



PHASE PILOTE AEQES

Document # 2

Compilation des résultats de trois enquêtes à mi-parcours

Enquête auprès des experts

4 visites entre novembre 2019 et mars 2020 (résultats 28/09/2020)

Enquête auprès des participants aux entretiens

8 visites entre novembre 2019 et décembre 2020 (résultats 15/01/2021)

Enquête institutionnelle (une réponse par EES)

8 visites entre novembre 2019 et décembre 2020 (résultats 26/01/2021)

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 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 coconstruction du 29 janvier 2021)	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 – Septembre 2021
Document # 5	2 ^{ème} NOTE Focus Group (réunion débriefing et coconstruction en septembre ou octobre 2021)	CoPIL – Octobre 2021
Document # 6	Bilan de la procédure d'évaluation continue	Cellule exécutive – Octobre 2021
Document # 7	Bilan de la procédure d'avis global	Cellule exécutive – Octobre 2021
Document # 8	Synthèse de la consultation sur le projet de référentiel institutionnel	Cellule exécutive – printemps 2022



28 septembre 2020

Évaluations institutionnelles pilotes : note de synthèse sur l'enquête auprès des experts (4 visites 2019-2020)

1. Introduction

Un questionnaire d'évaluation a été envoyé aux experts ayant participé aux quatre premières visites organisées par l'AEQES de novembre 2019 à mars 2020, dans le cadre de la phase pilote de l'évaluation institutionnelle. 7 experts ont répondu à l'enquête sur les 14 experts ayant participé à ces visites, ce qui correspond à un taux de réponse de 50 %.

Parmi ces 7 experts, 3 avaient déjà participé à des évaluations programmatiques (complètes ou de suivi) ; 4 n'ont jamais participé à des évaluations AEQES.

Il s'agit d'une enquête à quart de parcours, les résultats qui suivent sont arrêtés à la date du 28 septembre 2020. Une deuxième enquête suivra au mois d'avril 2021 pour couvrir l'année 2020-2021.

2. La complémentarité du comité d'évaluation

L'avis des présidents est demandé concernant la question de la complémentarité du comité. Sur les 7 experts ayant répondu à l'enquête, un seul était président. Ce dernier note une bonne complémentarité des différents profils, qui permettent de couvrir l'ensemble des ESG et estime que le comité aurait pu tirer bénéfice de la présence d'un expert issu de la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour mieux comprendre les spécificités de l'organisation de l'enseignement supérieur. Le comité auquel il a participé était composé à 80 % d'experts français.

Un commentaire leur est également demandé au sujet de l'entretien préalable. L'unique président répondant a signalé que l'entretien préalable était une très bonne initiative, qui lui a permis d'établir un climat de confiance avec l'établissement.

3. La préparation de la mission

Tous les experts étaient ensuite invités à indiquer le degré de satisfaction (*très satisfaisant, satisfaisant, insatisfaisant, très insatisfaisant, sans avis*) à l'égard de différents éléments.

Les avis sont globalement très positifs, en particulier concernant le premier contact avec l'AEQES (100 % *très satisfaits*) et l'**information reçue sur la mission** (y compris les informations méthodologiques contenues dans les *Balises* et la présentation de l'enseignement supérieur). La planification des visites rencontre une insatisfaction.



Le site www.aeges-coconstruction.be rencontre, quant à lui, moins de satisfaction (1 insatisfait et 3 sans avis).

Les répondants avaient l'occasion de rédiger un commentaire à ce sujet. Un expert note que « *Le fait que cette vague d'évaluations se déroule en même temps (ou bien en précurseur) d'une nouvelle philosophie et méthodologie pour l'AEQES rend les choses un peu plus compliquées mais aussi plus intéressantes* ».

Les experts étaient invités à laisser une note de 0 à 5 sur le **séminaire de formation**. La note moyenne ainsi obtenue est de 4,1/5.

Les commentaires sont très positifs, voire élogieux. Les participants notent :

- l'utilité du séminaire pour des personnes ne connaissant pas la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- son caractère « très enrichissant » ;
- qu'il est essentiel pour établir un contact avec les membres de l'AEQES et les autres experts du comité ;
- l'efficacité du dispositif.

Quelques commentaires soulignent des points d'amélioration :

- Le séminaire est un peu moins utile pour des questions opérationnelles sur le déroulement des visites ;
- Un expert aurait apprécié bénéficier d'une séance par comité de visite, pour préparer une visite concrète ;
- Un expert exprime sa déception quant à la séance de présentation de l'enseignement supérieur (table ronde), il estime que la parole a été monopolisée par les invités, laissant peu de temps aux experts pour poser des questions.

Trois experts ont également laissé des commentaires généraux sur la préparation des visites, de manière globale :

- les **informations pratiques** initiales concernant la visite étaient assez floues - surtout concernant les heures d'arrivée et de départ (ce qui complique l'organisation des voyages pour ceux qui viennent de loin) ;
- un manque d'informations sur la **rédaction des rapports**, un peu floue en termes de méthodologie ;
- rétrospectivement, la première visite est apparue un peu difficile à cause de la connaissance partielle de l'organisation de l'enseignement supérieur en FWB, ou plutôt de l'organisation des établissements eux-mêmes. Cette visite a constitué un vrai apprentissage et permettra d'appréhender de manière plus efficace les prochaines.

4. Les modalités de l'évaluation externe

a) Les dossiers d'autoévaluation (DAEI)

Les répondants étaient invités à répondre à une question ouverte : « l'agencement des chapitres vous a-t-il permis d'aborder correctement la visite ? Avez-vous des suggestions d'amélioration à ce propos ? ».



Les réponses sont plutôt positives. Elles soulignent :

- des approches novatrices et intéressantes, en lien avec les priorités stratégiques des établissements ;
- l'intérêt de laisser 'carte blanche' aux établissements ;
- la richesse des contenus.

Quelques experts soulignent toutefois 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 experts doit pouvoir être écrit en miroir du DAEI, et ne pas suivre non plus la structure des ESG.

Dans leurs commentaires plus généraux sur les DAEI, les experts soulignent des bonnes pratiques :

- la séquence présentation de l'établissement / plan stratégique / autoévaluation selon les ESG ;
- l'insertion des enquêtes menées auprès des différentes parties prenantes, de leurs résultats et des actions envisagées ;
- le traitement systématique de chaque critère selon une même logique (« description / autoévaluation / piste d'amélioration » ou « description / points forts / points d'attention / action prévue »).

