



# Évaluations institutionnelles pilotes : résultats de l'enquête auprès des expert·e·s et président·e·s

Un questionnaire d'évaluation a été envoyé à l'ensemble des 20 expert·e·s et 7 président·e·s constituant les différents comités des évaluations institutionnelles de l'AEQES lors de la phase pilote, dont les visites se sont déroulées entre 2019 et 2021.

L'enquête a été administrée en ligne via un questionnaire *Google forms* de manière anonyme. Deux paramètres d'identification ont cependant été intégrés (profil président/expert et expérience antérieure AEQES/pas d'expérience antérieure AEQES) [voir point 2]

Les réponses à cette enquête ont été collectées entre le 2 et le 30 juin 2021, soit environ un mois et demi après la fin de la dernière visite d'évaluation.

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

1. Informations relatives à l'ensemble des expert·e·s et président·e·s.....	2
2. Informations relatives aux répondant·e·s.....	2
3. Questions spécifiquement adressées aux président·e·s .....	4
4. Degré de satisfaction concernant différents aspects de la mission.....	4
6. Les visites.....	9
7. Évaluations institutionnelles avec la procédure facultative d'avis global.....	11
8. Points forts et pistes d'amélioration du mécanisme d'évaluation institutionnelle.....	14
9. Regard rétrospectif sur la phase pilote.....	17
10. Suggestions/conseils adressés à l'AEQES .....	18
Annexe : questionnaire vierge.....	19

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](http://aeqes-coconstruction.be)).

Pour information, une première enquête avait été adressée aux 14 expert·e·s et président·e·s impliqué·e·s dans les 4 premières évaluations. Les résultats de cette enquête préliminaire ont été présentés 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. Informations relatives à l'ensemble des expert·e·s et président·e·s

Les 27 expert·e·s et président·e·s résident dans 6 pays différents. Parmi eux/elles, 6 (22 %) résident en Belgique.

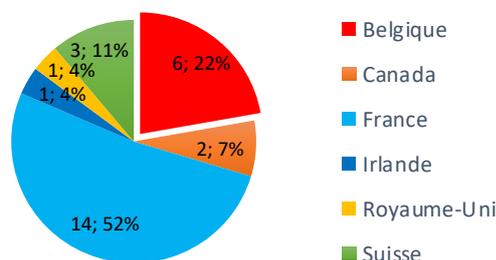


FIGURE 1. PAYS DE RÉSIDENCE DES 27 EXPERT·E·S ET PRÉSIDENT·E·S PARTICIPANT AUX ÉVALUATIONS INSTITUTIONNELLES DE L'AEQES DURANT LA PHASE PILOTE

Malgré la volonté affirmée de l'AEQES et les recherches de candidates effectuées en vue de viser une diversité de genre, seuls 30 % des expert·e·s et président·e·s sont des femmes.

## 2. Informations relatives aux répondant·e·s

Sur les 27 expert·e·s et président·e·s, 23 ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse global de 85%. L'ensemble des président·e·s ont répondu (100 %), tandis que 16 des 20 expert·e·s ont répondu (80 %). Seule la distinction entre expert·e et président·e a été faite, le questionnaire ne leur demandant pas de s'identifier en tant qu'expert·e qualité, de l'éducation, de la profession ou étudiant·e.

### Représentativité des répondant·e·s selon les formes d'enseignement supérieur évaluées

Les répondant·e·s étaient invité·e·s à cocher l'ensemble des formes d'enseignement supérieur dans lesquelles ils/elles avaient réalisé une évaluation institutionnelle lors de la phase pilote de l'AEQES.

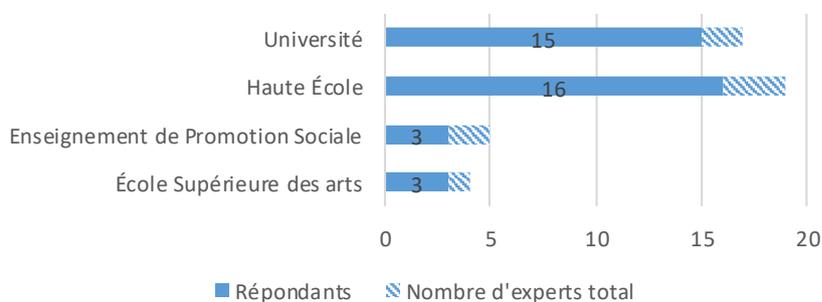


FIGURE 2. NOMBRE DE RÉPONDANT·E·S ET NOMBRE D'EXPERT·E·S TOTAL AYANT PARTICIPÉ À L'ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS DE CHAQUE FORME D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR – N=23.

La figure ci-dessus montre que la représentativité des répondant·e·s par rapport au nombre total d'expert·e·s (en ce compris les président·e·s) ayant participé à l'évaluation des établissements des différentes formes d'enseignement supérieur est importante (entre 60 % pour l'Enseignement de promotion sociale et 88 % pour les Universités).



## Représentativité des répondant·e·s ayant participé à une évaluation institutionnelle pour laquelle l'établissement avait fait une demande d'avis global

Parmi les 17 établissements de la phase pilote, 8 ont introduit une demande d'avis global pour l'organisation de leurs évaluations programmatiques en autonomie. Ces 8 établissements ont été évalués par 20 expert·e·s (et président·e·s) différent·e·s.

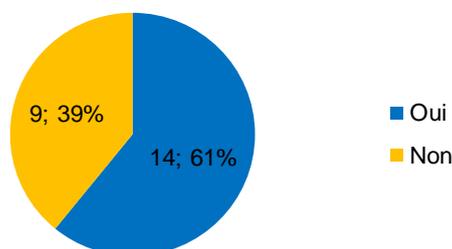


FIGURE 3. NOMBRE ET POURCENTAGE DE RÉPONDANT·E·S AYANT INDIQUÉ AVOIR PARTICIPÉ À UNE ÉVALUATION AVEC DEMANDE D'AVIS GLOBAL – N=23.

Sur les 23 répondant·e·s à cette question, 14 ont indiqué avoir été impliqué·e dans minimum une évaluation avec demande d'avis global. Le nombre de réponses positives est plus faible qu'attendu, indiquant une éventuelle mauvaise compréhension de la question de la part de certain·e·s expert·e·s qui n'ont probablement pas tenu compte de l'ensemble de leurs visites.

Il est à noter que les expert·e·s (et président·e·s) ont pu participer à l'évaluation de plusieurs établissements, certains ayant introduit une demande d'avis global et d'autres non.

## Participation antérieure des répondant·e·s à des évaluations programmatiques organisées par l'AEQES

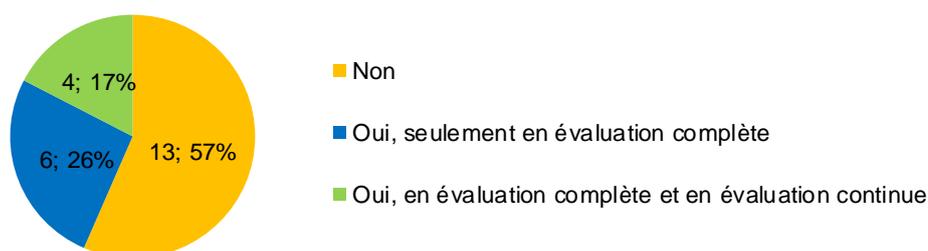


FIGURE 4. PARTICIPATION ANTÉRIEURE DES RÉPONDANT·E·S À DES ÉVALUATIONS PROGRAMMATIQUES ORGANISÉES PAR L'AEQES (EN NOMBRE ET POURCENTAGE DE RÉPONDANT·E·S) – N=23.

