PHASE PILOTE AEQES

Document # 5
Deuxième NOTE de FOCUS GROUP

Réunion de débriefing et de co-construction

Menée par le Comité de pilotage de la phase pilote (CoPIL) et les 17 établissements d'enseignement supérieur pilote

en visioconférence, le jeudi 28 octobre 2021 de 14h à 16h

INTRODUCTION

La feuille de route de la phase pilote prévoit plusieurs documents à diffuser pour partager les informations issues de l'expérience pilote, et ceci, au fur et à mesure de son déroulement.

Document # 1	**Points d'attention pour le futur référentiel d'évaluation institutionnelle AEQES**	**NOTE exploratoire du groupe de travail (GT) Méthodologie & Référentiels Novembre 2020**
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 2	Résultats de trois enquêtes (participants aux entretiens, établissements, experts) après les huit évaluations institutionnelles réalisées entre novembre 2019 et décembre 2020	Cellule exécutive – Janvier 2021
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 3	NOTE Focus Group (réunion débriefing et co-construction du 29 janvier 2021)	Comité de pilotage de la phase pilote (CoPIL) – Février 2021
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 4	Résultats de trois enquêtes (participants aux entretiens, établissements, Experts) après les neuf évaluations institutionnelles réalisées entre février et avril 2021	Cellule exécutive – octobre 2021
Document # 5	2ème NOTE Focus Group (réunion débriefing et co-construction du 28 octobre 2021)	CoPIL – janvier 2022
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 6	*Bilan de la procédure d'évaluation continue*	*Cellule exécutive*
Document # 7	*Bilan de la procédure d'avis global*	*Cellule exécutive*
Document # 8	*Synthèse de la consultation sur le projet de référentiel institutionnel*	*Cellule exécutive*

En synthèse

Les participants ont reçu en amont de la réunion (le 15 octobre 2021) les résultats de trois enquêtes[1] menées entre novembre 2019 et juin 2021 auprès des établissements pilotes et des experts.

Après une introduction présentée par C. Duykaerts (voir Annexe 1, Phase pilote AEQES : où en sommes-nous ? quelles sont les prochaines étapes ?), quatre questions ont été débattues par les 46 participants : les résultats des enquêtes, la finalité et la plus-value d'une évaluation institutionnelle, la procédure d'avis global et enfin, le principe de progressivité à mettre en œuvre.
Les paragraphes qui suivent synthétisent, par groupes de questions, les points de vue et avis exprimés tandis que l'annexe 2 reprend *in extenso* les échanges au sein de chaque sous-groupe.

1. Retour sur les enquêtes

Quels sont pour vous les 3 éléments marquants (points d'accord, de désaccord ? étonnement ? …) de ces trois enquêtes ?

Si la frustration dans la gestion du **temps de paroles** – en particulier dans la réalisation à distance des visites d'évaluation – est relevée par les parties prenantes dans les trois enquêtes et soulignée par des participants des 4 sous-groupes, certains proposent déjà des solutions (limiter le nombre des intervenants à six, tirer les leçons du pilote et exploiter le matériau de ces enquêtes pour améliorer les aspects méthodologiques). Bon nombre de remarques portent sur **les ESG** (European Standards and Guidelines), globalement considérées comme une bonne base pour l'évaluation institutionnelle, avec toutefois un bémol, à savoir, une vision trop restrictive de la notion de l'enseignement (par exemple, quelle place pour les services supports ?). Un sujet unanimement repris par les enquêtes et relevé par plusieurs participants est celui des **ressources nécessaires** pour mettre en place un Système de Management Qualité (SMQ), en particulier dans le cadre de la procédure d'avis global. Le manque de ressources freine la mise en œuvre des recommandations des experts, par ailleurs jugées réalisables et pertinentes. L'élément d'étonnement relevé dans 3 sous-groupes sur 4 est le constat de la **grande disparité ou variabilité des perceptions et attentes** des répondants aux enquêtes : le nombre de personnes mobilisées dans l'évaluation institutionnelle, l'appréciation de la liberté versus le désir de davantage de cadrage (y compris dans l'enquête experts), la compréhension et l'acceptation du périmètre de l'évaluation institutionnelle ainsi que son objet – est-ce le SMQ qui est évalué ou la gouvernance ? -, la prégnance des questions relatives à l'assurance qualité en particulier dans le cas de demande d'avis global, l'expérience ou non du principe de co-construction, … sont quelques exemples de sujets aux perceptions non convergentes.
Il est important enfin de souligner que plusieurs interventions dans les sous-groupes ont insisté sur les multiples **commentaires positifs** relatifs à cette phase pilote : bienveillance et approche formative, prise de hauteur bénéfique, moteur de développement institutionnel, levier de motivation pour les équipes, sentiment d'appartenance à l'institution… ont été identifiés dans les enquêtes et corroborés par plusieurs participants.

2. Une évaluation institutionnelle

Pour quoi faire ? Sur quoi doit-elle porter ? Comment en augmenter la plus-value ?

Une participante a décrit la **finalité d'une évaluation institutionnelle** ainsi : *une réflexion globale qui permet une prise de recul et une appropriation des démarches qualité.* Un témoignage d'une représentante d'une Haute École (HE) va dans le même sens : *la vision systémique de l'évaluation*

[1] Les résultats des 3 enquêtes sont publiés sur www.aeqes-coconstruction.be
Consulter l'enquête menée auprès des participants aux entretiens
Consulter l'enquête menée auprès des experts
Consulter l'enquête menée auprès des établissements

institutionnelle est très utile et soutenante, surtout que nous n'avons pas des institutions très statiques (nombreuses fusions, création de nouveaux programmes, besoin d'harmonisation des cultures qualité etc.). Il faut gérer la tension entre les éléments à harmoniser (et non centralisés) et les objectifs (et identité) qualité à retrouver dans tous nos programmes. Cela aide à construire une vraie culture qualité. Cette HE témoignage d'une vraie prise de conscience auprès des participants de tout l'intérêt de travailler ensemble et de mener ces réflexions communes autour de la qualité. Même écho de la part d'une université : *cela a permis une créativité, un partage de bonnes pratiques et de discussions collégiales qui n'ont pas été permises par les évaluations de programmes. L'évaluation institutionnelle répond à d'autres enjeux, comme animer la réflexion collective sur la qualité de nos enseignements… Revenir aux seules évaluations programmatiques constituerait un réel pas en arrière pour la culture qualité ! Exiger les deux niveaux me parait inconcevable.* Ces derniers mots traduisent un désir de logique de substitution [l'évaluation institutionnelle par l'AEQES à la place des évaluations programmatiques par l'AEQES], logique qui n'est pas nécessairement validée par les autres participants qui lui préfèrent une logique de complémentarité des dispositifs : *d'accord avec la complémentarité plutôt que la substitution, car les retours d'une évaluation institutionnelle et d'une évaluation programmatique ne sont pas nécessairement les mêmes ni adressées aux mêmes publics.*

Pour la représentante d'une autre université, *l'exercice de l'évaluation institutionnelle a été l'occasion de trouver une cohérence (institutionnelle et stratégique) en essayant d'arrimer tous les plans stratégiques de l'institution. […] Atteint-on les objectifs souhaités ? C'est à ça que devrait servir l'évaluation institutionnelle.*

Dans un des sous-groupes, la place de la gouvernance dans le futur référentiel institutionnel a été questionnée : est-elle une donnée de contexte ou doit-elle faire l'objet d'un regard évaluatif ? La réponse fut unanime : *la gouvernance est à la fois un contexte et un objet* (avec la précaution de préciser cette place dans le référentiel et d'éviter les « modélisations »), *il est très pertinent d'avoir un regard bienveillant et extérieur sur le management. La gouvernance a été une question centrale, l'institution a fait une cartographie des processus, et le processus gouvernance en est la colonne vertébrale. Les experts de l'évaluation institutionnelle ont apporté une vision beaucoup plus méta que ceux des évaluations programmatiques*

La question, pour l'évaluation institutionnelle, du périmètre des missions reste plus contrastée : *on attend un soutien pour l'amélioration de la mission enseignement - processus et activités – ainsi qu'une analyse sur la gouvernance,* explique une participante alors qu'une autre insiste *: même si c'est le point de départ de l'AEQES, on ne peut pas se focaliser sur l'enseignement sans voir les autres missions, nous avons le souhait de quelque chose de plus large (demande explicite des équipes de direction qui souhaitent un pilotage stratégique).*

3. La procédure d'avis global

Pourquoi mon Établissement d'Enseignement Supérieur (EES) l'a-t-il sollicitée ? Pourquoi mon EES ne l'a-t-elle pas sollicitée ? Le cas échéant, quelle dynamique cette procédure a-t-elle engendré ? Quels obstacles a-t-elle rencontré ? Doit-elle être maintenue après la phase pilote ? Si oui, comment ?

Trois raisons sont essentiellement avancées pour expliquer la non-sollicitation de la procédure (9 EES) : le manque de ressources pour assumer les conséquences d'un avis positif, le manque d'informations précises/l'incertitude sur la procédure elle-même, son déroulement, son calendrier, etc. mais aussi le contexte vécu par les EES au moment de la phase pilote (une profonde réorganisation en cours, la conscience du degré insuffisant de maturité ou d'appropriation du SMQ ou encore la satisfaction du processus actuel d'évaluation programmatique par l'AEQES). Deux HE indiquent d'ailleurs leur intention d'y recourir à moyen terme.

Pour les EES ayant sollicité la procédure (8 EES), le retour exprimé se résume ainsi : ***expérience vraiment positive en termes d'autonomie et de responsabilisation****. La marge de liberté octroyée induit d'assumer les choix méthodologiques posés et se traduit aussi par une pertinence et une cohérence des méthodes. Elle induit une réflexion intégrée (flux plutôt que silos) et facilite une appropriation des démarches et de la culture qualité. […] Un avis positif libère l'EES des contraintes de la programmation des évaluations*

AEQES, renforce le sens des démarches qualité et conduit à une économie d'échelle : le temps dégagé peut servir à traiter, analyser et agir.
Selon une autre intervenante, *la procédure d'avis global constitue une opportunité d'être plus créatif dans la façon de faire de la qualité et permet de travailler avec d'autres institutions.*
Un établissement, à travers le témoignage de deux de ses représentants, a suggéré de scinder à l'avenir en deux temps distincts l'évaluation institutionnelle et la procédure d'avis global pour éviter son caractère prégnant sur l'ensemble de l'évaluation. Un autre établissement, également via deux de ses représentants, attestait, en revanche, d'un *traitement assez ciblé de la procédure d'avis global et d'un retour assez positif de tous les groupes rencontrés en entretien (pas nécessairement formés en termes d'assurance qualité) et qui parlaient de la qualité d'écoute des experts et de la pertinence de leurs questions.*
Pour l'avenir, les participants se sont plutôt positionnés pour un maintien de la procédure, à condition que les balises en soient clarifiées et, surtout, que la question des ressources soit traitée (décisions à prendre à une échelle plus large que celle de l'Agence) et que le changement de paradigme (évaluation formative et certificative) soit explicité.