Et également quelques points d'amélioration :

- l'incomplétude des dossiers en termes de données chiffrées ;
- le manque d'exemples concrets de projets mis en place par les établissements ;
- la participation très restreinte à la rédaction de certains dossiers ;
- la longueur des rapports (70 pages paraîtrait un maximum, hors annexes ; les établissements devraient davantage prioriser ce qu'ils présentent dans leur DAEI) ;
- des documents auxquels il est fait référence mais non rendus disponibles (via les annexes ou l'intranet) ;
- des dossiers parfois plus descriptifs qu'analytiques.

Un expert note que « *Les rédacteurs des dossiers d'autoévaluation ne semblent pas avoir eu l'occasion de se retrouver dans la position de l'évaluateur (que ce soit dans le cadre institutionnel ou programmatique). Ils ne se rendent pas suffisamment compte du travail que ça représente et ne sont donc pas enclins à le faciliter par des dossiers bien écrits. Je suggère de renforcer l'échange de bonnes pratiques au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles, par exemple en intégrant plus d'experts belges dans les comités. Non seulement cela permettrait d'améliorer la qualité des dossiers d'autoévaluation, mais cela favoriserait également le partage d'expérience de pilotage institutionnel au sein de la fédération.* »

Un expert note qu'un enjeu de ces évaluations institutionnelles est de pouvoir les rendre « *assez flexibles pour répondre aux besoins de chaque établissement, sans trop dévier d'une approche commune pour les besoins du système* ».

b) Les visites sur site

Les experts étaient invités à formuler des commentaires sur les visites (durée, planning proposé, répartition des rencontres, nombre d'entretiens, thématiques et intervenants sélectionnés...).

La **durée de la visite** (*nb : trois journées pour les quatre visites dont question dans cette enquête*) semble bonne, malgré la charge que cela représente. Un expert note qu'il ne serait pas possible de faire plus court.



Les **plannings** étaient bien construits dans l'ensemble. Les experts ont généralement apprécié la diversité des personnes rencontrées en entretien, qui donne un aperçu complet, et de pouvoir rencontrer des enseignants et étudiants 'lambda'. Ces rencontres ont constitué un apport informatif important (qui vient quelquefois combler des lacunes du DAEI).

La **restitution orale** en fin de visite « *oblige le comité à un travail de synthèse difficile mais salutaire* ».

Le **verbatim** dressé par la Cellule exécutive (et l'accompagnement proposé, de manière générale) est identifié comme un élément utile.

Parmi les bonnes pratiques à encourager, ils notent :

- la visite du campus, qui permet de mieux comprendre certains aspects organisationnels ou spécifiques (visite des locaux où l'enseignement par projet est mis en œuvre, par exemple) ;
- les éléments 'festifs', hors entretiens, qui ont permis de renforcer la confiance et de glaner quelques informations de contexte (à condition de rester dans une posture d'écoute et de ne pas donner de retour directs aux interlocuteurs) – « *à ne pas proscrire !* », note un expert ;
- un entretien avec les enseignants actifs dans la recherche, qui donne un aperçu de la manière dont toutes les missions de l'établissement sont réalisées.

Les experts proposent aussi une série d'améliorations :

- Prévoir des entretiens d'1h (plutôt que 45 minutes) ou adapter la durée des entretiens en fonction du nombre d'interlocuteurs (parfois trop d'interlocuteurs pour un seul entretien)
- Prévoir des pauses de 20 / 30 minutes entre chaque entretien
- Obtenir l'accès à l'intranet au moins 2 semaines avant la visite
- Soigner les conditions matérielles de la séance préparatoire qui se déroule la veille de la visite (local adéquat...)
- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de lien hiérarchique entre les personnes rencontrées au sein d'un même entretien
- Supprimer le premier entretien (présentation de l'établissement), peu utile suite à la lecture du DAEI ; éventuellement proposer à l'établissement de transmettre des actualisations au comité avant la visite

5. En synthèse

En synthèse, les experts étaient invités à donner les trois principaux points forts et trois principales pistes d'amélioration suite à leur expérience.

Selon les experts, voici les **principales forces** de ces évaluations institutionnelles :

- elles permettent d'aborder les questions transversales dans leur globalité ; elles permettent une vision globale
- elles mettent en avant les politiques et choix stratégiques de l'établissement
- le tout est placé dans un contexte européen / transnational, donc sorti du « huis clos domestique »
- elles reposent sur un comité pluriel (en termes de profil en tout cas), avec expérience et une philosophie de la qualité différente selon chaque expert, très enrichissante pour la réflexion commune



- les entretiens, la rencontre avec les personnes et la diversité des personnes rencontrées sont un vrai plus et permettent de mieux comprendre la philosophie de l'établissement, son fonctionnement ; ils permettent de mobiliser la communauté
- l'autoévaluation donne l'occasion à l'établissement de mener une auto-analyse à 360° ; elle est suivie par un regard externe apporté par les experts
- la logique formative de la démarche est positive

Les principaux points d'amélioration et/ou pistes d'action :

- les établissements ne sont pas encore habitués à cette nouvelle approche et n'en tirent pas un bénéfice maximal
- la communication entre l'AEQES et l'établissement devrait dépasser la simple 'personne de contact' et permettre d'aborder les enjeux et l'approche stratégique (« Faire évoluer le point de vue des établissements qui ont tendance à s'engager dans la démarche de manière défensive »)
- les évaluations de programmes antérieures, les politiques et pratiques d'assurance qualité interne, et la nouvelle méthodologie AEQES institutionnelle pourraient être mieux articulées, pour renforcer les objectifs qualité dans le système de la FWB
- un cadre plus précis faciliterait aussi bien le travail des établissements que celui des experts
- le référentiel (ESG) n'est pas approprié à l'évaluation institutionnelle. L'AEQES et l'ensemble des parties prenantes auraient tout intérêt à se doter d'un référentiel propre, dont l'un des critères serait de démontrer de quelle manière l'établissement respecte les ESG
- l'articulation entre l'évaluation institutionnelle et la procédure d'avis n'est pas claire

6. L'analyse transversale

Dans une question de prospective, les experts étaient invités à se prononcer sur des thèmes incontournables ou des messages clés de l'analyse transversale.

