées au niveau de l'enseignement/de l'établissement (en couvrant tous les champs) et de la GRH dédiées à l'enseignement pour englober la situation particulière des doctorants et doctorantes.

- Construire, avec les établissements pilotes, un cadre méthodologique clair et précis et un référentiel a minima conformes (et limités) à ces objectifs.
- Préserver une (part de) liberté des établissements dans le planning de la visite, en leur permettant d'y intégrer des thématiques en lien avec leurs priorités stratégiques ; bien calibrer la durée des entretiens avec le nombre de personnes présentes et l'objet évalué (éviter les panels trop nombreux).
- Former (continuer à ...) les experts à la réalité de l'environnement spécifique des établissements évalués »

Annexe : questionnaire vierge

Questions d'identification

1. De quelle forme d'enseignement votre établissement relève-t-il ?
2. Lors de quelle année académique a eu lieu la visite d'évaluation institutionnelle de votre établissement ?

L'autoévaluation et la préparation de la visite (1/2) : soutien de l'AEQES et/ou de l'ARES

3. Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des dispositifs suivants, proposés par l'AEQES et/ou l'ARES ? [Cette question est rédigée en collaboration avec l'ARES]
Les établissements étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de différents éléments via l'échelle suivante : tout à fait satisfait, satisfait, insatisfaisant, tout à fait insatisfaisant, sans avis.
 - Les réunions préparatoires avec l'ensemble des établissements pilotes (réunion de lancement du 19 juin 2018 ; réunion de partage du 29 janvier 2019 ; réunion de partage du 18 décembre 2019)
 - Les communications diffusées lors des journées d'étude AEQES et autres événements qualité
 - La rencontre avec des membres de la Cellule exécutive de l'AEQES au sein de votre établissement
 - Les interactions avec des membres de la Cellule exécutive de l'AEQES lors de questions posées par email ou téléphone
 - Le site internet aeqes-co-construction.be
 - Les ateliers ESG organisés par l'ARES
 - La planification de la visite (choix des dates)
 - Le calendrier global de la phase pilote et les délais proposés par l'AEQES
 - L'entretien préalable avec le président du comité d'évaluation
4. Qu'avez-vous pensé des Balises méthodologiques et de la possibilité d'adapter la démarche aux spécificités et aux objectifs de votre établissement concernant le dossier d'autoévaluation ? *(une seule réponse possible)*
 - Les Balises méthodologiques présentaient un bon équilibre entre cadrage et marge de liberté
 - Des balises plus détaillées, voire des canevas, auraient facilité la tâche Les possibilités d'adaptation étaient trop faibles ; les balises étaient trop nombreuses et contraignantes
 - Les possibilités d'adaptation étaient trop faibles ; les balises étaient trop nombreuses et contraignantes
 - Sans avis
 - Autre (à préciser)
5. Qu'avez-vous pensé des Balises méthodologiques et de la possibilité d'adapter la démarche aux spécificités et aux objectifs de votre établissement concernant le programme de visite ? *(une seule réponse possible)*
 - Les Balises méthodologiques présentaient un bon équilibre entre cadrage et marge de liberté
 - Des balises plus détaillées, voire des canevas, auraient facilité la tâche Les possibilités d'adaptation étaient trop faibles ; les balises étaient trop nombreuses et contraignantes



- Les possibilités d'adaptation étaient trop faibles ; les balises étaient trop nombreuses et contraignantes
 - Sans avis
 - Autre (à préciser)
6. De manière générale, qu'avez-vous pensé des balises proposées pour guider l'autoévaluation ? (plusieurs réponses possibles)
- Cette latitude a permis de réelles innovations et a stimulé la créativité des équipes
 - Le caractère « à la carte » a permis une meilleure appropriation de la démarche par les équipes et une plus grande motivation
 - Cette latitude a principalement généré des inquiétudes quant à ce qui était approprié ou non
 - Sans avis
 - Autre (à préciser)
7. Souhaitez-vous formuler des suggestions pour la suite ?

L'autoévaluation et la préparation de la visite (2/2) : ressources mobilisées

8. Qui a assuré la phase d'autoévaluation au sein de votre établissement ? *(plusieurs réponses possibles)*
- Des instances ou structures préexistantes
 - Des instances/structures créées spécifiquement pour l'évaluation institutionnelle
 - Des instances/structures existantes renforcées (engagement de personnes supplémentaires, appel ponctuel à d'autres services ou personnes, ...)
 - Autre (à préciser)
9. Approximativement, combien de personnes ont été impliquées dans la rédaction du dossier d'autoévaluation stricto sensu (hors compilation des annexes ou aide ponctuelle) ?
10. Approximativement, combien de personnes ont été impliquées dans des groupes de travail liés à l'autoévaluation institutionnelle ?
11. Approximativement, combien de personnes ont été contactées pour répondre à des enquêtes en lien avec l'autoévaluation institutionnelle ?
12. Quels outils avez-vous mis en place en interne pour mener à bien cette autoévaluation ? *(plusieurs réponses possibles)*
- Questionnaires en ligne
 - Focus groups
 - Appel à un intervenant externe
 - Communication interne spécifique au pilote
 - Autre (à préciser)
13. Quel(s) cadre(s) de réflexion avez-vous utilisé(s) ? *(plusieurs réponses possibles)*
- Les ESG
 - Un autre référentiel
 - Autre (à préciser)
14. En termes de ressources disponibles au sein de votre établissement pour conduire l'autoévaluation institutionnelle, quelle proposition est la plus proche de votre situation ? *(une seule réponse possible)*
- Une adéquation a pu être trouvée entre les ressources disponibles en interne et les objectifs que l'établissement s'était fixé pour l'autoévaluation
 - Les objectifs fixés pour l'autoévaluation ont dû être revus en fonction des ressources disponibles
 - Le manque de ressources a constitué un frein important et n'a pas permis d'atteindre certains objectifs initialement fixés pour l'autoévaluation