4. La progressivité

Tout le monde semble s'accorder sur le concept, mais en pratique, comment l'opérationnaliser ? Adaptation régulière d'un référentiel institutionnel ? Ajout de thématiques ? Mode d'approche des experts ? Autre ?

Dans son travail exploratoire, l'AEQES a repéré, dans les pratiques internationales, diverses manières de mettre en œuvre une progressivité/diversité dans l'usage de référentiels :

- soit la coexistence de plusieurs référentiels (couvrant différents champs ou ayant différents niveaux d'attente) utilisés au choix des EES ou selon le cadre légal qui les régit ;
- soit, la définition d'un référentiel par cycle (cas le plus fréquent) défini pour tous les EES – ainsi la progressivité est gérée collectivement au niveau du système éducatif et non des EES considérés individuellement– et ainsi la révision cyclique du référentiel permet d'approfondir certains aspects pour l'ensemble des EES;
- soit une évaluation à la carte avec des focus sur des thématiques ou des questionnements en particulier (choix de l'établissement, en fonction de son développement institutionnel) ;
- soit un référentiel commun, mais utilisé de manière ciblée par les experts.

Toutes ces variantes se déclinent de manière différente en termes de méthodologies.

De manière assez unanime, les participants se sont exprimés en faveur d'un référentiel commun et stable (« de longue durée, qui prenne en compte dès sa conception une progressivité intégrée »), en avançant des arguments tels que : garantie dans la lecture chronologique des résultats, base de comparaison assez solide pour mesurer les progrès réalisés, développement d'un vocabulaire commun, collaboration entre institutions, *la progressivité porte sur le timing et le calendrier pour atteindre le cap commun*, désir exprimé d'une certaine uniformité pour garder un système lisible et pas trop complexe. Pour certains responsables qualité, il y a une réticence à « voir les référentiels changer » (des perceptions opposées ont été exprimées entre sentiment de nombreux changements, d'une part, et continuité et stabilité, d'autre part).
Plusieurs intervenants ont également souhaité voir – dans ce futur référentiel commun – des éléments de flexibilité : possibilité de pouvoir faire une proposition d'autres thématiques évaluées par les experts (permet de s'adapter à la diversité des établissements) et/ou critères/dimensions sur lesquels on souhaite se faire évaluer (le contenu) en cohérence avec les missions/spécificités/plan stratégique/projets, etc. de l'établissement. Si ces intervenants ont exprimé leur souhait d'avoir un regard externe sur cela, deux EES ont marqué leur préférence pour que les thématiques soient évaluées en interne uniquement.
Un participant s'étonnait finalement de la question : selon lui, l'ajustement progressif des critères est intrinsèque à la démarche d'amélioration continue…

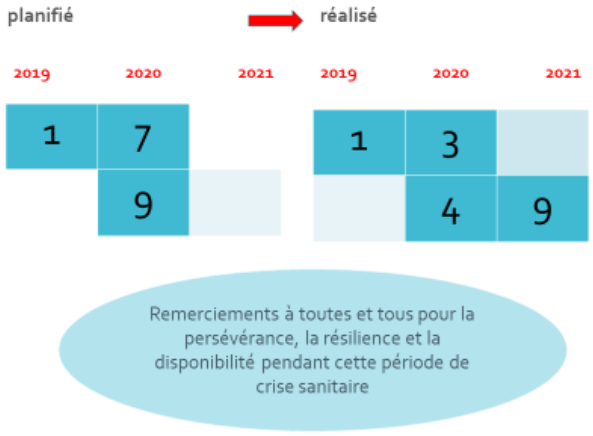
Annexe 1 – diaporama d'introduction

phase pilote : état d'avancement et prochaines étapes

Réunion avec les 17 EES pilotes et le CoPIL, 28 octobre 2021

PHASE PILOTE AEQES

Impact de la crise CoVID sur le calendrier des 17 évaluations (visites)



Remerciements à toutes et tous pour la persévérance, la résilience et la disponibilité pendant cette période de crise sanitaire

calendrier adapté de la phase pilote (1ère partie)

juin-juillet 2021 > nov. 2021 publication 17 rapports + avis

analyse transversale 30 nov. 2021

date	visite institutionnelle	visite institutionnelle + avis global
Novembre 2019		UCLouvain (12-14)
Février 2020		UNamur (3-5) HELMo (19-21)
Mars 2020	HEH (11-13)	
	suspension des visites crise Covid	
Octobre 2020	IfoSup-Wavre (5-6)	
Novembre 2020		ULiège (16-18) HENALLUX (24-26)
Décembre 2020		ULB (1-5)
Février 2021	Henri La Fontaine (ex PSMB) (2-3)	HEPHEC (8-12) UMONS (23-25)
Mars 2021	HE de VINCI (1-5) USL-Bxl (8-12) HE CONDORCET (23-26) HEFF (31 – 2 avril)	
Avril 2021	ESA (19-21) HELHa (19-23)	

1

publication des rapports d'évaluation institutionnelle

Cadre pour la **publication** des rapports

- BALISES, page 25:

« Dans le respect des ESG (en particulier les ESG 2.6 et 3.3) :

- *l'ensemble des avis, rapports ou décisions sera publié, quel que soit le résultat de la procédure ;*
- *le Comité de gestion de l'AEQES ne peut intervenir dans la prise de décision sur un établissement. »*

- Procédure RECOURS, point 5,1,

« l'introduction d'un recours suspend la décision de l'avis et la publication de celui-ci jusqu'à l'issue de la procédure ».

- publication (rapports + décisions) en novembre (avant le 30)
- publication de l'analyse transversale (AT) en décembre 2021
- Publication **plan d'action par les EES : juin 2022**

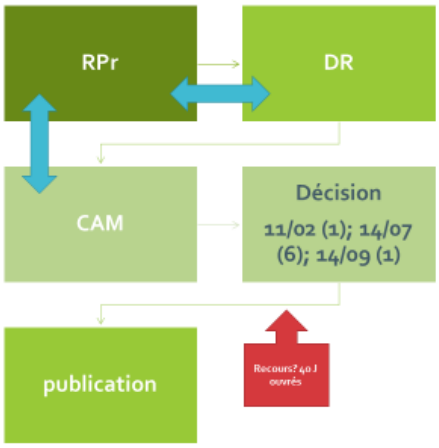
Pour les 9 EES qui n'ont pas sollicité la procédure d'avis global

RPr
- Le rapport préliminaire est envoyé à l'EES
- L'EES utilise son DR (erreurs factuelles + DR)

DR
- Réception du DR, traitement par le comité et la Cellule exécutive
- Renvoi de la version « traitée » et demande de version finale du DR à insérer

REI
- Réception du DR final et insertion dans le rapport
- PUBLICATION

Pour les 8 EES qui ont sollicité la procédure d'avis global



2

procédure d'avis global

Principaux résultats à ce jour

Résultats des 8 processus décisionnels

1 – le positionnement vis-à-vis des 4 critères

	C1	C2	C3	C4
Absent ou embryonnaire	0	0	0	0
En développement	6	3	4	6
Avancé	2	5	4	2
Garanti	0	0	0	0

Lettre de décision CAM

Les membres du CAM annoncent avoir :

- vérifié l'intégrité du processus d'évaluation
- vérifié la qualité du rapport d'évaluation et des propositions formulées par les experts pour l'avis global (complétude, cohérence, fidélité, pertinence)
- validé ou amendé les propositions de positionnement en regard des 4 critères
- validé ou amendé la proposition d'avis de synthèse
- formulé, le cas échéant, la ou les conditions requise(s) pour l'obtention d'un avis positif.

La lettre mentionne la procédure de recours, explique (le cas échéant) la méthodologie qui suit un avis conditionnel et demande à l'EES :

- de confirmer son engagement à remplir les conditions dans le délai imparti
- de confirmer - en cas d'avis positif - son souhait d'être dispensé de l'évaluation de ses programmes par l'AEQES

Résultats des 8 processus décisionnels
2 – l'avis de synthèse

Avis négatif			
Avis conditionnel	7 EES	entre 1 et 5 conditions - soit sur dossier (concerne 2 U et 1 HE) - soit dossier + visite (concerne 2 U et 2 HE)	**12 mois** à dater de la réception de la lettre CAM **18 mois** à dater de la réception de la lettre CAM
Avis positif	1 EES		

En termes de calendrier, cela signifie:

- une remise de dossier les **25 février 2022 (1), 13 juillet 2022 (1)** et **14 septembre 2022 (1)**
- une remise de dossier + organisation d'une visite d'un jour pour le **16 janvier 2023 (3)**
- et par conséquent, une mobilisation d'experts et du CAM entre **fin février 2022 et février/mars 2023** **pour examiner les dossiers & rapports de visite**
- et, potentiellement, la mobilisation de la commission de recours selon les délais prévus.