A ce stade, voici les grands messages qui semblent devoir ressortir de l'analyse transversale (à confronter avec la suite des visites) :

- insister sur la **responsabilité institutionnelle** en matière de qualité (notamment pour les diplômes délivrés)
- insister sur l'importance des **systèmes d'information** au service de l'assurance qualité ; des **procédures** (recours, élaboration des programmes, etc.) ; du système de **gouvernance** (Recteur en charge de la qualité, articulation de la politique qualité Université/faculté etc) ; sur l'importance d'inscrire le système qualité dans une **démarche stratégique globale** (« un système qualité c'est plus qu'un ensemble d'actions d'amélioration »)
- mieux documenter la **dimension économique du système qualité** (efficience : rapport coût/qualité).
- développer des modalités d'évaluation et des bases de données permettant d'observer les **améliorations** faisant suite aux évaluations (démarche plus construite, plus scientifique)
- renforcer les liens avec les **étudiants**, augmenter leur participation à tous les niveaux
- investir davantage dans la **formation continue des enseignants**

Des axes d'analyse pourraient être les suivants :

- analyse des **systèmes qualité**
- articulation entre **parties prenantes internes et externes** dans l'évaluation et l'évolution de l'**offre de formation** (élaboration de programmes, évaluation et évolution des programmes...) et l'impact sur ces programmes



- **indicateurs**
- pertinence des ESG comme **référentiel** d'évaluation institutionnelle
- degré de contrainte du **cadre l'autoévaluation**
- effets attendus de l'évaluation institutionnelle sur le **paysage de l'enseignement supérieur en FWB**

7. En conclusion, sur le caractère 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 experts ?* », les experts expriment d'une part une appréciation positive de la démarche (notamment la dimension de bienveillance, sa clarté, la qualité du travail déjà réalisé, ainsi que le caractère propice à faire émerger des pratiques novatrices).

Ils mettent toutefois en garde contre la perception négative qu'ont pu avoir certains établissements de la démarche (évaluation vs co-construction) et préconisent une communication renforcée entre l'AEQES et les établissements, notamment concernant les objectifs principaux de ces évaluations.

Un expert estime que « *la co-construction avec les établissements doit être renforcée, peut-être au travers d'un soutien plus important de l'AEQES et/ou des experts durant la phase préparatoire aux visites* ».

Un expert note que « *le projet est de nature à faire émerger des pratiques novatrices aussi bien que des mauvais exemples à éviter par la suite. L'approche paraît donc appropriée, mais si elle génère un travail plus important pour les experts* ».



7. Annexe (questionnaire vierge)



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Évaluations institutionnelles pilotes : enquête experts vague 1

Nous voici arrivés au terme des visites qu'il a été possible d'organiser pour la première vague de l'évaluation institutionnelle pilote.

En tant qu'expert, vous bénéficiez d'un point de vue privilégié sur ce processus. C'est pourquoi nous aimerions solliciter votre avis via cette enquête, qui porte sur 3 thèmes-phares :

- 1) la manière dont vous avez été préparé et outillé
- 2) le déroulement des évaluations externes (DAEI, visite)
- 3) la méthodologie déployée et la conduite de la phase pilote

"À quoi serviront mes réponses ?" - Au PDCA de l'AEQES et de la phase pilote mais aussi, de façon très concrète : vos contributions seront utilisées comme base pour préparer le séminaire de formation des experts en septembre 2020 (en préparation à la vague 2).

"Il n'y a pas de question sur le processus de rédaction des rapports et sur la procédure d'avis ?" - Eh non. Nous proposons de réserver ces thèmes à un prochain moment de sondage, prévu à la fin des visites de la vague 2. Bis repetita non placet.

Remarque : L'ensemble de ces questionnaires sont traités de façon à préserver l'anonymat des personnes qui y répondent.



Questions d'identification

Dans quelle(s) forme(s) d'enseignement avez-vous effectué des visites ?
(plusieurs réponses possibles) *

- Enseignement de promotion sociale
- Haute école
- Université

Avez-vous déjà participé comme expert à d'autres campagnes d'évaluation avec l'AEQES ? *

- Oui, en évaluation complète (ou "initiale") et en évaluation continue (ou "de suivi")
- Oui, seulement en évaluation complète (ou "initiale")
- Non
- Autre : _____

Avez-vous présidé un comité lors de cette campagne d'évaluation institutionnelle ? *

- Oui
- Non



Présidence

(Questions spécifiques)

La complémentarité des experts 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 ?

Votre réponse

Avez-vous un commentaire à formuler au sujet de l'entretien préalable (càd l'heure de discussion avec l'établissement, dans les bureaux de l'AEQES) ?

Votre réponse



Préparation et séminaire de formation

Comment évalueriez-vous les éléments suivants ?

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant	Sans avis
Le premier contact avec l'AEQES (tél., e-mail, rencontre, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'information sur la mission (contenu de la mission, champ d'expertise, charge, rémunération, calendrier, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La planification des visites (prise en compte de vos préférences, répartition, rythme, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le document "Balises"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



La documentation fournie par l'AEQES sur l'enseignement supérieur en FWB

Le site www.aeqes-coconstruction.be

(Commentaire éventuel)

Votre réponse



Sur une échelle de 0 (plus faible) à 5 (meilleur), quelle est votre appréciation globale du séminaire de formation (24-25/10/2019) ?

	0	1	2	3	4	5	
Très mauvais	<input type="radio"/>	Excellent					

(Commentaire éventuel)

Votre réponse

Y a-t-il d'autres informations qui vous ont manqué au moment d'aborder les visites ?

Votre réponse



Modalités de l'évaluation externe

Chaque visite était unique.

L'évaluation institutionnelle pilote a donné l'occasion aux établissements d'innover sur le format du dossier d'autoévaluation et de la visite. Dans cette section, nous vous proposons de formuler vos commentaires / retours d'expérience / propositions à ce sujet. **SI C'EST UTILE, MERCI DE PRÉCISER DANS VOS RÉPONSES LE NOM DES ÉTABLISSEMENTS.**

DOSSIER D'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE (DAEI) : l'agencement des chapitres vous a-t-il permis d'aborder correctement la visite ? Avez-vous des suggestions d'amélioration à ce propos ?

Votre réponse

DOSSIER D'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE (DAEI) : autres commentaires ? Avez-vous relevé des bonnes pratiques au niveau de la rédaction de ce document ?

Votre réponse



VISITE EXTERNE : autres commentaires ? (nombre de jours, plannings proposés, répartition des rencontres sur les journées de visite, nombre d'entretiens, durée et apport informatif de ceux-ci, thématiques et intervenants sélectionnés, etc.)

Votre réponse

VISITE EXTERNE : avez-vous repéré des bonnes pratiques dans l'un ou l'autre programme de visite ?

Votre réponse

EN SYNTHÈSE : quelles sont, selon vous, les 3 principales forces de ce mécanisme d'évaluation institutionnelle ?

Votre réponse

EN SYNTHÈSE : quels sont, selon vous, les 3 principaux points d'amélioration de ce mécanisme d'évaluation institutionnelle ?

Votre réponse



Des suggestions ?