Parmi les 23 expert·e·s et président·e·s ayant participé à l'enquête, 43 % (10) avaient déjà participé, en tant qu'expert·e ou président·e, à au moins une évaluation programmatique organisée par l'AEQES.



### 3. Questions spécifiquement adressées aux président·e·s

#### Complémentarité des expert·e·s dans les comités

Les 7 président·e·s ont répondu concernant la question de la complémentarité des expert·e·s des comités qui leur était spécifiquement adressée. Tous notent une bonne complémentarité des profils en termes d'expertise et de compétences.

Deux d'entre eux mentionnent un manque de disponibilité de quelques expert·e·s pour assurer le travail tout au long du processus (préparation, visite et production du rapport).

Par ailleurs, un·e président·e pointe que la provenance diversifiée des experts n'a pas entravé la bonne utilisation du référentiel, qui est largement utilisé en Europe et connu ailleurs. Il souligne néanmoins qu'un meilleur équilibre entre experts issus et non issus de la Fédération Wallonie Bruxelles permettrait au comité de disposer d'une connaissance plus fine de l'organisation de l'enseignement supérieur au sein de celle-ci.

#### Entretien préalable

Un commentaire leur est également demandé au sujet de l'entretien préalable, d'une durée approximative d'une heure quinze, qui s'est majoritairement tenu en visioconférence.

Les président·e·s soulignent l'utilité de l'entretien préalable pour établir un climat de confiance, pour expliciter davantage le processus d'évaluation, pour percevoir les attentes spécifiques de l'établissement ainsi que pour « *réduire le stress de l'établissement inhérent à toute forme d'évaluation* ». L'un d'entre eux ayant eu l'expérience d'un entretien préalable en présentiel et en visioconférence mentionne sa préférence pour l'entretien préalable en présentiel.

Deux d'entre eux/elles mentionnent également qu'il serait utile d'avoir déjà, au moment de l'entretien préalable, une liste quasi définitive des noms et fonctions des personnes participant aux entretiens afin d'identifier les éventuels conflits d'intérêts ou les liens hiérarchiques qui peuvent gêner le travail des expert·e·s et pouvoir ainsi affiner les panels de participant·e·s.

### 4. Degré de satisfaction concernant différents aspects de la mission

Les expert·e·s<sup>1</sup> étaient ensuite invité·e·s à indiquer leur degré de satisfaction (*sans avis, très insatisfaisant, insatisfaisant, satisfaisant, très satisfaisant*) à l'égard de différents éléments.

#### Documentation et services fournis par l'AEQES

Les avis sont globalement très positifs concernant la documentation et les services fournis par l'AEQES (respectivement 87 % et 91 % de « *très satisfaits* »).

---

<sup>1</sup> Dans la suite de ce document, le terme « expert·e·s » sera utilisé au sens large et inclut également les « président·e·s ».



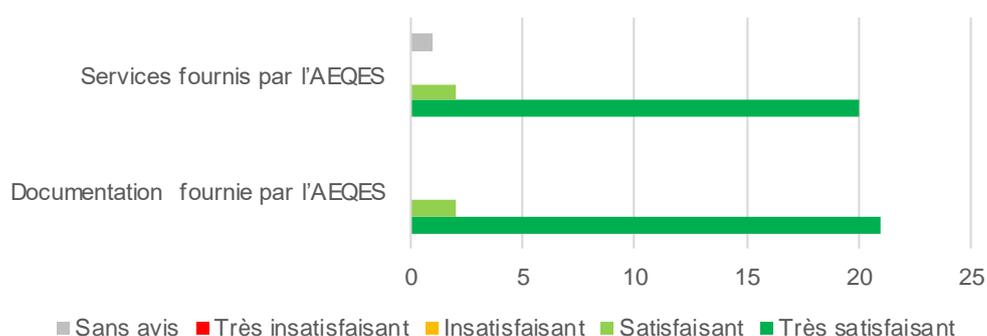


FIGURE 5. DEGRÉ DE SATISFACTION CONCERNANT LA DOCUMENTATION ET LES SERVICES FOURNIS PAR L'AEQES (EN NOMBRE DE RÉPONDANT·E·S) – N=23.

Sur les 9 commentaires laissés au niveau de la documentation fournie par l'AEQES, 7 soulignent le fait qu'elle est très complète et de qualité. L'un d'eux mentionne qu'elle permet d'assimiler les particularités de l'enseignement supérieur en FWB, tandis que deux mentionnent qu'elle est un peu longue à s'approprier. Un·e expert·e mentionne également que l'importance du décret Paysage lui avait échappé en première lecture.

Concernant les services fournis par l'AEQES, les 14 commentaires sont tous très élogieux (ex. : « excellent accompagnement », « parfait », « équipe très professionnelle et sympathique », « compétence, serviabilité et disponibilité » ...). L'un d'eux mentionne cependant que « *Les départs de personnes membres de la cellule exécutive au cours de cette période se sont quand même ressentis malgré tous les efforts déployés pour y remédier et auxquels j'ai été sensible* ».

### Informations relatives au champ d'expertise et au contenu de la mission

Les avis sont globalement positifs concernant les informations relatives au champ d'expertise et au contenu de la mission (respectivement 86 % et 96 % de « satisfaisant » ou « très satisfaisant »), bien qu'il y ait un « insatisfait » pour chacun de ces éléments et 2 « sans avis » concernant les informations relatives au champ d'expertise.

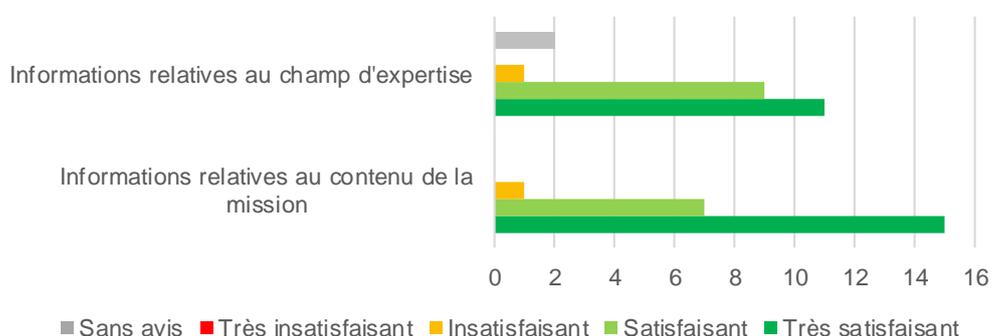


FIGURE 6. DEGRÉ DE SATISFACTION CONCERNANT LES INFORMATIONS RELATIVES AU CHAMP D'EXPERTISE ET AU CONTENU DE LA MISSION (EN NOMBRE DE RÉPONDANT·E·S) – N=23.

D'après les 8 commentaires laissés au niveau des informations relatives au champ d'expertise, cette question a été interprétée différemment selon les personnes. Certaines mentionnent que c'était clair, flexible et que cela a été bien préparé. Un·e expert·e mentionne l'intérêt de l'utilisation des ESG, un·e autre encore mentionne qu'il n'était pas clair que l'évaluation institutionnelle ne couvrait pas toutes les missions de l'institution, mais uniquement l'enseignement. Enfin, un des commentaires indique explicitement que la



question n'a pas été comprise. Ceci invite à une reformulation ultérieure de ce type de question lors d'une prochaine enquête.

Au niveau du contenu de la mission, une majorité des 12 commentaires mentionnent que la mission était claire. Quelques-uns font également des suggestions d'amélioration (ex. : FAQ, tableau des diverses étapes avec des liens vers les documents à consulter, entretien personnalisé avec chaque expert afin de cadrer le projet et de répondre aux questions initiales).

## Informations relatives au calendrier, à la rémunération et à la charge de travail

Les informations relatives au calendrier sont majoritairement vues de manière positive, tandis que les avis sont plus partagés au niveau de la rémunération et de la charge de travail.