Lettre de décision CAM (suivi)

À ce jour (28 octobre 2021), sur les 7 EES ayant reçu un avis conditionnel:

- 5 EES ont confirmé leur engagement à remplir les conditions dans le délai imparti (poursuite de la procédure)
- l'un de ces 5 EES a annoncé ne pas vouloir prendre en charge l'évaluation de ses programmes (arguments pour maintenir cette évaluation par l'AEQES)
- 1 EES a confirmé sortir de la procédure (tout en utilisant les recommandations des experts pour améliorer son SMQ)
- 1 EES n'a pas encore formellement répondu aux questions

3

analyse transversale

Analyse transversale: préparation et présentation

- Réunions préparatoires des 7 président.e.s (janvier 2021 et mai 2021)
- Réunion de tous les experts (30 juin et 7 octobre2021): lancement du travail; travail en sous-groupes pendant l'été; relectures successives
- PRESENTATION: le mardi 30 NOVEMBRE 2021 (13h30-15h15)

APPEL à CONTRIBUTIONS auprès des 17 EES pilotes pour partage d'expériences et de points de vue (organisé en sessions parallèles le matin)

4

étapes ultérieures

entre décembre 2021 et septembre 2023 (18 mois), 2ème partie de la phase pilote

- d'abord: tirer les leçons de la phase pilote avec les parties prenantes

ensuite, en parallèle :

- prendre en compte les recommandations d'ENQA
- dresser un rapport de bilan de la phase pilote et l'adresser au gouvernement
- travailler sur la méthodologie et l'affiner
- consulter les parties prenantes sur les propositions
- construire les outils et la documentation (guides, etc.)
- communiquer

tirer les leçons en vue de définir le futur modèle

- recueillir attentes et perceptions
- utiliser la journée du 30 novembre 2021: confronter nos représentations de l'évaluation institutionnelle, apprendre les uns des autres (contributions des EES), écouter l'analyse des experts, réfléchir avec le Conseil d'Appui Méthodologique, …
- respecter les feuilles de route des GT de l'AEQES (GT Méthodologie & référentiels, GT Rapports, notamment)
- assurer le suivi de l'évaluation ENQA
- dresser le bilan et le transmettre au gouvernement
- poursuivre le *benchlearning* méthodologique
- informer les acteurs de l'ES…

et pour définir un modèle d'assurance qualité externe…

cohérence avec le PS 2021-2025

- **vision à LT et approche systémique** à l'échelle de la FWB (mais aussi en prenant en compte les développements internationaux)
- revisiter la **proposition méthodologique** (oct. 2017) à la lumière de la phase pilote
- focus sur **l'articulation entre évaluations institutionnelles et programmatiques**
- quid des procédures spécifiques: reconnaissance & « avis global »?
- focus sur l'EPS (articulation avec les inspections institutionnelles, comment?)
- focus sur les ESA
- **viser la compréhension, l'adhésion et l'appropriation**

Alors, commençons par échanger sur:

- les résultats des trois enquêtes de la phase pilote
- le concept et la/les finalité.s d'une évaluation institutionnelle
- la procédure d'avis global
- opérationnaliser la progressivité de la mise en œuvre des méthodologies: comment?

Les 4 sous-groupes abordent les 4 questions – prise de notes et synthèse ultérieure à communiquer

Annexe 2 – compte-rendu détaillé de la réunion du 28 octobre 2021

LISTE DES PARTICIPANTS

BIÉLANDE Bertrand (HELHa), BOURGOIS Rolando (HEFF), BROTCORNE Magali (UMONS), CALLOENS Régine (HEFF), COETSIER Christophe (HE VINCI), COLIANNI Fabrice (HLF, ex-PSMB), DEBOGNIES Philippe (ESA –ST Luc Bruxelles), DELFORGE Catherine (USL-B), DELWICHE Cybèle (HE VINCI), GEERTS Jennifer (UNamur), GÉRARD Véronique (HENALLUX), GILLET Véronique (HE EPHEC), GYSEN Julie (HELMo), HALLEUX Geneviève (HE VINCI), HAVRENNE Emmanuelle (HE EPHEC), HELDENBERGH Anne (UMONS), HOLLELA Caroline (DGESVR), HUBERT Philippe (ULiège), HUPEZ Valentine (HLF-EPS), JAUNIAUX Nathalie (ARES), JOSSE Cécile (HE Condorcet), LECROART Isabelle (UCLouvain), LISMONDE Marie (ULB), LOIR Béatrice (HEH), NAVARRE Sylvie (HENALLUX), PARMENTIER Philippe (UCLouvain), PITZ Clarence (EPS), POUKENS Sophie (HE EPHEC), RUWET Marie (UCLouvain), SOETEWAY Sabine (UMONS), STULEMEYER Aurélie (USL-B), THEWISSEN Dominique (ULiège), TUTAK Alizée (HEH), VANASSCHE Nathalie (IfoSupWavre), VANDELEEN Catherine (ULiège), VERHAERT Maryse (HEH), VIGNEUL Anne (HEFF) et WAUTY Anne-Cécile (UNamur).

DÉROULEMENT

Chaque groupe a disposé d'une heure trente pour traiter, à son rythme, les quatre thématiques annoncées. Les notes qui suivent reprennent le verbatim de ces échanges nourris.
Animation des groupes : AUBERT-LOTARSKI Angeline, CANTER Sandrine, DEFLANDRE Dimitri, PHILIPPART Anne-Joëlle et prise de notes : DUYKAERTS Caty, LEBAILLY Hélène, LEFÈVRE Claire, SERET Marie-Line.

GROUPE 1 [animation : Anne-Joëlle Philippart, prise de notes : Claire Lefèvre]

1. Retours sur les enquêtes (trois éléments marquants)

[DGESVR] : dans la 1re enquête (participants), la bonne participation des étudiants, dans la 2e enquête (EES), le fait que les ESG ont été considérées comme une bonne base comme outil d'évaluation. Pour la 3e enquête (experts), c'est le manque de clarté par rapport au périmètre de l'évaluation : certains EES ont été au-delà de la simple mission de l'enseignement. Impression qu'on ne sent pas encore bien où doit s'arrêter le périmètre de l'évaluation. Ceci fait d'ailleurs écho aux questionnements actuels au sein du GT Méthodologie & Référentiels.

[coord.Q – U]: au niveau de la complétude des enquêtes que j'ai pu faire, ce qui m'a le plus marquée se situe plutôt au niveau de la structure de celles-ci : sujets tellement spécifiques qu'il était difficile de pouvoir donner un avis global sur comment on avait vécu la phase pilote avec peu de place pour les commentaires généraux

[resp Q – HE]: Position particulière, car j'ai assisté à l'évaluation, mais je ne suis plus active dans ma HE. On peut lire dans les enquêtes l'interrogation systématique « est-ce qu'on évalue l'institution ? ». Pour ma part, il a toujours été clair que dans la conduite du pilote on n'évaluait pas l'établissement, mais bien le niveau de développement du système qualité pour voir si l'EES pouvait être autonome (au niveau de son SMQ), ce qui a d'ailleurs été confirmé par le président du comité lors de l'entretien préalable. Je me retrouve dans les avis des trois enquêtes, beaucoup de choses sont déjà connues: processus chronophage, besoin de formation et besoin de pérenniser les équipes. Points positifs : les propos soutenants, la bienveillance, l'approche formative, l'opportunité de prise de recul, la motivation des équipes. Points négatifs : la frustration des intervenants vis-à-vis du manque de temps pour s'exprimer avec les experts. La question du genre dans les panels d'experts était récurrente. Bravo ! Postulons Mesdames! Sur certains résultats, des perceptions différentes me semblaient liées à la personnalité des présidents et des différents comités : par exemple, certains pointaient un manque de connaissance du système d'enseignement Fédération Wallonie Bruxelles (FWB), nous n'avons pas eu le cas avec notre comité. Les perceptions des uns et des autres varient – c'est un point d'attention.

[animatrice] : sur la question du genre : on voit que les femmes n'ont ou ne prennent pas le temps, elles ne postulent pas. On a essayé, le Bureau de l'AEQES est convaincu qu'il faut un équilibre de genre.

[resp Q – HE] : Certains ont vécu cela comme une évaluation de l'institution. Pour nous, ce fut vécu comme une évaluation du système qualité, c'est sur ça que se basent les ESG : l'enseignement, la démarche qualité.

[coord.Q – U]: nous avons eu des questions sur la maintenance des bâtiments, là on n'est plus dans la qualité de l'enseignement !

[VR Q – U] : je ne peux pas donner un avis sur les enquêtes, car je n'ai pas eu le temps de les lire. Mais j'ai un avis sur la question du périmètre. Par exemple, la question de gestion des bâtiments ne me choque pas, car c'est lié au SMQ et à l'enseignement de manière globale. Ce qui me choque, c'est le fait qu'on a une agence d'évaluation *de la qualité* de l'enseignement. Dans les évaluations programmatiques, on rencontre des difficultés de compréhension, il faudrait mettre davantage le focus sur le SMQ que sur l'enseignement lui-même. Pour le pilote, c'était plus clair, on était plus sur des processus qualité; en revanche, dans le programmatique on a beaucoup plus souvent ce glissement. Evaluer les processus permet à l'institution de définir ses critères de qualité (ce qui relève de son autonomie).

[resp Q – HE] : par rapport à ces enquêtes, il est important d'objectiver les perceptions. Autre exemple, la question des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) et de leur temporalité, il faut aller vers les nuances : ainsi, une étude a montré que le moment de l'EEE (avant ou après les examens) n'influe pas.

[DP – HE] : trois éléments marquants ? la question des ESG comme base pertinente avec le bémol sur le fait qu'on ne retrouve pas dans les ESG de possibilité d'avoir une évaluation du SMQ pour les services support. Dans les ESG, il y a une définition trop restrictive de la notion d'enseignement, or il n'y a pas d'enseignement possible sans services support. Deuxième point d'attention : l'importance des moyens à mobiliser (processus lourd). Troisième point : cette évaluation fut vécue comme un moteur de motivation des équipes à l'échelle de l'EES et a donné lieu à des réflexions inédites et importantes.

[conseillère Q – U]: nous avons eu une bonne évaluation institutionnelle, avec une approche très constructive. Mais j'ai une réaction sur la place que la procédure d'avis global a prise dans l'exercice. Au départ, l'impression que c'était quelque chose « en plus », puis impression d'un focus prégnant, une fois qu'on le demandait. J'aurais préféré que les deux soient moins liés. J'ai retrouvé quelques commentaires à ce sujet dans les enquêtes. Deuxième point, sur les ESG : ce qui pose question : est-ce qu'on va continuer avec un « référentiel libre » ou en imposer un ? Question complémentaire: difficulté avec l'évolution des référentiels, cela peut être compliqué pour les équipes. Autre question : flou qui existe sur la définition de ce qu'on entend par système d'assurance qualité. Manque d'une définition communément partagée de l'assurance qualité, ce qui constitue un frein à son développement. Même si nous sommes attachés à la vision « *fitness for purpose* ».