Dans la rubrique précédente, vous avez exprimé votre avis sur les MODALITÉS, sur le mécanisme d'évaluation institutionnelle actuellement testé.

Vos suggestions sont également les bienvenues sur ces deux autres plans :

- 1) les contenus que vous avez observés en visite, qui nourriront l'ANALYSE TRANSVERSALE
- 2) la conduite de la phase pilote en tant que PROJET

ANALYSE TRANSVERSALE : selon vous, quels seraient à ce stade les 3 thèmes incontournables / 3 messages-clés de l'analyse transversale ?

Votre réponse

PILOTE : 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 experts ?

Votre réponse

Souhaitez-vous adresser des suggestions à l'AEQES ?

Votre réponse



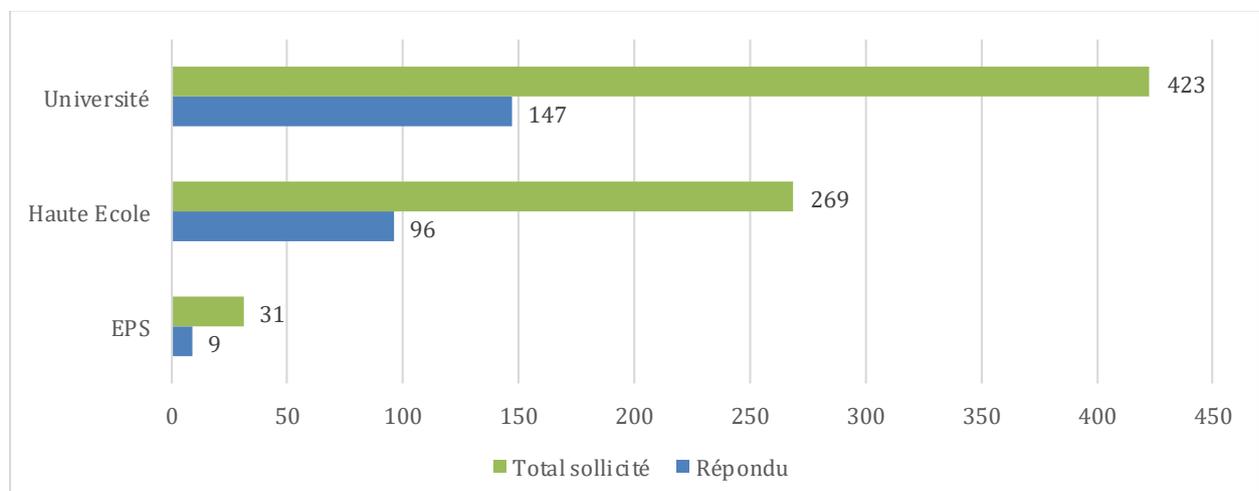
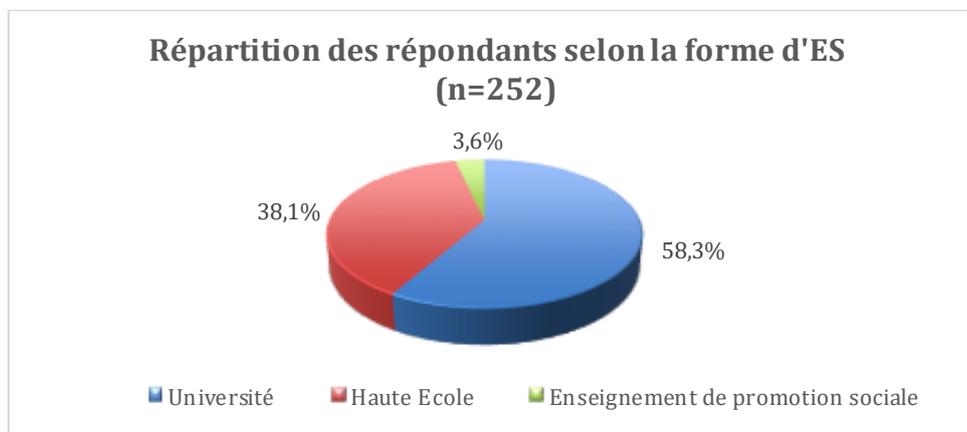
Évaluations institutionnelles pilotes : note de synthèse sur l'enquête auprès des participants aux entretiens

1. Introduction

Un questionnaire d'évaluation a été envoyé aux personnes ayant participé aux huit premières visites organisées par l'AEQES de novembre 2019 à décembre 2020, dans le cadre de la phase pilote de l'évaluation institutionnelle. Les résultats suivants sont arrêtés en date du 15 janvier 2021.

Sur les 723 personnes qui ont reçu le questionnaire, 252 ont répondu à l'enquête, soit 34,8 %, et sur les 252 répondants, les résultats se répartissent comme suit, selon les trois formes d'enseignement : 147 répondants viennent d'universités, 96 de hautes écoles et 9 d'enseignement de promotion sociale.

Les deux graphiques ci-dessous montrent la répartition des répondants selon la forme d'ES et la représentativité des réponses selon la forme d'ES.