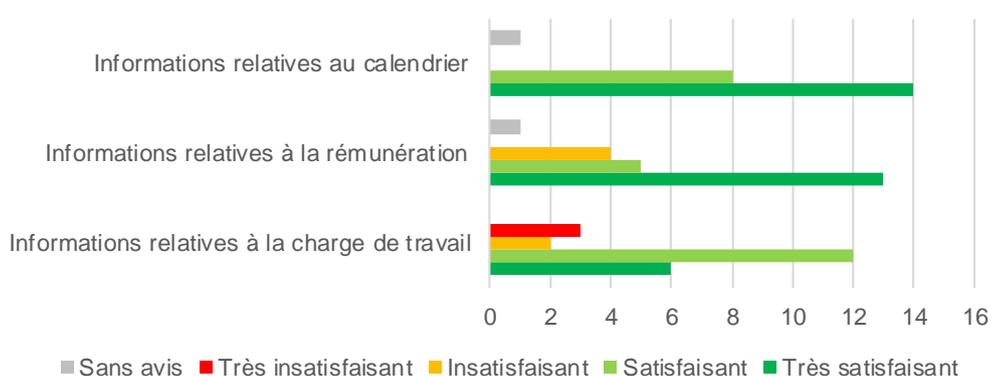


FIGURE 7. DEGRÉ DE SATISFACTION CONCERNANT LES INFORMATIONS RELATIVES AU CALENDRIER, À LA RÉMUNÉRATION ET À LA CHARGE DE TRAVAIL (EN NOMBRE DE RÉPONDANT·E·S) – N=23.

Environ la moitié des 11 commentaires au sujet du calendrier mentionnent les ajustements de celui-ci liés à la crise sanitaire. Un commentaire mentionne que le calendrier exige une rigueur de travail, mais demeure tout à fait réaliste, tandis qu'un autre mentionne qu'il est très contraignant en termes de disponibilités nécessaires (visite sur plusieurs jours d'affilée).

Au niveau de la rémunération, 5 des 11 commentaires mentionnent que les informations sont claires. Trois commentaires mentionnent qu'elle est trop faible (« pas proportionnelle au temps investi », « une partie importante du travail n'est pas rémunérée », « c'est presque du bénévolat ») et devrait être revue à la hausse. Concernant la charge de travail, sur 14 commentaires reçus, la moitié indique que la charge est importante et/ou sous-évaluée. Quatre autres commentaires mentionnent qu'il serait intéressant de l'évaluer/la définir plus précisément pour mieux informer les nouveaux/nouvelles expert·e·s de la charge de travail et de son étalement lors des différentes étapes (préparation, visite, rapport, analyse transversale). À ce sujet, un des expert·e·s mentionne qu'un dossier d'évaluation représente environ 70 h à 75 h de travail (dont 30 h à 35 h en visite) si on tient compte du temps de préparation, de la visite, de la rédaction d'une partie de rapport et des relectures de celui-ci. Un commentaire mentionne que, la charge de travail des expert·e·s a été supérieure (en termes d'effort requis) pour les évaluations effectuées à distance par rapport à celles effectuées sur place. Un autre parle spécifiquement du travail important des président·e·s.

Dans la section qui suit (points 5 à 7) figurent successivement quelques éléments appréciés par les experts et jugés pertinents à retenir pour des évaluations institutionnelles futures, des suggestions d'amélioration. Ceci concerne les dossiers d'autoévaluation, les visites et la procédure d'avis global.



## 5. Dossiers d'autoévaluation (DAEI)

### Bonnes pratiques, éléments pertinents

20 réponses ouvertes ont été données à ce sujet. En termes de bonnes pratiques, on notera notamment :

- « la présence d'hyperliens vers les documents de support servant à faire la démonstration de la mise en œuvre des mécanismes d'amélioration continue devrait, à mon sens, être généralisée »;
- « structuration systématique des ESG, par exemple : description – autoévaluation – pistes de développement »;
- la présentation contextuelle de l'établissement avec notamment « organigramme clair avec rôles et responsabilités », « liste des facultés et des programmes dès le début du document »;
- le fait d'avoir introduit « un guide de lecture et des références croisées aux ESG concernées, car il y a des redondances entre ESG »;
- le fait d'avoir associé un plan d'action à l'analyse SWOT générale;
- « limiter le nombre d'annexes et quand c'est nécessaire associer (citer) la page de l'annexe qui vient en appui aux analyses du DAEI »;
- « une analyse réflexive et critique sur l'exercice d'autoévaluation lui-même et en particulier sur les aspects méthodologiques » [cf. balises « Une section exposant et commentant le processus d'autoévaluation lui-même (retour réflexif) »];
- « alternance pertinente entre propos rédactionnels et illustration avec des exemples pratiques ».

### Améliorations proposées

Au niveau des améliorations proposées, on retiendra, par exemple :

- « Le défaut principal est la longueur. Il faudrait encourager les établissements à être plus synthétiques dans la description au profit d'une analyse plus qualitative »;
- Développer davantage les aspects de gouvernance;
- Augmenter le nombre d'indicateurs quantitatifs (montrant l'évolution au fil du temps notamment);
- Éviter l'usage abusif des acronymes;
- Éviter de construire le DAEI comme un outil de promotion de l'établissement;
- Donner des exemples concrets de projets mis en place par les établissements;

### Format « idéal » du DAEI

Plusieurs questions s'intéressaient au format idéal des futurs DAEI en termes de contenu, d'organisation, de mise en page... Les réponses à ces différentes questions sont résumées ci-dessous.

Au niveau du **contenu** et de la **structure**, voici quelques exemples de commentaires :

- « Présentation de l'établissement, positionnement par rapport à un environnement (au sens large), choix stratégiques et pédagogiques, adéquations entre ambitions et moyens. En transversal, démarche qualité et logiques d'amélioration continue »;
- « Le DAEI devrait inclure une description narrative, des tableaux et des graphiques permettant de présenter la réalité de l'établissement au regard de chacun des ESG. Le rapport devrait aussi contenir un résumé à des fins de gestion reprenant les principaux enjeux, constats et pistes de solution envisagées de manière à en faciliter l'appropriation par tous les acteurs. »;
- « Quitter les ESG, trop restrictifs, souvent redondants, qui ne couvrent pas de manière égale toutes les missions décrétales, pour des critères institutionnels propres à l'AEQES. »;
- « Moins de descriptifs et plus d'analyse. Focaliser sur le SWOT et le plan d'action »;



- «Présentation institution (mission, valeurs, stratégie, activités) - Gouvernance et processus élaboration & suivi de la stratégie - Vision globale approche / système qualité - Analyse par ESG avec éléments de preuve, observation, etc. + autoévaluation et pistes d'améliorations - synthèse et principaux axes d'action par rapport aux ESG»;
- plan d'action réaliste avec une évaluation des délais de réalisation en tenant compte du temps disponible et l'indication d'indicateurs de performance pertinents».

Concernant l'analyse produite dans les DAEI de la phase pilote, si certain-e-s notent qu'elle a été effectuée de façon honnête et transparente, d'autres indiquent une qualité assez hétérogène d'un établissement à l'autre, certaines étant trop descriptives, peu étayées et/ou manquant de réflexivité. Un-e expert-e mentionne «une confusion (volontaire ?) entre ce qui existe et fonctionne et ce qui est projeté, qui complique la compréhension et oblige les expert-e-s à systématiquement poser la question». Un-e autre expert-e note que «En règle générale, l'autoévaluation faite dans le cadre des DAEI génère une saine dynamique participative au sein des établissements. Il faudrait idéalement qu'elle puisse être perpétuée entre deux DAEI».