[V-DP – HE] : frappée par la grande disparité dans le nombre de participants aux évaluations : on passait de 12 à une centaine. Questionnement sur la liberté qu'on avait de mobiliser beaucoup ou moins de personnes. Deuxième élément, la place de la recherche. C'est très difficile pour un EES de séparer la mission enseignement des deux autres missions. Le point de départ de l'AEQES, c'est la qualité et l'enseignement, mais on voudrait que tout soit imbriqué, on ne peut pas se focaliser sur l'enseignement sans voir les autres missions, nous avons le souhait de quelque chose de plus large (demande suscitée par les équipes de direction qui souhaitent un pilotage stratégique).

[animatrice] : sur la recherche, les ESG regardent quels liens existent entre recherche et enseignement. Comment la recherche alimente l'enseignement ? Nous avons des moyens limités pour les évaluations. Or, la question des moyens était récurrente dans les enquêtes. Se demander aussi si les experts seraient qualifiés pour faire de la consultance sur la recherche. Certains (experts) parlent déjà de bénévolat en regard de leurs heures de travail.

2. pour vous, qu'est-ce qu'une évaluation institutionnelle ? Comment en augmenter la plus-value ?

[coord Q – U] : je rappelle la contrainte des enveloppes fermées : on se retrouve à arbitrer dans des priorités. Je suis d'accord avec les conditions [du Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) dans la procédure d'avis] ou les recommandations des évaluations, mais tant qu'il n'y a pas une enveloppe prévue pour la qualité, ce sera toujours quelque chose en plus.

[V-DP – HE] : cela résonne pour nous, plus la structure (cellule qualité) grandit, plus il y a des besoins. Sur la question de « ce que l'on en fait », pour nous les recommandations reçues étaient très réalisables, c'est une chose remarquable (compréhension de notre contexte et analyse) et elles constituent un très bon levier. Parfois la

recommandation est là, mais quand on établit un nouveau plan stratégique, on ne va pas forcément la prioriser : cela dépend si on a les moyens ou non à y consacrer.

[resp Q – HE] : je relève une phrase issue d'un rapport « démarche institutionnelle = réflexion globale qui permet une prise de recul et une appropriation des démarches qualité ». Le système d'enseignement supérieur en Suisse permet aux enseignants d'avoir une partie de leur charge horaire soit au service de la collectivité, soit au service de l'institution, soit pour faire de la recherche ou encore développer des démarches qualité. On retrouve alors une dimension d'appropriation des démarches qualité dans tous les niveaux, au niveau programmatique et avec une articulation avec l'institutionnel. C'est une situation idéale, mais on peut y tendre.

[animatrice] : cette évaluation institutionnelle n'est-elle pas le meilleur niveau pour analyser et évaluer le système qualité des programmes ? Donc, c'est de l'évaluation programmatique au niveau institutionnel (économie d'échelle) ?

[resp Q – HE] : non, pas vraiment. En partant des ESG et en les croisant avec les rapports des évaluations programmatiques de ces dix dernières années, je suis arrivée à démontrer que la qualité est dans tout, j'ai regroupé des aspects liés à l'établissement (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion des bâtiments, par exemple) et d'autres qui rejoignent l'échelle des enseignements. Cela rencontre nos axes stratégiques détaillés dans les plans stratégiques successifs (analyse croisée). Chacun les développe ensuite en fonction de ses spécificités.

[animatrice] : le système qualité des programmes que vous avez au niveau des 5 départements est-il commun, similaire ?

[resp Q – HE] : c'est différent, car les départements ont des histoires différentes, fusions d'établissements antérieurs.

[animatrice] : Et le côté système (communication, contacts avec les parties prenantes, etc.)?

[resp Q – HE] : on retrouvera toujours des similitudes, car on a un plan stratégique commun, mais il reste des éléments spécifiques à chaque département, car ils viennent de fusions d'établissements différents. Cela n'empêche pas les « pollinisations » entre départements sur des bonnes pratiques. Et l'apport de nos services de soutien.

[animatrice] : cela a généré un esprit d'équipe, d'appartenance ?

[resp Q – HE] : cela a été un point positif pour les retours que j'ai eus après la restitution de l'évaluation institutionnelle. Est-ce que le propos va rester par la suite, à voir. D'où la nécessité d'avoir une personne qui soutient la qualité.

[conseillère Q – U]: Dans mon institution, on a joué le jeu de la phase pilote en travaillant avec le terrain, sortir le PA n'est pas très compliqué. La difficulté est plutôt comment arrimer tous les plans qui existent dans une institution et qui ont des niveaux et grains différents. Souci de les arrimer au mieux, avec comme colonne vertébrale le plan stratégique de l'institution. Impression qu'on manque d'outils.

[animatrice]: Vous parlez des PS de chaque faculté ?

[conseillère Q – U]: on a de nombreux PS : celui du conseil d'administration (porté par le recteur), le plan de l'administrateur (plan plus opérationnel pour les directions générales), les plans des facultés (programmatiques y compris certifications externes), on a des plans genre, plan Erasmus, plan DD… Tous ces plans contribuent à l'amélioration continue de l'institution. L'exercice de l'évaluation institutionnelle est l'occasion de trouver une cohérence, d'essayer d'arrimer tous ces plans. On a demandé au comité de pointer tout ce qui n'était pas suffisamment dans les PDCA. Le bouclage devrait être plus systématique. Atteint-on les objectifs souhaités ? C'est à ça que devrait servir l'évaluation institutionnelle.

[animatrice] : diriger une faculté, c'est un peu être le chef d'un orchestre de premiers violons…

[conseillère Q – U]: dans les hôpitaux aussi, on rencontre ces dynamiques (on ne dit pas au chirurgien ce qu'il doit faire dans son bloc opératoire)

[animatrice]: et comment imagineriez-vous une progressivité dans les évaluations? Un référentiel qui change ou des items qui s'ajoutent au référentiel ou un même référentiel inchangé, mais qui s'applique différemment en fonction de la maturité du SMQ ?
[DP – HE] : on est plus favorable à une stabilité des référentiels, c'est pourquoi les ESG nous convenaient bien. C'est une garantie dans la lecture chronologique des résultats : base de comparaison assez solide pour mesurer les progrès réalisés.

[animatrice] : et on pourrait mettre une thématique en plus ?
[DP – HE] : oui tout à fait ; on doit aussi en tant qu'EES se laisser la liberté de pouvoir explorer d'autres thématiques, certainement des développements qui sont plus contemporains et qu'on doit mettre aussi dans un processus d'évaluation. Idéalement, cela devrait faire partie de l'autoévaluation de l'établissement de savoir quels sont les thèmes supplémentaires opportuns à explorer.

[animatrice]: donc, laisser libre le choix de la thématique à l'établissement ?

[DP – HE] : oui, par exemple des thèmes transversaux.

[VR Q – U] : plus nuancée. L'exercice est intéressant en interne. Faut-il nécessairement qu'une démarche constructive d'évaluation interne fasse l'objet d'une évaluation externe ? Ayons un référentiel solide, mais léger (exigences de redevabilité exigeantes, mais pas trop lourdes), un objet stable qui permet d'évaluer ce qu'on veut et ce qu'on estime prioritaire. Une thématique, on peut le faire d'initiative sans que ce soit dans le cadre d'une évaluation externe.

[resp Q – HE] : j'aime l'idée de la progressivité, qu'on puisse garder le référentiel, mais se focaliser sur un point. Intéressant de pouvoir partir d'une base, mais pouvoir partir sur un focus précis (cohérence d'ensemble).

[animatrice]: avec une vue externe ?

[resp Q – HE] : on aimerait avoir une vue externe, peut-être une autre que celle de l'Agence, mais une évaluation externe est couteuse. Pas demandé l'avis global, satisfaction du travail et du soutien de l'Agence, mais on n'est pas dans des départements qui pratiquent des accréditations externes.

[animatrice]: Des avis sur l'avis global et la progressivité ?
[DP – HE] : l'avis global pose clairement la question des moyens. Aller chercher un regard extérieur qui doit être rémunéré, c'est quasi impossible.

[animatrice]: la plupart des EES sont réticents à organiser eux-mêmes leur évaluation de programmes en cas d'avis global positif car ça va couter en ressources et en euros. Cependant, dans ce cas, au niveau de l'ESG 1.10, si une évaluation institutionnelle de l'enseignement est prévue par le décret, il ne serait plus nécessaire de rentrer dans le détail d'une EP externe pour tous ses programmes. On a vu que les niveaux programmatiques fonctionnent, après 13 années d'évaluation. On est prêt à aller vers l'institutionnel, mais pas quelque chose qui ferait la même chose que l'AEQES, pas faire une évaluation externe de chaque programme (lourdeur). N'est-ce pas une piste à creuser

[DP – HE] : de ces 17 EES, finalement combien vont mettre en pratique un avis global positif ? En effet, on peut avoir un avis positif et décider de rester dans le système de l'AEQES. Combien d'EES relèvent de l'AEQES ? Plus d'une centaine ? Ceux qui vont mettre en œuvre l'avis global vont devoir puiser dans leurs réserves alors que d'autres continueront à bénéficier de l'AEQES…

[animatrice] : il faut faire une comptabilité analytique et rétrocéder aux EES des ressources.

[DP – HE] : normal qu'on préfère aller chercher les moyens où ils se trouvent.

[animatrice] : si on a l'AEQES qui passe plusieurs fois sur une année dans une faculté cela chiffre aussi. Trouver les moyens qui nous permettent de remplir les objectifs de l'ENQA sans créer des usines à gaz, il va falloir prioriser.

GROUPE 2 [animation : Angeline Aubert-Lotarski, prise de notes : Hélène Lebailly]

1. **Enquêtes : Quels sont pour vous les 3 éléments marquants (points d'accord, de désaccord ? étonnement ? …) de ces trois enquêtes ?**

[resp Q – U] est interpellée par les temps de parole dont ont disposés les panels lors des visites, jugés trop courts, surtout dans un contexte de visio conférence, ce qui peut engendrer de la frustration. Il a été difficile de faire passer un message dans sa totalité et avec les nuances. Ce point peut paraitre anecdotique, mais a des conséquences lourdes, car les experts émettent des recommandations sur la base des entretiens. Les entretiens étaient dès lors trop parcellaires, pas toujours justes et la gestion du temps pas optimale. Une solution devrait être trouvée à ce niveau.