15. Souhaitez-vous formuler des commentaires sur cette série de questions ?

La visite du comité d'évaluation

16. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Les établissements étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de différents éléments via l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis.

- Le comité était composé avec diversité (géographique, de genre, d'âge...)
- Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'enseignement supérieur à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles
- Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'assurance qualité à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais aussi à l'échelle européenne et internationale

17. À votre connaissance, les compétences globales du comité d'évaluation couvraient les champs suivants : (plusieurs choix possibles)

- Gouvernance
- Gestion de la qualité
- Pédagogie
- Expérience étudiante
- Expérience professionnelle
- Autre (à préciser)

18. Concernant la restitution par le ou la président.e du comité d'évaluation en fin de visite, êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Les établissements étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de différents éléments via l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis.

- Le propos était clair
- Les sujets développés étaient en adéquation avec nos préoccupations
- Le propos était soutenant, valorisant et s'inscrivait dans une approche formative

19. Souhaitez-vous formuler des commentaires sur cette série de questions ?

Le futur référentiel d'évaluation institutionnelle

20. La phase pilote s'est appuyée sur la partie 1 des ESG et poursuit l'objectif de mettre au point un référentiel spécifique à la FWB. Quels seraient selon vous les critères incontournables du futur référentiel d'évaluation institutionnelle de l'AEQES ? Comment les formuleriez-vous ?

- Critère 1 :
- Critère 2 :
- Critère 3 :
- Critère 4 :
- Critère 5 :
- Commentaire complémentaire :

La procédure d'avis

21. Votre établissement a-t-il sollicité la procédure d'avis quant à sa capacité à organiser ultérieurement l'évaluation de ses programmes ?

- Oui (envoi à la question 21)
- Non (envoi à la question 23)

22. **Vous avez sollicité la procédure d'avis.**

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Les établissements étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de différents éléments via l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis.

- Les informations fournies dans les Balises méthodologiques (explicitation des critères, déroulement...) étaient suffisamment complètes pour préparer cette procédure.
- Le choix de cette procédure a renforcé positivement les enjeux de l'évaluation institutionnelle : motivation, ressources, etc.
- Le choix de cette procédure a renforcé négativement les enjeux de l'évaluation institutionnelle : craintes, etc.
- Le temps consacré au traitement de cette procédure pendant la visite a semblé approprié.
- Une motivation importante était de gagner en autonomie pour mener dans le futur les évaluations programmatiques selon un calendrier et des modalités qui nous sont propres
- Une motivation importante était de bénéficier d'un avis formel sur le système qualité
- Le contexte concurrentiel de la FWB a eu un impact sur la décision de solliciter la procédure d'avis

23. Souhaitez-vous ajouter un élément ? *Envoi à la section suivante*

24. Vous n'avez pas sollicité la procédure d'avis.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Les établissements n'ayant pas sollicité la procédure d'avis étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de différents éléments via l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis.

- Les informations fournies dans les Balises méthodologiques (explicitation des critères, déroulement...) n'étaient pas suffisamment détaillées pour permettre de décider de solliciter la procédure
- L'établissement est satisfait des évaluations de programmes menées par l'AEQES et ne souhaite pas prendre en charge ce volet. Il n'a donc pas sollicité la procédure d'avis.
- L'établissement ne dispose pas des ressources en interne pour mener les évaluations de programmes et n'a donc pas souhaité solliciter la procédure d'avis
- L'établissement a préféré attendre l'évaluation institutionnelle suivante pour gagner en expérience avant de solliciter la procédure.
- Le contexte concurrentiel de la FWB a eu un impact sur la décision de l'établissement de ne pas solliciter la procédure d'avis.

25. Souhaitez-vous ajouter un élément ?

Votre perception de l'impact de l'évaluation

26. Selon vous, la participation de votre établissement aux évaluations institutionnelles pilotes a eu ou aura pour conséquences, positives ou négatives.

Les établissements étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard de différents éléments via l'échelle suivante : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis.

- le développement / l'amélioration de la gestion de la qualité au niveau institutionnel, au service de la qualité de l'enseignement
- une plus grande motivation des équipes (valoriser et donner sens au travail de chacun)



- une meilleure articulation entre le système qualité institutionnel et les dynamiques qualité au niveau des programmes (des démarches plus intégrées, voire une simplification)
- une meilleure connaissance de l'établissement par ses acteurs et vice versa
- une charge de travail accrue pour les équipes
- une complexification des procédures liées à la gestion de la qualité

27. Commentaire

Des suggestions ?

28. Souhaitez-vous adresser des suggestions à l'AEQES ?