## Structure et référentiels

Au niveau de la structure, un commentaire suggère «une structure de DAEI imposée sur la base du référentiel adopté». Un autre indique par contre que la structure ne doit pas être trop formatée, pour permettre à chaque établissement de «se présenter» en faisant ses propres choix dans l'articulation et l'argumentation (format adapté à la singularité de l'établissement).

Un commentaire indique aussi qu'il serait préférable d'inclure les informations relatives à la demande d'avis globale dans les sections pertinentes du DAEI plutôt qu'à la fin.

Quelques expert-e-s soulignent la difficulté de concilier une approche thématique, répondant aux priorités de l'établissement, et la méthodologie AEQES/ ESG. Un expert suggère que lorsqu'un établissement a choisi un séquençage autre que celui des ESG, le rapport d'évaluation des expert-e-s devrait pouvoir être écrit en miroir du DAEI, et ne pas suivre la structure des ESG non plus.

En termes de **longueur**, les propositions quantitatives varient de 25 à 150 pages pour le DAEI (sur 20 répondant-e-s), avec une valeur moyenne à 65 pages (qui correspond également à la médiane) et de 5 à 50 concernant le nombre maximum d'annexes (11 répondant-e-s. Valeur moyenne : 24 annexes et valeur médiane : 20 annexes). Un des commentaires mentionne cependant que «la longueur du DAEI et le nombre d'annexes doivent être adaptés à l'institution et être suffisants pour faire une description appropriée des mécanismes d'assurance qualité». Un autre dit ceci : «le DAEI doit être assez court pour être apprécié (et connu) par une gamme importante d'acteurs internes à l'établissement, et même des parties prenantes externes les plus importantes. Un DAEI trop long et compliqué ne sera jamais lu par ceux-ci...».

Au niveau des **annexes** (21 répondant-e-s), les commentaires soulignent l'importance de leur pertinence et le fait qu'elles soient référencées au moins une fois dans le texte. Un commentaire indique également que «Pour moi, il n'y a pas de nombre maximum, il serait par contre intéressant de bien préciser le rôle des annexes. On devrait pouvoir lire le document sans y faire appel, et ne s'y référer que pour complément d'information. Le fait de pouvoir aller dans les annexes par lien hypertexte dans le rapport est une bonne pratique, me semble-t-il». Un autre commentaire suggère de «limiter les annexes à des données factuelles, quantitatives (évolution du nombre d'inscrits, taux d'encadrement, etc.)».

Au niveau de la **mise en page** (14 répondant-e-s), les avis divergent : deux commentaires indiquent que cela doit être au choix de l'établissement, tandis qu'un autre mentionne qu'il doit être le même pour toutes les institutions. Un commentaire parle d'une aération suffisante pour faciliter l'annotation aux expert-e-s («des marges assez larges pour noter nos propres observations en cours de lecture et relecture»), tandis qu'un



autre insiste sur l'illustration « *Il faut mettre des photos, des graphiques, aérer le texte [...] faire ressortir les choses importantes* ». Deux commentaires citent également certains DAEI de la phase pilote en exemple.

Concernant le **support préféré** (22 répondant·e·s), une majorité souhaite accéder au DAEI à la fois au format papier et au format numérique (13 répondant·e·s), les autres sont partagés équitablement entre ces 2 formats. Concernant les annexes, une majorité pense que le format numérique est suffisant (15/22 répondant·e·s) et l'utilisation d'une clé USB adaptée. Le commentaire suivant résume bien l'état d'esprit général : « *Le numérique est utile pour l'accès aux annexes, mais le support papier nous permet d'inclure des notes personnelles dans les documents. Suggestion : DAEI papier + électronique et annexes en électronique seulement* ».

## 6. Les visites

### Panels de participants et collecte d'informations

De manière générale, les expert·e·s considèrent que les panels de participants étaient bien constitués et leur ont permis de récolter les informations nécessaires, à l'exception du panel avec les milieux professionnels qui étaient parfois insatisfaisants (soit les participants étaient trop peu nombreux, ou manque d'indépendance – anciens étudiants ou professionnels donnant cours dans l'établissement).

L'information fournie par le DAEI et complétée par les entretiens s'est avérée généralement suffisante et, quand nécessaire, les établissements ont montré une grande disponibilité à fournir des informations supplémentaires (généralement via la cellule qualité). Trois commentaires mentionnent également que les expert·e·s ont pu demander des entretiens supplémentaires et saluent la réactivité des établissements et de l'AEQES à ce sujet.

Deux expert·e·s insistent sur la nécessité de limiter le nombre de participants aux différents panels.

Un·e expert·e exprime également son ressenti quant au manque d'interaction entre les participant·e·s en mode distanciel : « *le distanciel empêche les interactions : on interroge en groupe des individualités qui répondent selon un ordre qui ne leur permet guère de rebondir* ».

### Bonnes pratiques, éléments pertinents

Parmi les bonnes pratiques relatives aux visites, ils notent notamment :

- « *la réunion « joker » [une rencontre optionnelle pour ajuster le programme en cas de besoin au cours de la visite]* »
- « *une diversité dans les interlocuteurs, permettant de voir tous les services en ce compris les services de support* » ;
- « *panel de 6 personnes max en vidéoconférence. Peut aller jusqu'à 8 pour les étudiantes et étudiants* » ;
- « *en présentiel : plus faciles et interactives. À distance, sans doute moins d'autocensure* » ;
- « *les visites "en ligne" obligent à une préparation plus poussée des entretiens, notamment les sujets/questions à soulever et les rôles de chaque expert. C'est une bonne pratique à généraliser....* » ;
- « *organiser les entretiens autour de quelques thématiques spécifiques et choisir les personnes en fonction* » ;
- Le fait d'avoir prévu *une rencontre avec la gouvernance en toute fin de visite avant d'entamer le travail de préparation de la restitution* »



## Améliorations proposées

Les expert·e·s proposent également une série d'améliorations, résumées ou citées ci-dessous :

- prévoir un entretien avec la direction seule;
- veiller à éviter de rencontrer les mêmes personnes dans plusieurs entretiens;
- constituer des groupes d'interlocuteurs/interlocutrices homogènes (plutôt que par thématiques);
- *«Les informations données par l'établissement ne sont pas toujours suffisantes concernant le planning et la composition des panels de personnes rencontrées. Il est donc alors difficile d'identifier les éventuels conflits d'intérêts ou les liens hiérarchiques qui peuvent gêner le travail des experts»;*
- adapter la durée des entretiens en fonction du nombre d'interlocuteurs/interlocutrices et prévoir des entretiens d'au moins 1 heure quand il y a plus de 5/6 participant·e·s
- limiter le nombre de personnes constituant les panels;
- veiller à l'indépendance des représentant·e·s professionnel·le·s;
- *«J'aimerais davantage rencontrer des parties prenantes externes à l'institution (alumni, autorités locales, professeurs invités venant du monde de l'entreprise, du personnel administratif et ouvrier,...)»;*
- veiller à préparer les interlocuteurs/interlocutrices (mener un entretien avec des interlocuteurs/trices non préparé·e·s (*«qui découvrent les objectifs de l'entretien»* ou *«qui n'avaient pas eu le DAEI»*) est moins productif.

## Durée et planning de la visite, considérations générales

Au niveau de la durée de la visite, les formats étaient un peu variables : les visites en présentiel se sont déroulées sur 3 jours, tandis que les visites en distanciel ont généralement été étalées sur 4 ou 5 jours. La plupart des expert·e·s semblent trouver que la durée de la visite était adaptée et le nombre d'entretiens considéré comme correct et suffisant. Si deux expert·e·s considèrent que la visite devrait être un peu plus courte (2,5 jours en présentiel), tandis que deux autres commentent estiment, au contraire, qu'elle devrait être un peu plus longue (proposition d'ajouter une demi-journée pour l'un, 4 jours minimum pour l'autre).