[coord Q – HE] précise que les remarques et commentaires formulés par les différentes parties prenantes dans les enquêtes constituent des apports très pertinents (notamment concernant les référentiels possibles) qui mériteraient d'être exploités par l'AEQES ultérieurement (élément important de la co-construction).

[animatrice] c'est un matériau qui est effectivement utilisé au sein de l'Agence.

[dir. EF – U] rebondit : il faudrait "capitaliser" sur la positivité qui ressort de ces enquêtes, les commentaires positifs sont beaucoup plus nombreux que les commentaires négatifs. Il rejoint SP : les commentaires liés aux référentiels (entre autres) doivent être traités, il est important pour l'AEQES d'être au clair sur les référentiels notamment.

2. **Une évaluation institutionnelle : pour quoi faire ? Sur quoi doit-elle porter ? Comment en augmenter la plus-value ?**

[animatrice] introduit le sujet : une évaluation institutionnelle permet à l'établissement plus d'autonomie et permet de développer, renforcer le système qualité. Quelle est la finalité d'une évaluation institutionnelle? Le cas de la demande d'avis global (pour plus d'autonomie) ? Que tous les établissements atteignent un même niveau de qualité minimal, un socle commun ?

[dir. EF – U] parle de leur enthousiasme pour la dimension institutionnelle et indique que, pour lui, ce n'est pas le concept de liberté qui se cache derrière le mot autonomie, c'est plutôt celui de responsabilité : c'est plus difficile d'être autonome, cela oblige l'établissement à aller plus loin dans son travail et cela le prive du levier de la « contrainte » externe.
Une des raisons pour lesquelles l'UCLouvain s'est engagé dans la phase pilote : pour gérer son agenda en toute autonomie (en cas de procédure d'avis global validée). Le challenge est de garder les bénéfices du système AEQES sans avoir les contraintes liées (à la programmation commune). Cette autonomie va dans le renforcement du sens et de l'économie d'échelle : répéter, récolter l'info et organiser 10 fois la même chose engendre de la fatigue dans les équipes et une dilution dans les feedbacks. Dégager du temps pour traiter, analyser, agir.

Selon [coord Q – HE], la PAG constitue une opportunité d'être plus créatif dans la façon de faire de la qualité et permet de travailler avec d'autres institutions. C'est cependant difficile, on a le sentiment de s'engager à l'aveugle, les aléas de la phase pilote ont des conséquences lourdes, avec une position assez inconfortable. Elle demande plus de clarifications et une communication plus structurée. À noter aussi que les interprétations différentes entre coordi qualité → besoin d'en discuter ensemble, entre établissements ayant demandé la PAG.

[animatrice] parle d'un inventaire des questions encore à clarifier et précise que c'est un point récurrent au Comité de gestion.

Gouvernance : contexte ou objet ?

[animatrice] précise le contexte et donne des balises du pilote (ESG = cadre et gouvernance, élément de contexte – via le plan stratégique). Vis-à-vis des retours obtenus, se pose la question suivante : dans le référentiel institutionnel, la gouvernance est-elle une donnée de contexte ou doit-elle faire l'objet d'un regard évaluatif ?
Ce qui lié à la gouvernance et la stratégie doit être évalué (cohérence, pertinence et efficacité pour l'établissement).

[coord Q – EPS] indique que son établissement connait une refonte totale (fusion), il y a beaucoup de changement pour la gouvernance et elle a trouvé ça intéressant, dans ce contexte, de se positionner pour la phase pilote pour être dispensé, se poser, faire une pause dans la « course folle d'une section à l'autre lors des évaluations AEQES ». Pour répondre à la question, cela dépend bien sûr du contexte mais pour son établissement : très pertinent d'avoir un regard bienveillant et extérieur sur le management.

[dir. EF – U] indique que la gouvernance est à la fois un contexte et un objet. Au sein de son institution, ils ont été surpris par le nombre de questions liées à la gouvernance. Il considère que les questions liées à la gouvernance ont leur place dans une évaluation, mais il a l'impression que les experts avaient un modèle en tête, celui de la centralisation avec un système top-down. Il n'y a pas d'ambiguïté sur le fait d'en parler, mais qu'en est-il de l'idéologie sous-jacente ? Mais il insiste : il est utile de faire une place pour la gouvernance, peut-être utile de préciser cette place dans le référentiel.

Eclairage [animatrice]: en Finlande, le modèle de gouvernance qui prévaut dans l'établissement est communiqué et assumé, de la même manière que la question du genre et du DD existent dans le modèle suisse.
PP il y a deux niveaux de pensée sur ce point: la préparation des experts, avec l'exemple des experts français où la notion d'autonomie des universités est absente (à la place : modèle étatique, régulateur presque prescripteur >< FWB) et le deuxième niveau qui consiste à présenter le contexte et ensuite questionner la cohérence du modèle en interne.

[dir – HE] indique que dans leur expérience, la gouvernance a été une question centrale, l'institution a fait une cartographie des processus, et le processus de gouvernance en est la colonne vertébrale. Les experts de l'évaluation institutionnelle ont apporté une vision beaucoup plus méta que ceux des évaluations programmatiques. Il y a eu une période d'engouement (120 personnes mobilisées pendant l'évaluation), un sentiment d'appartenance et de compréhension des mécanismes institutionnels, résultat très porteur lors de la réécriture du nouveau plan stratégique. « Je n'imagine pas une évaluation sans cet objet de gouvernance. »

[coord Q – HE] partage cet avis mais est dérangée par les ESG qui se concentrent uniquement sur le personnel enseignant mais pas d'équivalent pour le personnel administratif (service de support) qui joue pourtant un rôle essentiel : à intégrer en tant que tel dans un futur référentiel ?

3. La procédure d'avis global : pourquoi mon EES l'a-t-il sollicitée ? Pourquoi mon EES ne l'a-t-elle pas sollicitée ? Le cas échéant, quelle dynamique cette procédure a-t-elle engendrée ? Quels obstacles a-t-elle rencontrés ? Doit-elle être maintenue après la phase pilote ? Si oui, comment ?

Ceux qui n'ont pas demandé la PAG exposent les raisons : pas de perspective assez claire de ce à quoi nous allions nous engager, on préférait attendre les résultats de la phase pilote pour obtenir une vision suffisamment claire, pas de RH suffisantes, conscience d'un SMQ insuffisamment mature et/ou approprié par tous (« et le processus d'évaluation institutionnelle a justement permis aux différentes entités de s'allier – prise de hauteur bénéfique»), pas en fonction à l'époque.

[animatrice] propose à ceux dont l'établissement s'est engagé dans la PAG de faire le bilan (avantages et difficultés rencontrées) ?

[dir. EF – U] indique que l'introduction de la PAG modifie la donne par rapport au côté formatif des évaluations AEQES, cela modifie le rapport collectif à l'évaluation. Il y a un côté « réussite ou échec » → changement de posture dont on n'a pas l'habitude en FWB. Il faudra se positionner et nommer cette évolution
Il indique que son établissement se pose la question des moyens supplémentaires pour gérer ce qui était avant géré par l'AEQES : a-t-on les ressources de l'autonomie qu'on demande ? On construit un modèle adapté à nos moyens, mais sera-t-il suffisamment robuste ?

[coord Q – HE] trouve que la PAG n'était pas très claire en termes d'attendus et d'implication. Concernant les ressources, c'est assez flou, il faut prendre le temps de se mettre autour de la table.

[animatrice]: je partage vos points de vue. La question des ressources est à poser de manière plus large qu'au niveau de l'Agence seulement. Et ce changement de paradigme – plutôt du certificatif avec une dimension formative en référence à la contribution de Geneviève Le Fort au colloque G3 – devrait être précisé. A terme, cette PAG devra-t-elle être conservée après le pilote ? Ou peut-on l'abandonner ?

[coord Q – HE] trouve que cette procédure a un intérêt, mais il y a juste trop d'inconnues. Il ne faut pas faire de marche arrière, il faut une cohérence (éviter le double système), laisser la PAG en fonction, mais mieux baliser, surtout sur la question des moyens.

[animatrice] interroge les établissements qui n'ont pas demandé la PAG : à quelles conditions ou avec quels objectifs, vos établissements pourraient-ils la demander?

[dir – HE]: il faut que les objectifs soient clairement définis, on a besoin de se projeter en termes de planning. Il faut prévoir les ressources (perspectives à +- long terme). La question de l'intérêt (en quoi est-ce un plus ?) doit être débattue également.

[resp Q – U] appuie sur la dimension 'ressources et incertitude'. Pour s'engager, cela nécessite des ressources supérieures à celles qu'on a. Elle rappelle que certains établissements qui ont demandé la PAG se rétractent.

[dir. EF – U] insiste sur l'indispensable stabilité du processus : on doit lever des incertitudes, une marche arrière devrait être impossible. On ne peut pas licencier des personnes qu'on a engagées (impact très lourd en termes RH). Les moyens ne sont pas extensibles. Il est nécessaire d'intégrer cette dimension. « Quand on passe du temps à organiser la qualité, on ne fait pas la qualité ».

[animatrice] lors de la définition des balises du pilote, l'orientation indiquée est un modèle mixte : évaluation institutionnelle par l'AEQES et modalités diverses pour les évaluations programmatiques. Une des raisons était aussi celle des ressources.

[dir. EF – U] expose 3 cas de figure (1 : tout le monde bascule vers l'évaluation institutionnelle, mais avec une période transitoire, 2 : choix d'un modèle ou d'un autre : 3 : on cumule les deux et l'AEQES travaille d'une façon ou d'une autre). Il plaide pour un système le plus simple possible avec le moins de retours en arrière possible. Chacun doit assumer le modèle qu'il choisit. Mais je pense qu'il faudrait que chacun soit dans le même modèle.

[animatrice] s'interroge sur la pertinence qu'il y a eu d'intégrer la PAG dans le pilote à ce moment-là.

4. La progressivité : tout le monde semble s'accorder sur le concept, mais en pratique, comment l'opérationnaliser ? Adaptation régulière d'un référentiel institutionnel ? Ajout de thématiques ? Mode d'approche des experts ? Autre ?