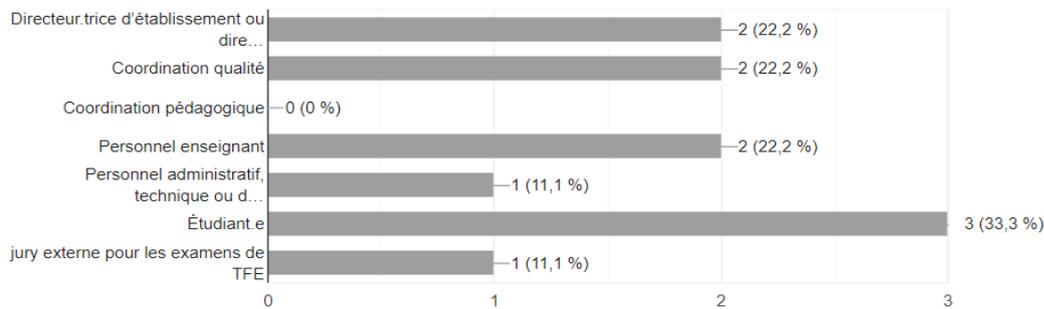




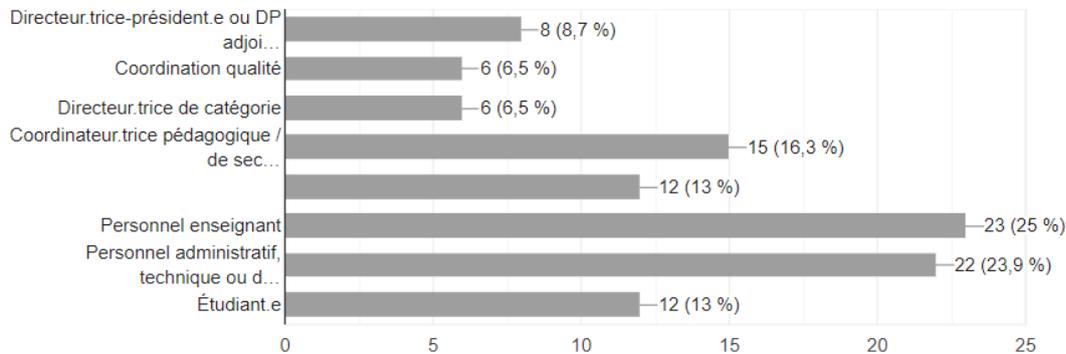
Nous remarquons une légère sur-représentation des universités par rapport aux hautes écoles, dont les participants étaient plus nombreux, et une forte sous-représentation de l'EPS, dont les participants étaient beaucoup moins nombreux.

Il a ensuite été demandé la fonction au sein de l'établissement au moment de la visite (plusieurs réponses étaient possibles).

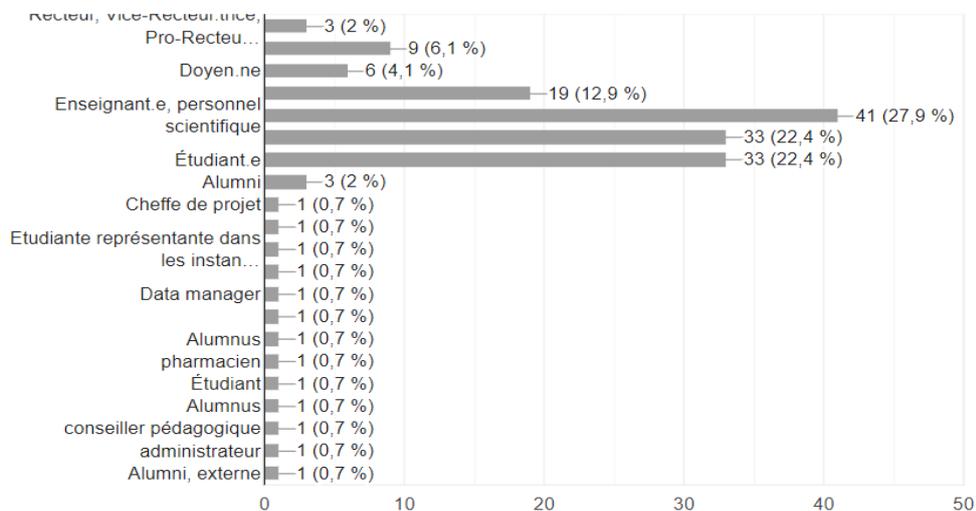
- Au sein de l'enseignement de promotion sociale, les répondants exercent les fonctions suivantes :



- Au sein des hautes écoles, les répondants exercent les fonctions suivantes :



- Au sein des universités, les répondants exercent les fonctions suivantes :



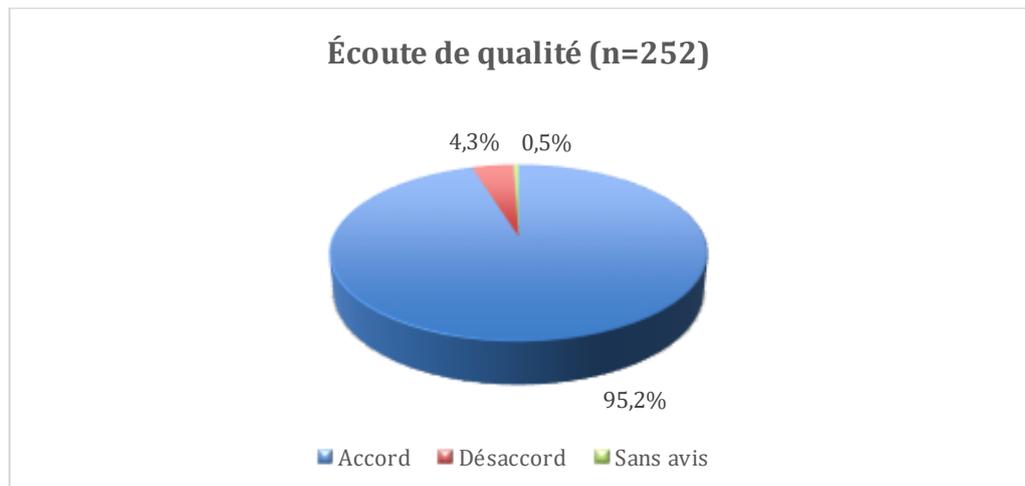


2. Le comité d'évaluation

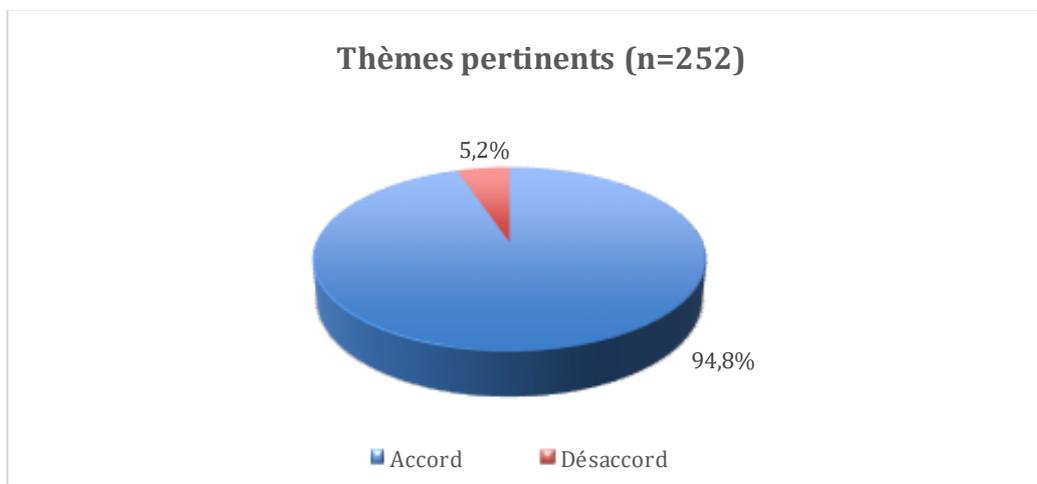
Les répondants étaient invités à indiquer leur degré d'accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) avec un certain nombre d'affirmations relatives à la visite du comité d'évaluation.