Certains expert·e·s notent la difficulté à caler cette visite dans leur agenda professionnel.

Concernant le mode distanciel, un·e expert·e note que l'étalement sur 5 jours était appréciable, un·e autre parle de la plus grande difficulté à co-produire la restitution orale par rapport au mode présentiel et un·e troisième suggère de ne pas dépasser un temps de rencontre supérieur à 6 h par jour (à majorer des temps nécessaires pour les préparations et les débriefings de l'équipe d'expert·e·s). Un·e expert·e mentionne que l'utilisation d'entretiens en parallèle permettrait de limiter la longueur des journées fort chargées.

Concernant le planning, les expert·e·s considèrent qu'il a fait l'objet d'un échange constructif avec les établissements et le temps est généralement considéré comme bien réparti. Certains expert·e·s insistent sur le fait que la durée des entretiens doit être adaptée en fonction des personnes rencontrées (*«Il serait utile de passer plus de temps avec les responsables de la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité qu'avec la direction ou le Pouvoir Organisateur»*) et de leur nombre.

Un commentaire indique *«je pense que l'équipe d'expert·e·s doit avoir le droit de demander de légers changements au planning, même en cours de visite, afin de s'assurer de pouvoir échanger avec les bonnes personnes et sur les bonnes thématiques»*. Dans le même ordre d'idées, un·e autre dit : *«Peut-être essayer d'avoir la possibilité de prolonger une rencontre quand cela est jugé important par le comité»*.



Un·e expert·e mentionne que «*La réunion préparatoire n'est pas toujours simple à rajouter dans le planning. Il serait peut-être utile de lancer la préparation de la visite un peu plus en amont du début de la visite pour se donner le temps suffisant pour la préparation*».

Enfin, un·e expert·e indique «*Je préférerais des demi-journées d'entretiens plutôt que des jours complets, afin de finaliser les rapports "à chaud" le jour même des interviews*».

### **Accès fournis par l'établissement**

Concernant les accès donnés par l'établissement (type intranet, Moodle, ...), les expert·e·s s'accordent pour dire que cela est important. Quelques commentaires regrettent un accès partiel et/ou tardif. Il semble important que ces accès soient donnés dès que possible après réception du DAEI par les expert·e·s et puissent être conservés jusqu'à la fin du processus de droit de réponse. Un commentaire mentionne : «*Idéalement, l'établissement devrait fournir un accès à un profil étudiant et à un profil enseignant pour bien comprendre ce qui est à disposition de qui*».

### **Autres commentaires**

Les expert·e·s avaient également la possibilité d'ajouter d'autres commentaires en complément des diverses questions relatives aux visites.

Deux expert·e·s se sont exprimé·e·s par rapport à leur préférence de visites en présentiel, un·e autre est en faveur des visites en distanciel. Un·e quatrième suggère une visite en deux temps : «*Présentielle dans un premier temps pour s'imprégner et ensuite entretiens à distance à la demande du comité pour approfondir*».

Un·e expert suggère d'accorder plus de temps pour la préparation de la restitution.

Un·e autre mentionne que «*les visites d'installations ou de locaux ne sont à prévoir que si elles sont construites dans l'esprit de la visite, en apportant des compléments nécessaires*».

## **7. Évaluations institutionnelles avec la procédure facultative d'avis global**

Pour information, 18 experts dont 4 présidents ont été concernés par les 8 évaluations institutionnelles pour lesquelles les EES avaient sollicité la procédure d'avis global. Parmi eux, 14 ont répondu aux questions relatives à cette procédure.

### **Le référentiel à 4 critères**

Il s'agit des 4 critères formulés dans les balises méthodologiques<sup>2</sup>, pages 22-23.

D'après les avis reçus (14 répondant·e·s), les 4 critères sont utiles et pertinents, bien que perfectibles.

Si les 4 critères fournissent une grille de lecture intéressante pour évaluer la capacité d'une institution à prendre en charge l'évaluation externe de ses programmes, les expert·e·s considèrent cependant qu'ils n'ont pas un poids équivalent dans leur contribution à la décision d'avis : «*Le premier critère (Politique, culture et système de management de la qualité) est assurément un préalable pour prétendre à un avis positif. Le second (Information du public) est moins central et la transparence qu'il suppose pourrait être intégrée au critère 1. Le troisième (Évaluation périodique et suivi continu des programmes) doit absolument être satisfait, de même*

<sup>2</sup> <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-méthodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>



*que le dernier critère (Processus périodiques d'assurance qualité externe) qui semble le plus important. Au minimum, je regrouperai les deux premiers. Le 3e doit être satisfait si le premier l'est... Peut-être que deux critères suffiraient : montrer une réelle politique d'amélioration continue à l'interne et montrer la capacité à organiser les évaluations externes».*

Les expert·e·s soulignent également que la superposition partielle avec les ESG, bien que compréhensible et logique, amène un sentiment de répétition (par des redites entre les parties 2 et 3 du rapport) et n'apporte pas nécessairement de nouveaux éléments pour évaluer l'institution.

L'un des expert·e·s suggère d'ailleurs que la décision soit prise à partir de certains ESG directement : *« Je pense qu'une analyse, décision directe à partir de certains ESG serait plus efficace ».*

Par ailleurs, un·e expert·e note que le critère 4 a parfois été difficile à appréhender lors de cette phase pilote, car certains établissements ne se sont pas encore vraiment projetés vers l'autonomie attendue.

Enfin, un·e expert·e souligne qu'*« il serait également pertinent d'intégrer la question des ressources dont doit disposer l'institution pour prendre en charge de manière pérenne l'évaluation externe de ses programmes ».*

## **La matrice de descripteurs**

Mise en contexte : la phase pilote a démarré sans matrice de descripteurs, c'est-à-dire sans grille décrivant pour chacun des 4 critères les constats permettant d'identifier un niveau de développement de l'établissement vis-à-vis de ce critère. Le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) a recommandé l'élaboration d'un tel outil afin d'objectiver au mieux les appréciations des experts lors de leur évaluation ainsi que d'opérationnaliser plus aisément le processus de décision confié conjointement au comité et au CAM. Le CAM a également conseillé de considérer 4 niveaux de développement plutôt que trois. Le Comité de gestion de l'AEQES a validé cette proposition lors de sa séance plénière du 13 octobre 2020. Trois évaluations (+ avis global) s'étaient déjà déroulées à ce moment-là et c'est la raison pour laquelle la matrice de descripteurs est restée un outil interne, non diffusée durant la phase pilote, afin d'apporter une équité de traitement entre les 8 EES demandeurs. Enfin, lors des rencontres individuelles entre les EES pilotes qui n'avaient pas encore rendu leur DAEI et la Cellule exécutive, il a été demandé aux EES de documenter la question de la procédure d'avis global (en y consacrant un chapitre spécifique par exemple).

La matrice a été très utile et a permis au comité de débattre du degré de réalisation des critères et a aidé à rédiger la partie 3 du rapport. Les expert·e·s ont cependant été gênés du fait qu'elle ait été élaborée en cours de route et non communiquée aux établissements.

Par ailleurs, les expert·e·s notent que, la matrice étant confidentielle, les DAEI ne parlaient que très peu de l'avis global bien qu'une évolution ait été constatée par un·e des expert·e·s au niveau de l'écriture des DAEI reçus au fil du temps (les DAEI des premières institutions étant centrés uniquement sur les ESG). Ils/Elles sont d'avis qu'une communication de la matrice, aidera certainement les établissements suivants et balisera les attendus au niveau du contenu du DAEI.