[animatrice] : pour une agence qui met en avant sa démarche formative, qui évalue des établissements très divers il est utile d'avoir une méthodologie qui respecte les différents rythmes, ces différents besoins dans la mise en place mais concrètement, comment l'organiser ? Voici, à titre d'exemples, différentes pistes inspirées de l'international :
1ère piste : Il y a plusieurs référentiels (ou référentiels variables) et les établissements, en fonction de leur catégorie ou leurs objectifs, choisissent le référentiel qui va s'appliquer. A contrario, dans d'autres pays, le cadre légal impose le référentiel à l'établissement. Différents référentiels couvrant différents champs ou qui ont différents niveaux d'attente.
2e piste : (cas le plus fréquent) travailler par cycle d'évaluation : on définit un référentiel et quand tous les établissements ont été évalués avec ce référentiel (base assurée à travers tout le système éducatif), on passe à une révision du référentiel pour approfondir certains aspects. Dans ce cas, la progressivité est gérée au niveau du système d'enseignement supérieur et pas par les établissements eux-mêmes.
3e piste : une évaluation à la carte avec des focus sur des thématiques ou des questionnements en particulier (choix de l'établissement, en fonction de leur développement institutionnel)
4e piste : le référentiel est le même, mais ce sont les experts qui décident d'un focus particulier → Même base mais la différentiation est décidée par les experts.
Conséquences différentes en termes de méthodologie.

[coord Q – HE] a remarqué que le fait d'avoir un référentiel commun entre différentes EES est assez porteur, permet l'adoption d'un vocabulaire commun et a permis de faire des ponts entre institutions. C'est un avantage important. Discuter ensemble de ce référentiel est positif (nous n'étions pas tout à fait satisfaits avec les ESG – quid des services généraux par exemple). L'idée d'avoir un référentiel évolutif, qui évolue régulièrement lui semble

compliquée à gérer en interne. Un référentiel pérenne peut permettre de construire plus solidement. Si le référentiel change et évolue, comment faire articulation 6 ans plus tard?

[coord Q – HE] n'a pas vraiment participé à l'évaluation pilote, mais a pris énormément de plaisir à parcourir les enquêtes. Il apprécie la 4e piste (« le référentiel est le même, mais ce sont les experts qui décident d'un focus particulier en fonction du contexte de l'établissement → Même base mais la différentiation est décidée par les experts ») : très intéressant, mais cela sous-entend une charge de travail plus importante pour les experts.

[resp Q – U] Plutôt en faveur d'un référentiel commun avec une possibilité de pouvoir malgré tout faire une proposition d'autres thématiques évaluées par les experts (permet de s'adapter à la diversité des établissements).

[dir – HE] est dubitative quant à la piste où les experts exercent des choix : les experts découvrent l'institution sur place, ne connaissent pas bien à l'avance l'établissement et les établissements sont tous différents. Comment faire le travail en amont ? Plaide pour une base commune puis en fonction des particularités, focus sur une thématique ou un projet.

[dir EF – U] s'exprime en tant que cellule qualité de son université 'en train de préparer la suite' et pas en tant que membre du CG :
Il avance 2 options réflexions sur la progressivité :

1. Il y un cap à atteindre commun et la progressivité porte sur le timing et le calendrier pour atteindre ce cap
2. Coexistence longue - et voire au choix - avec 2 systèmes (programmatique et institutionnel) et un retour en arrière possible → impossible de s'organiser au niveau de l'AEQES : impossibilité de paramétrer missions et ressources et impossible de s'organiser en interne : comment allouer la ressource ? La qualité est un investissement dans la durée, je plaide pour la stabilité, dans un système défini ensemble. Même question se pose pour les référentiels : si on est autonome, doit-on faire référence à un référentiel commun ? Si oui, à quoi sert l'autonomie ? [animatrice] répond qu'il s'agit du référentiel institutionnel commun.

Eclairage [animatrice] sur le modèle suisse (évaluations plus techniques sur les systèmes qualité, puis des éléments sur la gouvernance, puis des critères sur des éléments d'ordre sociétal - critères qui se sont ajoutés) :
Le référentiel méthodologique doit être commun, mais les critères/dimensions sur lesquels on souhaite se faire évaluer (le contenu) doivent pouvoir coller aux missions/spécificités/plan stratégique/etc. de l'établissement.

GROUPE 3 [animation : Dimitri Deflandre, prise de notes : Caty Duykaerts]

1. Retours sur les enquêtes (trois éléments marquants)

[coord Q – ESA] disparité des EES (par exemple, le nombre de personnes impliquées), différence entre la souplesse annoncée pour l'utilisation des référentiels et le besoin des experts d'avoir des grilles plus claires, difficulté de faire la co-construction tout au long du processus (en raison notamment de la disparité des EES – en termes de tailles, attentes, fonctionnements différents)

[coord Q – U] que met-on derrière le chiffre du nombre d'intervenants ? Ce qui est intéressant, c'est de se dire que cela fonctionne quelles que soient l'écologie et la taille de l'EES. C'est plutôt un élément positif. Au final, grande satisfaction par rapport aux rapports des EES. La flexibilité, c'était une dimension intéressante. J'ai beaucoup apprécié la liberté donnée avec les ESG qui ont donné de la cohérence. La notion de progressivité, c'est aussi la manière dont on utilise les cadres plus structurants ou la liberté accordée et *in fine*, la capacité à différents moments de sa « vie », de produire quelque chose qui soit cohérent avec l'établissement (*fitness for purpose*).

[coord Q – U] pas de tension ressentie. Expérience uniquement vécue positivement.

[AEQES] explication de contexte : les experts ont souhaité un '*template*' pour rédiger leurs rapports même si nous avions suggéré qu'un rapport d'évaluation externe soit le 'miroir' d'un dossier d'autoévaluation. L'usage des ESG – considérées plutôt comme grille de lecture que comme référentiel par les experts - a aussi conduit ceux-ci à rédiger un premier rapport qui reprenait une analyse (constat-analyse-recommandation) en regard de chaque ESG, et ce premier rapport a eu un effet de modélisation sur les suivants. Ceci a aussi été accepté par la Cellule exécutive, en prévision de la rédaction de l'analyse transversale, méthodologiquement 'facilitée' par l'usage d'un repérage des ESG. Les experts se sont sentis 'engagés' pour utiliser cette grille de lecture, mais ils n'ont pas émis

de reproches ou souligné de difficultés particulières face aux situations où d'autres approches étaient choisies par les EES (diversité des Dossiers d'Auto-Évaluation Institutionnelle ou DAEI) – ils s'y sont adaptés.

[coord Q – U] l'AEQES compte produire un référentiel ? Cela ne restera pas les ESG ensuite ?

[AEQES] oui, l'AEQES va produire un référentiel d'évaluation institutionnelle, il sera évidemment aligné sur les ESG.

[resp Q – U] dans les résultats, c'est surprenant de voir plusieurs EES indiquer souhaiter continuer avec les ESG (donc sans devoir adopter un référentiel spécifique AEQES) ; cela contraste avec la posture de certains experts.
[service Q – HE] nous n'avons pas 'suivi' les ESG car nous les avons fait rentrer dans un référentiel '*homemade*' où les grandes rubriques correspondent à nos principaux processus, ces rubriques ont été enrichies d'éléments trouvés dans d'autres référentiels internationaux. Nous avions fait ce travail de transposition entre notre référentiel et les ESG. L'expérience est positive, car on a essayé de maitriser le cadre – l'objectif de l'évaluation institutionnelle - et de tester une méthodologie propre avec construction d'outils d'autoévaluation. Liberté, très motivant pour nous, mais on s'est rendu compte de la difficulté apportée au travail des experts (lisibilité et dimension comparative).

[coord Q – HE] les tensions, nous les avons plutôt vécues au moment de la visite préparée en entretiens selon des thématiques (enjeux sociétaux, etc.) et on a reçu une remarque de non-suivi des ESG. On a rédigé le rapport sur base des ESG et la visite était préparée autrement. Ce qui m'a frappé dans les enquêtes, c'est que plusieurs personnes ont mentionné le temps trop court pour les entretiens – plusieurs retours dans ce sens. Il faut *absolument* limiter le nombre de personnes par entretien (max 6). Parfois (selon les enquêtes) certains sujets ont été abordés dans certains EES et pas dans d'autres (exemples aspects immobiliers).

[animateur] autres réactions sur le déroulement des évaluations ?

[resp Q – U] certains participants, pas particulièrement informés de la procédure d'avis global, ont été surpris des questions des experts très liées à l'assurance qualité (AQ) et à la capacité de l'EES de gérer lui-même les évaluations. Pour moi, il y a une mise en tension (déséquilibre) entre l'évaluation institutionnelle et la PAG. Cette dernière a pris le dessus. Cela s'est ressenti dans certains entretiens (pas tous) et très fortement lors de la restitution. Pour nous, le message des experts était très clair, mais pour la cinquantaine de participants présents, non-qualiticiens, ce fut un moment moins intéressant. Nous avons vécu cela comme un déséquilibre …

[coord Q – U] pas vraiment en phase avec cet avis. Nous avons eu des retours assez positifs de tous nos groupes (pas nécessairement informés en termes d'AQ) qui parlaient de la qualité d'écoute des experts, de la pertinence de leurs questions, … (« ils savaient de quoi ils parlaient !»). La PAG n'a été abordée qu'avec des groupes très ciblés.
On a très peu mobilisé le site (de co-construction) – on avait même oublié son existence, c'est de notre faute, mais aussi en raison d'un manque de communication (rappel de l'existence de l'outil).
Peu de femmes dans le comité, c'est une réalité souvent vécue d'ailleurs.

[service Q – U] différentes tensions (souplesse ESG-cadre) ; diverses attentes de la part des EES; composition de groupes compliquée à former, frustration vécue des deux côtés parfois. Difficulté du distanciel.

2. Evaluation institutionnelle : pour quoi faire ? comment en augmenter la plus-value ? dans une perspective pour tous ? expérience propre pour enjeux plus collectifs ?