La plupart des affirmations recueillent une (grande) majorité d'avis positifs :

- **Le comité a fait preuve d'une écoute de qualité** : 240 répondants marquent leur accord, 11 marquent leur désaccord et 1 est sans avis ;

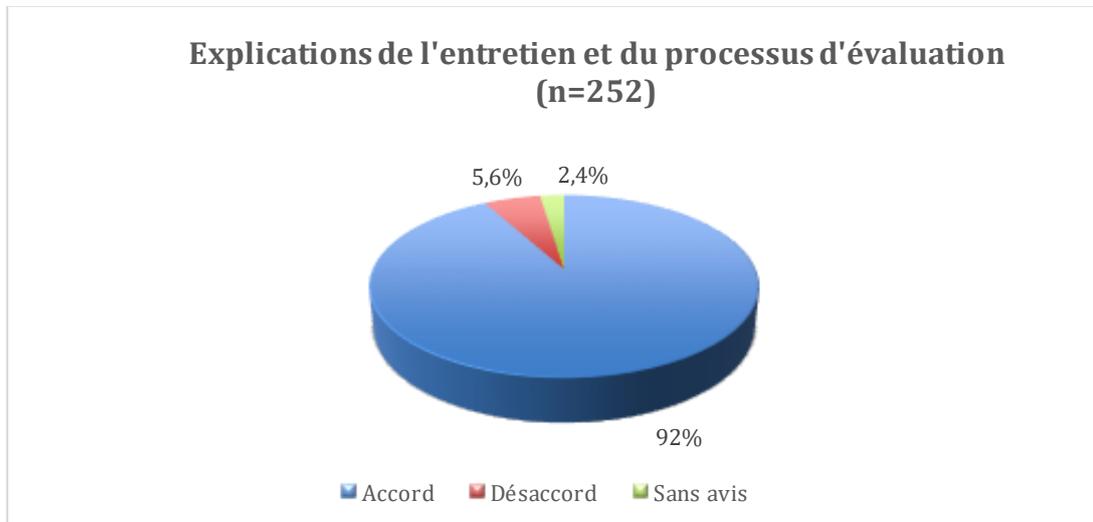


- **Le comité a abordé des thèmes pertinents** : 239 répondants marquent leur accord et 13 marquent leur désaccord ;

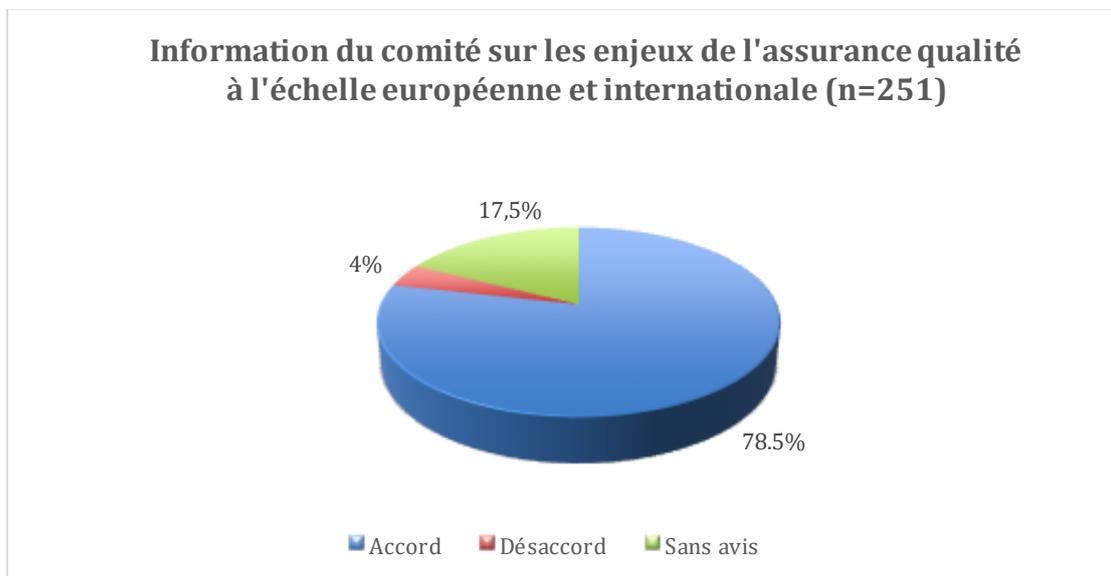




- **Le comité (ou la personne représentant l'AEQES) a expliqué l'objectif de l'entretien et du processus d'évaluation** : 231 répondants marquent leur accord, 15 marquent leur désaccord et 6 sont sans avis ;

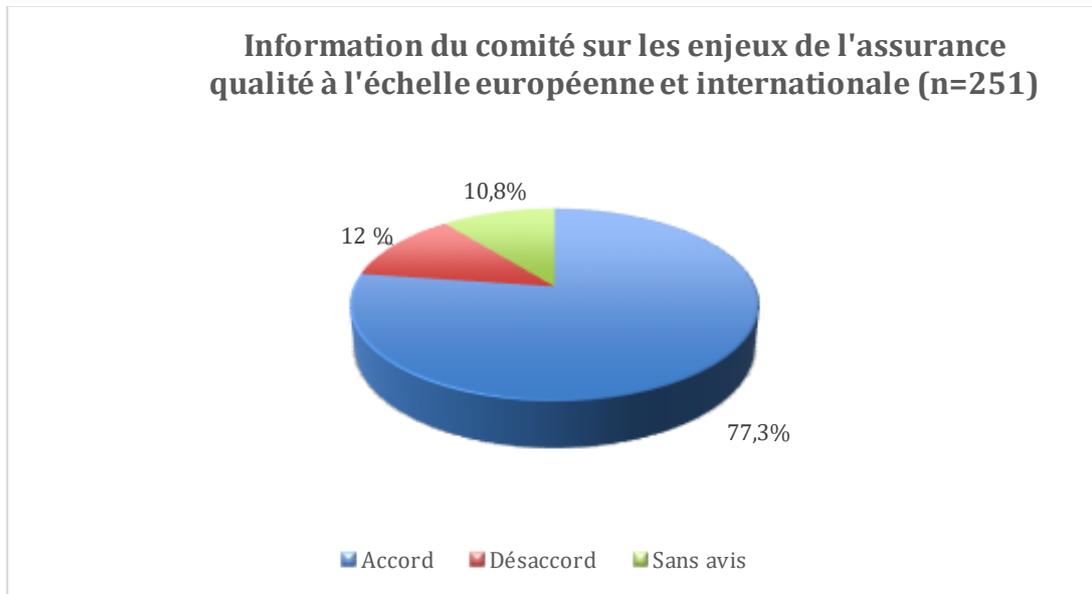


- **Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'assurance qualité à l'échelle européenne et internationale** : 197 répondants marquent leur accord, 10 marquent leur désaccord et 44 sont sans avis ;