Un·e des expert·e·s considère qu'il faudrait intégrer la dimension suivante : *« l'existence ou non (embryonnaire, en développement, avancé, acquis) d'un processus interne d'évaluation des programmes devrait être explicitement intégré à la grille d'analyse ».*

Un·e autre expert·e indique également que *« la matrice est utile et pourra être affinée à la fin de l'exercice, mais ce ne sera jamais une science exacte et il restera toujours des marges d'interprétation, mais au moins elle donne une base de discussion plus précise ».*



## Niveaux de développement et décision concernant la demande d'avis global

Concernant l'utilisation de quatre niveaux de développement (inexistant ou embryonnaire, en développement, avancé, garanti), les répondant·e·s considèrent qu'elle a rendu l'analyse plus fine et mieux adaptée à la réalité institutionnelle.

L'un·e d'eux suggère de développer un guide pour les expert·e·s afin de détailler les règles de décision lorsqu'il y a une hésitation entre deux niveaux de développement pour l'un des critères.

Un·e autre considère que la difficulté réside dans le choix de la proposition finale d'avis global sur base de l'ensemble des 4 critères et propose que des explications plus détaillées soient ajoutées.

## Place de la demande d'avis global lors des entretiens

Les majorités des répondant·e·s considèrent que la place réservée à la demande d'avis global lors des entretiens était relativement limitée et qu'elle n'a pas empiété sur l'évaluation des ESG, qui sont restés l'axe central (étant entendu que certains critères recourent certaines ESG). Deux des 14 répondant·e·s estiment d'ailleurs qu'elle n'a pas été assez mise en avant. L'un·e note *« Non, je trouve d'ailleurs qu'elle n'a pas été assez mise en avant. En dehors de la direction et de la cellule qualité, peu de personnes sont au courant de la demande d'avis global »*, tandis que l'autre suggère de prévoir un entretien spécifique : *« je pense qu'on aurait pu mettre un entretien spécifique sur l'avis global »*. Un·e expert·e note également qu'il aurait souhaité que les établissements fassent mieux le lien entre leurs arguments dans les entretiens et la demande d'avis global.

Un·e seul·e expert·e estime qu'elle a pris *« trop d'importance »* dans les entretiens, mais un·e autre mentionne cependant que *« la procédure d'avis global a pris une place assez conséquente dans les moments de travail du comité »*.

## Conseils et suggestions relatifs à la demande d'avis global

Les conseils ou suggestions suivants ont également été collectés à ce sujet :

- *« changer le nom »* [de la procédure d'avis global];
- *« diffuser la matrice aux établissements afin qu'ils puissent en tenir compte »*;
- *« réduire les critères à 2 »* (cf. commentaire relatif à ce sujet dans « Le référentiel à 4 critères »);
- *« essayer de mieux articuler les critères avec les ESG et envisager de les pondérer »*;
- *« mieux expliciter l'intérêt pour les établissements »*;
- *« préciser le rôle de la demande d'avis global et renforcer son importance dans le processus »*.



## 8. Points forts et pistes d'amélioration du mécanisme d'évaluation institutionnelle

En synthèse, les expert-e-s étaient invité-e-s à donner les trois principaux points forts et trois principales pistes d'amélioration suite à leur expérience.

### Principales forces

Voici les principales forces du mécanisme d'évaluation institutionnelle citées par les expert-e-s. Leur répartition en catégories a été réalisée a posteriori pour la faciliter de lecture du présent document.

Au niveau du processus :

- *« Une démarche volontaire et bienveillante »;*
- *« Une approche de co-construction permettant aux établissements d'adapter le DAEI à leur réalité et à en assurer l'utilité »;*
- *« Approche participative »;*
- *« Il me semble que le mécanisme essaye de créer une ambiance favorable d'amélioration au lieu de contrôle »;*
- *« Réflexion globale qui favorise la cohérence des actions portant sur la qualité »;*
- *« Une vision globale de l'institution »;*
- *« Ne pas avoir une approche compartimentée par discipline »;*
- *« Réflexion globale qui favorise la cohérence des actions portant sur la qualité »;*
- *« inciter les institutions à une réflexion globale sur leurs approches et outils de qualités »;*
- *« Le fait de voir ce qui se passe de façon globale et pas uniquement sur un domaine ou département »;*
- *« Il est très complet : ensemble des aspects de la vie institutionnelle, ensemble des acteurs concernés »;*
- *« Incite à l'appropriation des démarches qualité »;*
- *« Ça rend les EES plus responsables de leur propre Qualité »;*
- *« Elle facilite la mise à plat des politiques d'établissement et incidemment incite à affirmer son identité »;*
- *« Obliger' à se pencher sur 'soi-même' »;*
- *« Il n'est pas déviant par rapport aux ESG »;*
- *« Un langage commun ».*

Au niveau des établissements :

- *« Présence d'une expertise interne en matière d'AQ »;*
- *« Permettre aux établissements de réfléchir et de travailler sur leur mode d'organisation et de fonctionnement »;*
- *« Autoévaluation »;*
- *« Donner l'occasion à un établissement de faire un état des lieux et d'avoir un retour »;*
- *« Amener les établissements à travailler sur les enjeux et les concepts liés à la qualité. Leur faire prendre de la nécessité de s'équiper à cet effet »;*
- *« Favoriser le partage des pratiques éprouvées et les échanges entre les composantes de l'établissement »;*
- *« diffuser la démarche qualité à tous les acteurs de l'établissement »;*
- *« Valoriser la culture de l'établissement »;*



- « Le fait d'impliquer toute la chaîne décisionnelle »;
- « Le fait de pouvoir constater les liens (ou leur absence) entre la politique au plus haut niveau et sa déclinaison dans le quotidien »;
- « Accroissement de l'engagement de l'ensemble des acteurs (direction, enseignants, étudiants) »;
- « Semble catalyser des échanges futurs entre les services et les facultés (à vérifier) »;
- « Intégrer la qualité dans une dynamique institutionnelle et proactive »;
- « Inscription de l'autoévaluation dans la durée »;
- « Facilitation de l'autonomie de l'établissement »;
- « La possibilité à l'issue des différentes évaluations pour l'institution de se comparer à d'autres »;
- « Forte impulsion pour l'amélioration de la gestion »;
- « Forte impulsion pour l'amélioration des programmes »;
- « Forte impulsion pour l'amélioration du sentiment d'appartenance »;
- « Moyen de pression extérieure favorisant le développement en interne d'un système de gestion de la qualité, incitation au travail collectif et réflexif, partage de bonnes pratiques »;
- « Arrimage avec les stratégies institutionnelles et leurs déclinaisons en plan d'action ».

Relatif aux comités d'experts :

- « La diversité des experts réunis »;
- « La composition des comités, la complémentarité des profils est une vraie force ».

Au niveau de l'AEQES :

- « La crédibilité et indépendance de l'AEQES auprès du monde académique »;
- « L'organisation de l'évaluation qui fournit un cadre pour conduire l'exercice (entretien préalable, DAEI, entretien, rapport, droit de réponse) »;
- « La qualité de l'accompagnement par la cellule exécutive ».

## **Principaux points d'amélioration et/ou pistes d'actions**

Selon les expert·e·s, voici les principaux points d'amélioration et/ou pistes d'actions. Leur répartition en catégories a été réalisée a posteriori pour la faciliter de lecture du présent document.