[service Q – U] nous avons fortement apprécié l'exercice de l'évaluation institutionnelle – elle doit rester celle de la mission enseignement (processus et activités) + analyse sur la gouvernance. On attend un soutien pour l'amélioration de la mission enseignement et on pense qu'elle ne doit pas englober les autres missions (recherche et service à la collectivité).

[coord Q – U] je vois le risque d'avoir une évaluation 'trop' institutionnelle, avec un risque de dérive qualiticienne, qui nous obligerait à faire des rapports à tous les niveaux au sein de nos institutions. J'aime bien l'idée plus globale de ce que doit être l'évaluation institutionnelle, son côté systémique. Nous devrions sortir de l'idée « une évaluation institutionnelle et une évaluation programmatique » (on connait tous les évaluations programmatiques depuis des années, et le constat qu'on en tire, c'est que nos programmes 'tiennent la route' en FWB). On a démontré que tout fonctionne au niveau de nos programmes, sortons de cette obligation de démarche avec

rapports et visites d'experts et passons au niveau institutionnel qui devient le garant qu'en son sein le SMQ fonctionne, que la gouvernance l'utilise dans sa vision stratégique.

[animateur] une logique de substitution ?

[coord Q – U] DT- je reviens à la notion de progressivité : on n'a pas besoin d'être tous prêts en même temps. Les EES qui ont réfléchi depuis des années à leur SMQ sont prêts à garantir que cela fonctionne ; et pour les autres, le système devrait leur permettre de progresser peu à peu vers un SMQ à vision plus systémique.

[service Q – HE] la vision systémique de l'évaluation institutionnelle est très utile et soutenante, surtout que nous n'avons pas des institutions très statiques (nombreuses fusions, création de nouveaux programmes, besoin d'harmonisation des cultures qualité etc.). Il faut gérer la tension entre les éléments à harmoniser (et non centralisés) et les objectifs (et identité) qualité à retrouver dans tous nos programmes. Cela aide à construire une vraie culture qualité. Vraie prise de conscience auprès des participants de tout l'intérêt de travailler ensemble et de mener ces réflexions communes autour de la qualité (« il faut qu'on continue à réfléchir ensemble nos objectifs qualité »)

[animateur] pour qu'il puisse avoir substitution des EP par des EI (externes), il faut qu'il y ait articulation en interne entre approche institutionnelle et approche programmatique ?

[coord Q – U] oui, c'est bien résumé, car cette évaluation institutionnelle a plus que jamais permis de montrer la dynamique des cellules qualité. Cela a permis une créativité, un partage de bonnes pratiques et de discussions collégiales qui n'ont pas été permises par les évaluations de programmes. L'évaluation institutionnelle répond à d'autres enjeux, comme animer la réflexion collective sur la qualité de nos enseignements… Revenir aux seules EP constituerait un réel pas en arrière pour la culture qualité ! Exiger les deux niveaux me parait inconcevable.

[service Q – HE] la culture qualité renforce la culture/l'identité organisationnelle et vice-versa.

[resp Q – U] d'accord avec cette analyse mais plus perplexe sur la notion de substitution. Si on imagine un EES qui fait le choix d'une grande autonomie aux entités, avec pour certaines une évaluation programmatique qui reste vraiment pleine de sens, et où l'évaluation institutionnelle porterait sur le schéma très succinct de subsidiarité, cela laisse de la place à la complémentarité des approches. Quid quand la culture n'est pas la même ?

[service Q – HE]- Quand une fusion est toute neuve ? Quand un nouveau programme est créé ?

[coord Q – U] expérience vraiment positive en termes d'autonomie et de responsabilisation. La marge de liberté induit d'assumer les choix méthodologiques posés et se traduit aussi par une pertinence et une cohérence des méthodes. Elle induit une réflexion intégrée (flux plutôt que silos) et facilite une appropriation des démarches et de la culture qualité.

[service Q – U] d'accord avec la complémentarité plutôt que la substitution, car les retours d'une évaluation institutionnelle et d'une évaluation programmatique ne sont pas nécessairement les mêmes ni adressées aux mêmes publics.

3. La notion de progressivité : évolutions en interne et évolution du dispositif externe

[coord Q – U] il faut essayer de trouver ce qui peut correspondre à chaque établissement. Il y a souvent des manques de formalisation ou de traçabilité des procédures existantes, mais notre système fonctionne, car il permet de fournir des formations de qualité.
L'ajout de thématiques (cf. questions relatives au référentiel) me fait peur. Si on ajoute les questions sur le développement durable, le bien-être des personnels, des étudiants, le genre, etc. cela va induire des rapports de plus en plus longs à rédiger, des compétences d'experts à rechercher, … Je n'ai pas besoin d'un avis de comités d'experts externes pour des actions évaluées en interne et qui regarde ma communauté interne et mes parties prenantes externes. Il faut raison garder.

[service Q – HE] la notion de flexibilité va aussi avec la notion de progressivité. Il faut avoir un socle commun de critères, valables pour tous les EES pour rassurer nos parties prenantes concernant la qualité de ce qu'on leur propose. Pour les thématiques, il faut considérer aussi le fait que les EES s'identifient aussi par des axes apportés à leurs stratégies – exemple, le développement durable, l'inclusion pour tous, etc. –Jusqu'où peut-on aller dans la

flexibilité et dans le retour attendu d'une évaluation externe sur ce qui fait notre identité institutionnelle ? Je serais heureuse d'avoir ce feedback sur ces éléments mis en place…

[AEQES] les regroupements de programmes (cluster d'évaluation) représentent une des raisons d'insatisfaction des EES – c'est un concept en tension et une contrainte initiale portée par le décret 2008 de l'Agence (obligation d'évaluer de manière concomitante les programmes similaires). De cette contrainte, on peut tirer deux opportunités ou bénéfices : la possibilité de produire des analyses transversales et l'économie d'échelle en termes de recrutement et de formation d'experts. La question du contenu du cluster est discutable (on l'a noté dans notre dossier d'autoévaluation ENQA) : d'une part, les professeurs ont tendance à souhaiter la granularité la plus fine (rappel des difficultés à évaluer histoire et histoire de l'art par le même comité d'experts et à demander un seul dossier d'autoévaluation pour toutes les formations) et d'autre part, les universités avaient demandé à l'Agence de procéder à une approche d'évaluation de programmes à l'échelle facultaire. Or, pour des raisons historiques, les « mêmes » programmes ne sont pas regroupés dans les mêmes facultés. Donc l'Agence est dans l'incapacité de répondre à ces demandes non convergentes. Dans ce contexte, l'autonomie consécutive à une évaluation institutionnelle + PAG positive, constitue un gain appréciable à cet égard (pas un gain financier). L'inconvénient, au niveau du système, c'est la perte des analyses transversales « classiques ». Sur la question des rapports (charge rédactionnelle), l'Agence ne demanderait pas mieux d'obtenir des dossiers d'autoévaluation plus synthétiques de la part des EES – ce serait bénéfique pour tous : les EES, les experts, l'Agence. Pourrait-on s'entendre sur ce point ? Enfin, sur la question des thématiques, se pose la question de savoir si cela relève de « politiques publiques » (ex – la question du genre – interpellation de la commission CoGES de l'ARES ?). Si la FWB souhaite une information globale sur ce type de pratiques, l'intégrer dans une évaluation peut être utile. C'est à discuter.

[animateur] sur la dimension progressivité/flexibilité, comment inscrivez-vous votre motivation d'EES à participer à cette phase pilote?

[resp Q – U] un point d'attention pour l'AEQES en termes de progressivité et de référentiels : concevoir un référentiel par cycle pour amener une progressivité est difficile à vivre au sein des EES. Il y a une réticence à voir les référentiels changer tant pour les responsables qualité que pour le processus d'accompagnement des équipes. Donc la demande est clairement celle d'un référentiel de longue durée qui prenne en compte dès sa conception une « progressivité intégrée » (pas de nouveaux référentiels). Accord unanime sur ce point dans le groupe.

[coord Q – U] il importe que l'AQ s'inscrive dans les routines et on doit juste commencer à mieux la tracer.

[animateur] il y a une distinction entre l'expertise (la compréhension technique) et la perception de chacun, sur le terrain. Les deux sont importants.

[coord Q – HE] je suis coordinatrice depuis longtemps et j'ai connu ces différents référentiels qui s'inscrivent dans la continuité (cohérence, pertinence, efficacité, etc.) : ces thèmes sont constants et les équipes travaillent avec ces thèmes en permanence. Moi, cela ne me pose pas de problème, ni vis-à-vis des équipes que j'accompagne.

[service Q – U] l'adaptation aux référentiels a été assez importante : le premier sur les programmes (pertinence, cohérence, efficacité, équité), cela fonctionne bien ; le deuxième demande une analyse de la conduite du changement, ce qui est un exercice moins évident. Les adaptations sur les analyses transversales pourraient conduire à redéfinir les clusters.

4. La procédure d'avis global : la maintenir ? oui ? non ? pourquoi ?

[resp Q – U] si on la maintient, il faudrait la séparer de l'évaluation institutionnelle, ce qui permettrait de la réaliser sur un temps beaucoup plus court (pas besoin de mobiliser 25 panels de participants) et cela permettrait de bénéficier à 100% de l'aspect formatif de l'évaluation institutionnelle sans attribution de « bulletin ».

[coord Q – U] oui, une séparation, pourquoi pas ? Mais nous l'avons vraiment vécue de manière séparée : évaluation institutionnelle et – concomitamment – demande d'avis global (= le chapitre 10, le dernier chapitre de notre DAEI). Le comité des experts a très bien fait la part des choses. La progressivité s'inscrit dans cette procédure et surtout dans la non-obligation de devoir la demander.

[animateur] en résumé, chacun va dans les dispositifs en fonction de son écologie ? Est-ce que le fait qu'évaluation institutionnelle et demande d'avis global soient deux dispositifs séparés est partagé par tous ? [Oui pour le groupe].

[AEQES] perplexe vis-à-vis de la position pour les établissements qui souhaitent l'avis global. Scinder la démarche en deux dispositifs constituera plus de travail pour les EES et pour les experts…

[resp Q – U] pas nécessairement. Une évaluation institutionnelle aura eu lieu, sans enjeux de ce type et, lorsque l'EES se sentira prête, il pourra avoir une visite plus courte, avec moins d'experts.