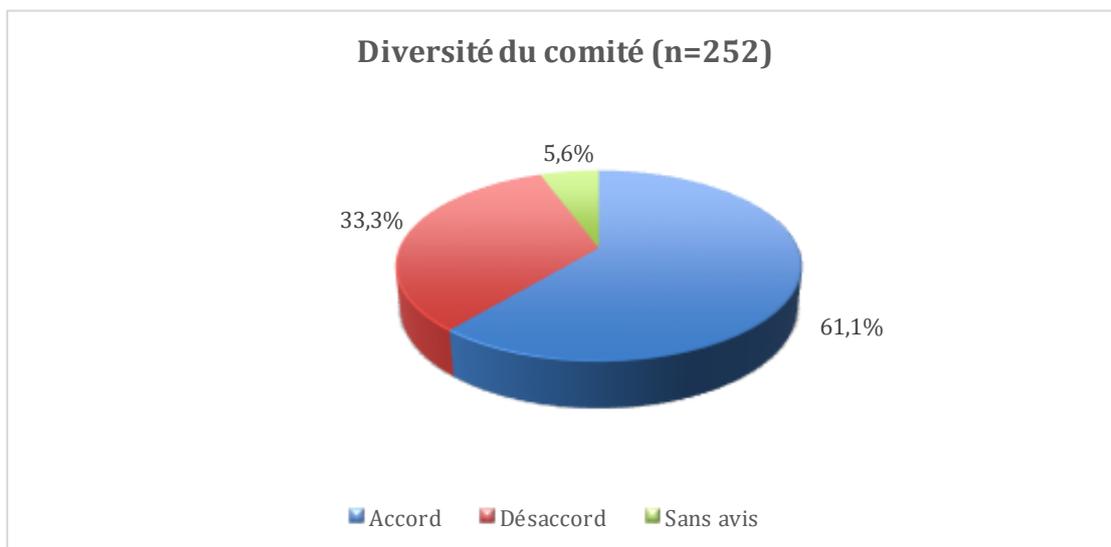




- **Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'enseignement supérieur à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles** : 194 répondants marquent leur accord, 30 marquent leur désaccord et 27 sont sans avis ;

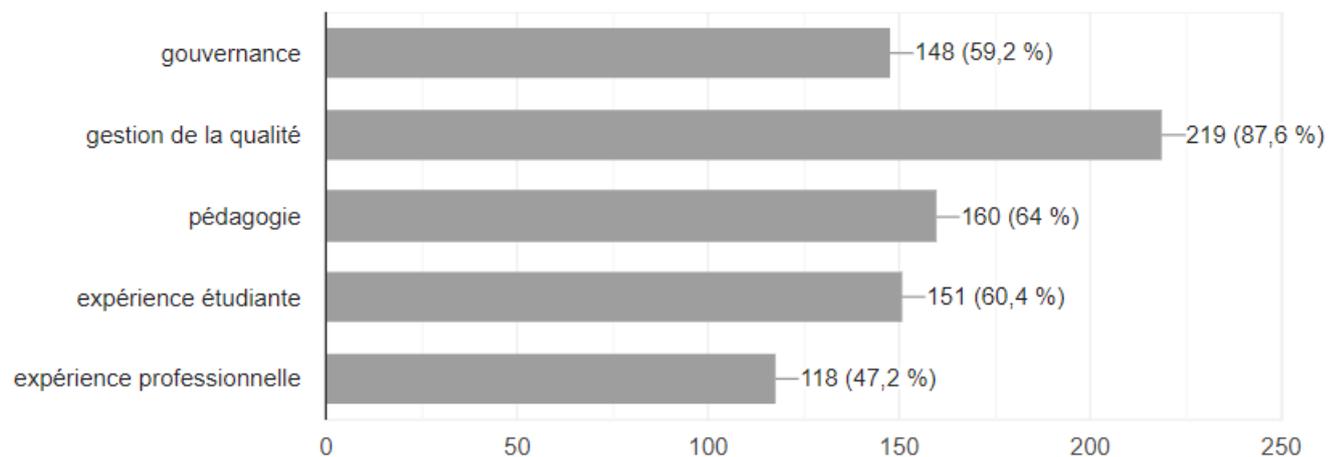


- L'affirmation qui recueille le moins d'avis positifs est la suivante : **Le comité était composé avec diversité (géographique, de genre, d'âge...)** ; 154 répondants marquent leur accord, 84 marquent leur désaccord et 14 sont sans avis.





Les répondants étaient ensuite invités à cocher différents champs de compétences qu'ils estimaient globalement couverts par le comité d'évaluation (plusieurs choix étaient possibles) :



Pour finir, les répondants avaient l'occasion de rédiger un commentaire et 29 d'entre eux se sont exprimés.

Les thèmes suivants ont été abordés :

- **Le temps limité et la gestion des échanges**

Temps de parole limité

Trop de participants en même temps avec une gestion des échanges, où le premier à s'exprimer à la parole et peut la garder sans limites, n'offre pas un environnement de qualité pour les entretiens. La conduite de réunion est totalement à repenser pour offrir un réel espace d'échanges et de partages dans un équilibre nécessaire à l'expression de tous.

Je pense qu'il pourrait être intéressant de prendre plus de temps lors de entretiens (Je suis évidemment conscient que cela n'est pas simple) et s'intéressé plus sur la vie quotidienne au sein de l'école. Activité organisée (sport, soirée, évènement culturel,...).

trop peu de temps pour trop de themes : impossible d'aller au fond des choses, on survole

Je déplore le fait que nous n'ayons eu que très peu de temps pour répondre. Il y avait beaucoup de questions sur des sujets importants, que nous n'avons malheureusement pu traiter que rapidement et superficiellement. Ces entretiens m'ont donc semblé peu utiles, et j'en ai été frustrée.

Très difficile de répondre tant les échanges ont été courts. J'ai le sentiment d'un survol au sein du quel le Comité tente de comprendre les éléments de base de notre institution. Le manque de temps ne permet de traiter aucune question avec profondeur.



- **Compréhension et prise en compte des spécificités des établissements visités et de la FWB**

J'ai ressenti la difficulté du Comité à percevoir le champ d'action de mon service. Je pense que ceci est dû au fait que cela n'est pas clairement défini par l'institution elle-même.