Au niveau du processus :

- « Mieux définir et expliquer le périmètre »;
- « La recherche n'est toujours pas englobée... »;
- « Élargir le champ d'évaluation à l'ensemble des missions académiques »;
- « Un peu exigeant pour les institutions (réfléchir aux façons de l'alléger, si possible) »;
- « le caractère perfectible de la procédure d'avis global »;
- « J'aimerais voir l'avis global être plus intégré »;
- « Rôle de la procédure d'avis global »;
- « Nature du suivi auprès des institutions post-évaluation à clarifier »;
- « Comment faire pour que cette évaluation soit vraiment un outil d'évaluation formative pour les équipes et que cela ne soit pas perçu comme trop procédurier ? Avez-vous, à l'AEQES, des éléments sur la façon dont les équipes se saisissent de ce rapport ? »;
- « Nécessité d'une période d'observation suffisamment longue (5 ans) et d'alimenter le système d'information tout au long de la période d'observation (ex. : tableau de bord permettant de documenter les initiatives d'amélioration continue tout au long d'un cycle) pour attester de la mise en œuvre des mécanismes d'AQ »;



- « Nécessité de mieux formaliser la politique d'AQ et le plan de travail (responsabilités, calendrier, etc.) de la démarche »;
- « Couplage avec les évaluations de programmes ».

Relatif au choix de l'utilisation des ESG :

- « Ne pas autant se restreindre aux ESG, il faudrait les adapter, je pense (par exemple ESG 1.8 définir qu'on parle de communication interne + externe etc.) »;
- « Adapter certains ESG pour éviter la duplication et faciliter la compréhension »;
- « Réfléchir à la possibilité d'élaguer certains éléments abordés dans les ESG »;
- « Les ESG qui ne sont pas assez exhaustifs, une certaine redondance dans certains ESG »
- « Du coup les spécificités d'un établissement peinent parfois à se dégager parce que le DAEI "colle" trop aux ESG »;
- « Élargir la réflexion au-delà de l'enseignement et des ESG »;
- « Élargir le champ d'évaluation à l'ensemble des missions académiques ».

Au niveau des établissements :

- « Renforcer la capacité autoévaluative ou l'analyse réflexive des établissements »;
- « c'est normal que pour le 1er cycle, beaucoup reste encore à faire. L'approche était complètement nouvelle pour la plupart de nos interlocuteurs au sein des EES. Il faut que les EES sortent mentalement au "carcan" du système d'accréditation [évaluation] antérieure... »;
- « Nécessité de mieux alimenter le système d'information tout au long de la période d'observation (ex. : à l'aide d'un tableau de bord permettant de documenter les initiatives d'amélioration continue tout au long d'un cycle) »;
- « Inviter à développer un plan d'action institutionnel en matière de qualité suite à l'évaluation »;
- « Inviter à davantage faire le lien avec la stratégie institutionnelle »;
- « Il reste la difficulté à s'assurer que tous les départements ou domaines sont bien représentés et sont bien au même niveau d'exigence »;
- « Une plus grande implication du PO dans les entretiens (exemple : en cas de processus sous-traité, rencontrer les sous-traitants : informatique) »;
- « Intégration des étudiants et Alumni »;
- « La participation de tous les acteurs à la phase d'autoévaluation semble perfectible (compréhension de la démarche) ».

Relatif aux comités d'experts :

- « S'assurer de la diversité et complémentarité des expert·e·s, par exemple quant à leur origine géographique »;
- « Permettre aux experts d'avoir des lieux d'échange pour assurer un bon partage d'expériences et... si j'ose.... : peut-être revoir les montants alloués à ces prestations...??? ».

Au niveau de l'AEQES :

- « Mieux expliquer les enjeux, l'intérêt aux écoles »;
- « Au regard des modalités contraintes (pas de visite sur site et calendrier décalé), il est peu aisé d'apprécier les éventuelles améliorations à mettre en place. Toutefois, dans le dossier d'autoévaluation, il paraît souhaitable d'inciter les établissements à davantage préciser la dimension "gouvernance" de leur projet »;
- « Augmenter la fréquence des évaluations et donc les moyens de l'AEQES »;
- « Tenter de faire des comités plus paritaires (rapport H/F) »;



- « À ce stade, je n'en vois pas qui ne soient déjà abordés dans les rubriques précédentes.... Des visites en présentiel, si cela est possible, me semblent sans comparaison avec le virtuel... »;
- « Calendrier des évaluations (tout en étant conscient de la contrainte imposée par la crise sanitaire) »;
- « Le temps limité est une difficulté, mais on ne pourrait pas mobiliser personnel, enseignants et expert-e-s plus longtemps ».

## Nouveau référentiel institutionnel

Concernant le choix des ESG, les avis sont partagés, la plupart des expert-e-s estimant que les ESG sont une bonne base, mais qu'il serait bon de les regrouper et/ou de les modifier afin de couvrir l'ensemble des missions de l'établissement en maximum 10 critères. D'autres estiment que, si le référentiel change, cela complique le processus d'intériorisation au sein des EES.

Par ailleurs, les expert-e-s soulignent l'importance que le référentiel puisse s'appliquer à toutes les formes d'enseignement, qu'il insiste sur la nécessité pour l'établissement de se positionner dans son environnement (socio-économique, pédagogique...) et qu'il soit adapté régulièrement afin de rester en adéquation avec les besoins de la société et en particulier les besoins du marché de l'emploi.

## 9. Regard rétrospectif sur la phase pilote

À la question « Quel regard rétrospectif portez-vous à ce stade sur la conduite de la phase pilote en tant que projet co-construit en partenariat avec les établissements et les expert-e-s ? », les expert-e-s d'une part expriment une appréciation positive de la démarche :

- « Une appréciation très positive ! »;
- « Un très grand pas en avant pour le système ES en FWB, avec beaucoup de réussite »;
- « Démarche très pertinente, qui tend à responsabiliser les établissements »;
- « Je porte un regard plutôt positif »;
- « Positif. Globalement, j'ai rencontré une bonne acceptation dans les institutions »;
- « Expérience pour tous les participants pour doter la FWB d'un enseignement de qualité qui a sa place dans l'EEE »;
- « Très intéressant dans la démarche. Chronophage, mais instructif »;
- « Je le compare au système français auquel je participe depuis 10 ans. La démarche est très centralisée et top/down... l'appropriation par les EES très superficielle souvent... Ici, j'ai trouvé un processus inclusif et participatif exemplaire, avec un appui méthodologique qui, je l'espère, ne disparaîtra pas pour les phases suivantes... »;
- « Pour moi la co-construction était évidente dans l'ambiance de l'évaluation »;
- « Excellente co-construction »;
- « Le partenariat dans la construction est clé pour assurer la réussite de ce type d'initiative. J'ai aussi la perception que les experts sont reconnus pour leur expertise »;
- « Excellente collaboration des acteurs; engagement positif des institutions. Cette façon de proposer une coconstruction engage tous les acteurs dans le processus et favorise leur adhésion à la démarche »;
- « la phase pilote a permis de faire le travail de façon juste et équitable »;

Ils mettent toutefois en garde contre la perception négative qu'ont pu avoir certains établissements de la démarche. Par exemple, un expert estime que « Les établissements sont trop dans un rapport d'évaluation et pas assez dans un rapport de co-construction ».



Un expert note que « [le travail est] très exigeant pour les expert·e·s : la grande liberté laissée aux établissements a produit des DEAI peu digeste. Le temps passé à la lecture des DAEI est disproportionné par rapport à mon investissement global ; ».