GROUPE 4 [animation : Sandrine Canter, prise de notes : Marie-Line Seret]

Note : l'animatrice n'est intervenue avec l'avis de son institution que pour la question sur la procédure d'avis global. La question 4 n'a été abordée que 4-5 minutes

1. Retours sur les enquêtes : trois éléments marquants

[resp Q – HE]
- Pas les mêmes items dans les 3 enquêtes
- Avis opposés parfois → par exemple avis positifs sur le cadrage pour les EES vs avis négatif longueur des DAEI par les experts
- Élément commun aux trois enquêtes : temps de parole durant la visite (trop court)

[coord Q – HE] (plutôt témoignage de l'expérience vécue)
- Enquêtes EES : participation limitée dans le travail de rédaction → dynamique participative plus difficile de mettre en œuvre à cause de la structure de la HE
- La participation à la phase pilote (dispositif mis en place) a été porteuse au sein de l'EES

[service Q – HE]: trois éléments d'étonnement
- Désir d'autonomie des universités, pas nécessairement partagé par les autres types d'EES (ou « moins vrai »)
- Question des moyens financiers – transferts de moyens ? comment ? par décret ?
- Quitter les ESG (redondances, recoupements nombreux) mais pas nécessité d'un référentiel à respecter « au pied de la lettre »

[coord Q – EPS]
- Souligne la dynamique porteuse de l'exercice
  - Nécessité d'engagement de moyens supplémentaires surtout en enseignement de Promotion Sociale (EPS) pour réaliser l'exercice
- Terminologie : d'accord sur le fait de considérer la qualité des dispositifs de l'assurance qualité et non pas la qualité de l'enseignement, c'est-à-dire importance de l'évaluation des processus qualité en soutien à l'enseignement

[conseiller Q – U] (témoignage, pas de points de désaccord ni d'étonnement)
- Une vision complète n'est pas encore possible, car la phase pilote n'est pas finie
- À distance : trop grande limite de temps de parole même si l'organisation était très bien
- Oui, l'université a envie d'une plus grande autonomie, ce qui pose la question des moyens financiers
- Bénéfice de la réflexion à l'échelle institutionnelle et en interne sur tous les processus qualité

[resp Q - HE]: une observation
- nombreuses rencontres avec les autorités et peu avec les étudiants (plaintes de leur part de ne pas avoir pu s'exprimer beaucoup)→ n'est-ce pas un détournement de l'expérience étudiante ? avec un accent marqué sur l'alignement stratégie-gouvernance-plan d'action.

[DP – HE]
- pas de points de désaccord par rapport à ce qui a déjà été relevé, point d'attention sur les moyens nécessaires

[dir – EPS]
- importance, dans la poursuite de la procédure, de la prise en compte des spécificités de l'EPS qui ne joue pas avec les mêmes « règles » notamment en termes de ressources
- gérer en autonomie les évaluations programmatiques est impossible, car étudiants moins mobilisables (adultes en reprise d'études) et enseignants (des experts/professionnels majoritairement)
- un audit en distanciel n'a pas permis un échange en profondeur

[dir HE](témoignage)
- témoignage d'une démarche très participative (140 membres du personnel)
- utopique de vouloir une contribution à la plateforme en parallèle de la première phase, car nous étions mobilisés par notre démarche

- ESG couvrent trop peu des thématiques importantes, comme le développement durable et le degré de profondeur de l'analyse varie en fonction des ESG. Nous avons mieux progressé dans notre autoévaluation après la visite de l'AEQES qui nous a conseillé de partir de notre plan stratégique
- visite à distance qui a moins favorisé les échanges. Nous avons fait le constat de peu de recoupement des questions entre les différents groupes rencontrés (lors de la visite) et nous avons l'impression que le rapport des experts ne reflète pas vraiment ce qui a été discuté (mauvaise interprétation ou pas lu le DAEI ?)

2. Procédure d'avis global

[coord Q – EPS]

- pas possible pour des questions de moyens et de mobilisation des équipes – procédure même pas envisagée.

[coord Q – HE]

- elle n'a pas été sollicitée pour des questions des moyens, mais aussi en fonction de l'expérience de l'évaluation programmatique de l'AEQES : ce sont celles-ci qui nous permettent d'avancer.
- Participer à l'expérience pilote était déjà une nouveauté en soi.

[resp Q – HE]

- nous n'avons pas demandé la procédure, car la HE est en pleine transformation (nous n'avions matériellement pas la possibilité de gérer les deux), mais dans un avenir plus ou moins proche, nous l'envisagerons

[resp Q – HE]

- nous l'avons sollicitée pour vérifier le degré de maturité de la HE + voir comment l'améliorer les dispositifs existants (depuis début 2000) et pour mettre davantage les processus qualité au centre de la HE et de ses instances (stimuler un rôle plus actif).
- Pas encore répondu au courrier du CAM qui a été adressée au conseil d'administration de la HE (volonté d'impliquer la gouvernance dans le processus)
- obstacles rencontrés : centralisation/décentralisation et questions techniques et questions des moyens ?, …

[dir HE]

- pas sollicitée pour le moment (notamment pour des questions de moyens), mais la HE utilise déjà de nombreuses accréditations (CTI, médical et paramédical, formations en alternance, etc.) donc la question se posera dans quelque temps

[conseiller Q – U]

- procédure sollicitée pour diverses raisons : historiquement, déjà une expérience ENQA (?) IEP, donc nous avons voulu mesurer l'évolution ; 4 facultés sur 11 sont déjà évaluées (accréditées) par une autre agence que l'AEQES (ingénieurs, bioingénieurs, vétérinaires, gestion),
- la procédure apporte certes une forme d'autonomie mais certains programmes sont régis par des exigences européennes (c'est-à-dire, avec des exigences de contenus et une faible marge de liberté) or il nous semble plus important de cibler l'amélioration que le contenu du programme
- sur la problématique des moyens, la répétition des évaluations AEQES est aussi consommatrice de moyens avec une redondance un peu anarchique des évaluations dans les facultés

[animatrice – resp Q – U]

- mon institution s'est sentie poussée dans le dos par l'AEQES et elle a demandé la procédure pour la tester; toutefois, deux interrogations actuellement sur l'internalisation portent sur la « gabegie des deniers publics » à l'échelle de la FWB et « l'atteinte à la fidélité et à la validité de l'évaluation » (multiplication des méthodes)

[resp Q – HE]

- face à la rapidité des évolutions des métiers : comment mettre en place un système suffisamment agile et rapide ? et notre questionnement est là – on ne pourra pas se contenter de la fréquence de l'AEQES (déjà très bien)

[conseiller Q – U]

- Réfléchir aussi à la disparition des analyses transversales programmatiques

3. Une évaluation institutionnelle: pour quoi faire?

[coord Q – HE]

- pour l'implication de tous les services, l'engagement de tout un chacun, la mise en lien des processus et la dynamique qualité : on a suivi la ligne de conduite des ESG, et cela nous a donné une opportunité sur le développement de certains sujets ou de les approfondir comme l'ESG 1.5
- pour l'opportunité d'un apport extérieur (poser un diagnostic).

[resp Q – HE]

- notre contexte : fusion en 2008. En 2018, engagement dans la phase pilote notamment pour la question de gouvernance et pour renforcer les liens.

- le DAEI lui-même a été une vitrine du service qualité / un outil de communication sur les activités qualité
- une déception toutefois : peu de retour sur la gouvernance ni durant la visite ni dans le RE. Tout a été très centré sur la demande d'autonomie.

[dir EPS]
- l'intérêt principal de l'évaluation institutionnelle est d'alléger les audits programmatiques (complets et initiaux) de tous les aspects institutionnels (pour que les évaluations programmatiques se centrent sur l'essentiel, le programme) et d'éviter les copier-coller sur les aspects institutionnels (lassitude importante des équipes).
- il faut absolument réfléchir à l'articulation optimale entre évaluations institutionnelle et programmatique.
- maintien du programmatique pour conserver les analyses transversales (AT) qui sont essentielles.

[resp Q – HE]
- oui, mais aller vers des évaluations programmatiques plus légères

[dir HE]
- l'évaluation institutionnelle devrait conduire à un avis global sur la gouvernance (pas une bonne ou une mauvaise gouvernance)
- aller vers des audits programmatiques plus agiles, un peu comme les audits de suivi,
- se pose aussi la question de la redondance par rapport aux évaluations externes qui sont imposées par ailleurs.

[conseiller Q – U]
- l'évaluation institutionnelle (pilote) a aussi permis un regard sur la formation continue et les programmes de spécialisation (une première) – c'est dommage que les formations de spécialisation sont exclues des filières actuellement.
- Elle doit aussi permettre de faire une économie d'échelle.

[coord Q – HE]
- importance du contexte et des budgets alloués
- certains éléments peuvent être limités par des éléments des décrets.

[service Q – HE]
- plus-values attendues : recommandations organisationnelles par rapport au diagnostic posé (TB), soutien à l'amélioration et plus-value dans la définition d'un plan stratégique
- articulation du système qualité de l'institution et des évaluations programmatiques

[coord Q – EPS]
- important de bien déterminer ce qu'on évalue et de maintenir et privilégier une approche formative et l'autonomie des EES. Avoir une évaluation institutionnelle, c'est important, mais multiplier les évaluations demande beaucoup d'énergie.

[dir EPS]
- attention aux spécificités des EES pour l'évaluation institutionnelle (révision des programmes, formation continue du personnel, etc. en EPS)

4. Progressivité

[dir EPS]
- il faut plutôt une certaine uniformité dans les évaluations – attention à ne pas ajouter de la complexité aux évaluations. Traduire la « progressivité » par une flexibilité à prendre ou non en considération certains aspects

[resp Q – HE]
- oui pour l'ajustement progressif des critères en fonction de l'évolution de la société – ajustement par l'évaluateur ou l'évalué (intrinsèque à la démarche d'amélioration continue) – question étonnante … ?

[resp Q – HE]
- concept de progressivité non clair

Mots de conclusion de la présidente, en plénière dans les cinq dernières minutes de la séance

Adéquation fins-moyens – Recherche de souplesse - Réflexion à long terme

Premier constat : qualité cadrée de nos EES ; deuxième constat : systèmes qualité présents (aucune note « absent ou embryonnaire » pour les 8 EES)

Remerciements aux participants de cette séance de débriefing.