Un autre s'interroge sur la perception du rapport des expert·e·s pour l'ensemble de la communauté : « Autant, il me semble qu'il s'agit d'un bel outil pour la présidence et l'unité qualité [des établissements], autant, il risque de s'éloigner des préoccupations des enseignants et étudiants. J'ai la même perception avec les "Quality audits" qui se développent en Europe, et dont on comprend l'utilité. Mais dans un souci de transparence et d'information du public, je reste sceptique sur leur compréhension et donc leur utilité. Personnellement, il me manque des résultats (plus prosaïquement, en tant que lecteur : je comprends que des mécanismes d'AQ existent et que c'est très bien, mais j'aimerais savoir si les étudiants trouvent un emploi au final... ) » ;

## 10. Suggestions/conseils adressés à l'AEQES

Concernant les suggestions/conseils à adresser à l'AEQES, les expert·e·s d'une part expriment une appréciation positive du travail de l'AEQES :

- « Vous avez des gens brillants et impliqués dans votre organisation... il faut que vous puissiez les motiver (ou avoir les outils pour) et donc les garder au sein de votre département » ;
- « Je souhaite vraiment saluer le travail de l'AEQES, et le soutien aux expert·e·s qui est sans égal par rapport à d'autres agences ! » ;
- « Garder la qualité de l'accompagnement, en particulier les verbatims des entretiens... »

Et formulent divers conseils pour améliorer sa visibilité et son impact :

- « Peut-être mieux expliquer au grand public comment les résultats de vos travaux influencent la qualité de l'enseignement... utiliser les réseaux sociaux pour faire votre propre marketing et ainsi vous positionner par rapport à l'Ares » ;
- « Organiser des conférences sur certaines problématiques, ouvertes au grand public (et pas seulement académique) » ;
- « Lancer la réflexion sur l'utilité de l'approche institutionnelle très orientée AQ, avec les différentes parties (étudiants, employeurs, alumine, et enseignants sans charge de gouvernance) ».

Un dernier commentaire suggère de proposer des outils collaboratifs aux expert·e·s pour faciliter le travail d'équipe.



## Annexe : questionnaire vierge

### Questions d'identification

1. Dans quelle(s) forme(s) d'enseignement avez-vous effectué des visites ? (plusieurs réponses possibles) 23 réponses
2. Avez-vous déjà participé comme expert à d'autres campagnes d'évaluation avec l'AEQES ? 23 réponses
3. Avez-vous présidé un comité lors de cette campagne d'évaluation institutionnelle ? 23 réponses
4. Avez-vous participé à une évaluation pour laquelle l'institution avait fait une demande d'avis global pour l'organisation des évaluations programmatiques en autonomie ? 23 réponses

### Présidence

5. La complémentarité des expert-e-s dans les comités vous a-t-elle parue optimale (équilibre dans les expertises, nationalités, etc.) ? Les expertises identifiées par l'AEQES ont-elles permis de couvrir tous les aspects de la mission ? Sinon, pourquoi ? 7 réponses
6. Avez-vous un commentaire à formuler au sujet de l'entretien préalable se faisant avec l'établissement environ 1 mois avant la visite (discussion du planning, des attentes, etc.) ? 7 réponses

### Évaluation(s) avec demande d'avis global

7. Le référentiel à 4 critères utilisé par le CAM pour la demande d'avis global vous paraît-il pertinent pour déterminer si une institution est en capacité de prendre en charge l'évaluation externe de ces programmes ? Est-il utile, adapté, trop contraignant ? Avez-vous des remarques/suggestions à ce sujet ? 14 réponses
8. Une matrice (descripteurs de niveaux d'atteinte des 4 critères) a été élaborée au cours de l'été 2020 et utilisée pour les visites 2020-2021. Cet outil vous a-t-il semblé utile, adapté, contraignant ? Les éléments contenus dans les DAEI vous ont-ils paru correspondre aux attendus de la matrice ? Des informations vous manquaient-elles ? 13 réponses
9. Considérez-vous que la procédure de demande d'avis global a pris trop/trop peu d'importance dans les entretiens ? Considérez-vous que la procédure de demande d'avis global a empiété sur l'évaluation des ESG ? 14 réponses

### Informations et services fournis par l'AEQES

10. Comment évalueriez-vous les informations relatives au contenu de la mission ? 23 réponses  
+ Commentaire éventuel 12 réponses
11. Comment évalueriez-vous les informations relatives au champ d'expertise ? 23 réponses  
+ Commentaire éventuel 8 réponses
12. Comment évalueriez-vous les informations relatives à la charge de travail ? 23 réponses  
+ Commentaire éventuel 14 réponses
13. Comment évalueriez-vous les informations relatives à la rémunération ? 23 réponses



- + Commentaire éventuel 11 réponses
- 14. Comment évalueriez-vous les informations relatives au calendrier ? 23 réponses
  - + Commentaire éventuel 11 réponses
- 15. Comment évalueriez-vous la documentation fournie par l'AEQES ? 23 réponses
  - + Commentaire éventuel 9 réponses
- 16. Comment évalueriez-vous les services fournis par l'AEQES ? 23 réponses
  - + Commentaire éventuel 14 réponses

## Dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI)

- 17. Avez-vous relevé des bonnes pratiques au niveau de la rédaction du DAEI ? Avez-vous relevé des pratiques à vraiment éviter ? Lesquelles ? 20 réponses
- 18. Quel serait pour vous le format idéal du DAEI en termes de contenu ? 21 réponses
- 19. Quel serait pour vous le format idéal du DAEI en termes de longueur ? 21 réponses
- 20. Quel serait pour vous le format idéal du DAEI en termes d'organisation ? 20 réponses
- 21. Quel serait pour vous le format idéal du DAEI en termes de mise en page ? 14 réponses
- 22. Quelle serait pour vous le support idéal (papier et/ou numérique) du DAEI ? 22 réponses
- 23. Avez-vous d'autres commentaires par rapport au format idéal du dossier principal du DAEI ? 14 réponses
- 24. Quel est, selon vous, le nombre maximum d'annexes à autoriser avec le DAEI ? 21 réponses
- 25. Les annexes du DAEI doivent-elles être au format papier et/ou numérique (via sharepoint, clé USB ou autre, merci de préciser) ? 22 réponses
- 26. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions relatifs au DAEI ? Dans l'affirmative, lesquels ? 9 réponses
- 27. Quels constats faites-vous au sujet de la qualité de l'analyse produite dans le DAEI ? 15 réponses

## Visite externe

- 28. Avez-vous de commentaires/suggestions relatifs aux accès offerts par l'établissement (intranet, Moodle, etc.) ? 21 réponses
- 29. Avez-vous pu parler aux bons interlocuteurs ? Avez-vous eu assez d'informations ? 22 réponses
- 30. Avez-vous repéré des bonnes pratiques dans l'un ou l'autre programme de visite ? Avez-vous relevé des pratiques à vraiment éviter ? 20 réponses
- 31. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs au nombre de jours de visite ? 22 réponses
- 32. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs aux plannings proposés ? 15 réponses
- 33. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs à la répartition des rencontres sur les journées de visite ? 15 réponses
- 34. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs au nombre d'entretiens ? 13 réponses
- 35. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs à la durée et à l'apport informatif des entretiens ? 15 réponses
- 36. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs aux thématiques des entretiens ? 16 réponses
- 37. Avez-vous des commentaires ou suggestions relatifs à la sélection des intervenants aux entretiens ? 20 réponses



38. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions relatifs à la visite ? 10 réponses

### Bilan de la phase pilote et futures évaluations institutionnelles

39. Quelles sont, selon vous, les 3 principales forces de ce mécanisme d'évaluation institutionnelle ? 21 réponses
40. Quels sont, selon vous, les 3 principaux points d'amélioration de ce mécanisme d'évaluation institutionnelle ? 19 réponses
41. Quel regard rétrospectif portez-vous à ce stade sur la conduite de la phase pilote en tant que projet coconstruit en partenariat avec les établissements et les expert·e·s ? 19 réponses
42. Avez-vous des suggestions/conseils à adresser à l'AEQES sur la création du nouveau référentiel institutionnel ? 14 réponses
43. Avez-vous des suggestions/conseils à adresser à l'AEQES sur le lancement des futures évaluations institutionnelles ? 7 réponses
44. Avez-vous des suggestions/conseils à adresser à l'AEQES sur les demandes d'avis global ? 9 réponses
45. Avez-vous d'autres suggestions/conseils à adresser à l'AEQES ? 9 réponses