Dans les domaines précis tels que l'AESS, CAPAES et formation doctorale, le comité d'experts n'était pas au courant des spécificités de la FWB. Par conséquent les questions étaient trop généralistes. Par ailleurs, certaines demandes de réunion thématiques des balises n'étaient pas comprises par les experts. Par ailleurs, les modifications de "dernière minute" de planning (ajout d'une rencontre avec des étudiants, basculer les rencontres avec les autorités du matin à l'après-midi) sont des éléments extrêmement complexes à gérer et ce même si ceux-ci sont communiqués deux ou trois semaines avant la visite. Les agendas des autorités sont des agendas complexes. Enfin il serait intéressant que le planning soit validé en avance afin de laisser plus que 12 jours ouvrables pour composer les panels à l'établissement.

Il me semble qu'il y a un écart important entre les réunions de coordination qualité organisées au sein de l'établissement et les directives imposées par la Fédération Wallonie-Bruxelles à la direction des établissements.

Au vu du parcours des experts, les compétences globales devaient sans doute couvrir ces champs. Il faut simplement être conscient qu'une institution n'est pas l'autre et que son évaluation doit être faite avec conscience du contexte dans lequel il évolue. Notre pilotage en interne et l'organisation très professionnelle mise en place a permis de baliser les champs utiles.

- **Le manque de diversité dans le comité**

L'absence de femme dans le comité est regrettable

J'ai été déçue par le pourcentage faible de femmes dans les experts (1 personne sur 10).

1 seule femme dans le comité, le reste étaient uniquement des hommes.

Une piste d'amélioration pour varier la composition du comité serait de convier des femmes (la seule présente ne faisait pas partie du comité stricto sensu, et était uniquement là pour prendre note).

- **Le caractère intéressant des échanges**

Les membres venaient de plusieurs lieux pertinents avec des domaines d'études différents. Je trouve cela intéressant pour les analyses.

Impression très positive par rapport au comité, questions très pertinentes

Qualité et très bonne complémentarité des membres du Jury

L'exercice est intéressant

questions très pertinentes

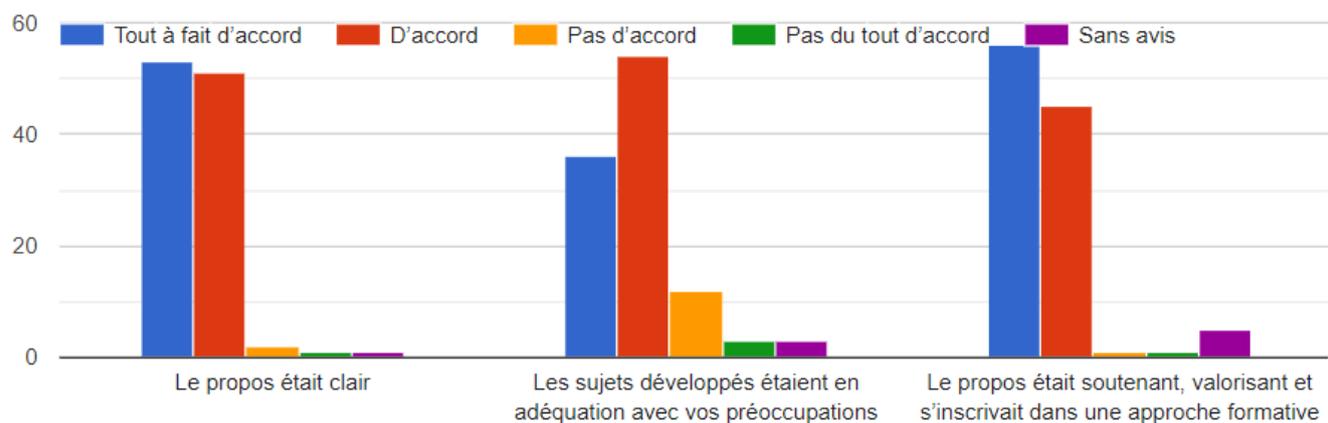


3. La restitution en fin de visite

Sur les 252 répondants, 108 personnes (soit 42,9%) ont assisté en fin de visite à la restitution par le président du comité d'évaluation. Ces dernières étaient invitées à indiquer le degré d'accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) avec trois affirmations relatives à la restitution.

Les avis sont globalement très positifs, en particulier sur la clarté des propos (3 désaccords) et l'approche formative (deux désaccords).

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Les répondants avaient l'occasion de rédiger un commentaire à ce sujet et 17 d'entre eux se sont exprimés :

- **Le manque de précision dans la structure ou les propos**

Les propos étaient clairs mais la structure soutenant le discours était parfois difficile à suivre. Par moment cela donnait l'impression de passer d'un sujet à un autre sans lien direct ou une répétition des mêmes sujets mais abordés du coup légèrement différemment.

Trop peu de précision dans les propos. Nous sentions le manque de temps de concertation entre experts qui aurait permis de pousser plus loin les premiers retours. Le président semblait peu libre de s'exprimer au nom de tous et à du se limiter à de très (trop) grosses généralités.



Je n'ai pas vraiment perçu de message clé (clair) dans la restitution mais le ton adopté et la posture étaient très bienveillants et valorisant

Je comprends la nécessité de formuler des propos globaux et "politiquement correct" mais j'avais du mal à bien comprendre ce qui était "acquis" ou "à acquérir" dans notre fonctionnement. Je suppose que la version écrite me permettra d'y voir plus clair.

Les questions étaient générales et ne permettaient pas de se faire une approche précise du contexte traité, sans doute par manque de temps

- **Quelques frustrations lors de la restitution**

pas de réponse à propos de notre accès à l'évaluation en autonomie

Conclusions un peu trop "pilotées" par la direction générale

La restitution était rassurante en fin de journée, mais j'ai ressenti l'heure de passage au Conseil de l'enseignement et de la formation l'après-midi comme AGRESSIVE, DENIGRANTE, ne permettant ni dialogue ni débat ni apport de nuances. Il est alors facile de pointer des éléments moins performants de notre institution et dont nous sommes par ailleurs bien conscients et pour lesquels nous cherchons constamment des améliorations, dans la limite des moyens dont nous disposons. Au sortir de la réunion, découragement et colère...

Le commentaire était un peu frustrant, car il n'abordait que l'aspect qualité. Exemple : les étudiants pourraient avoir un meilleur accès à l'information (comprendre: à l'information sur la qualité)

- **Le positif de la restitution**

La restitution de fin de visite était extrêmement intéressante.

restitution à distance du président mais connexion parfaite

Réelle bienveillance perçue dans le propos tenu

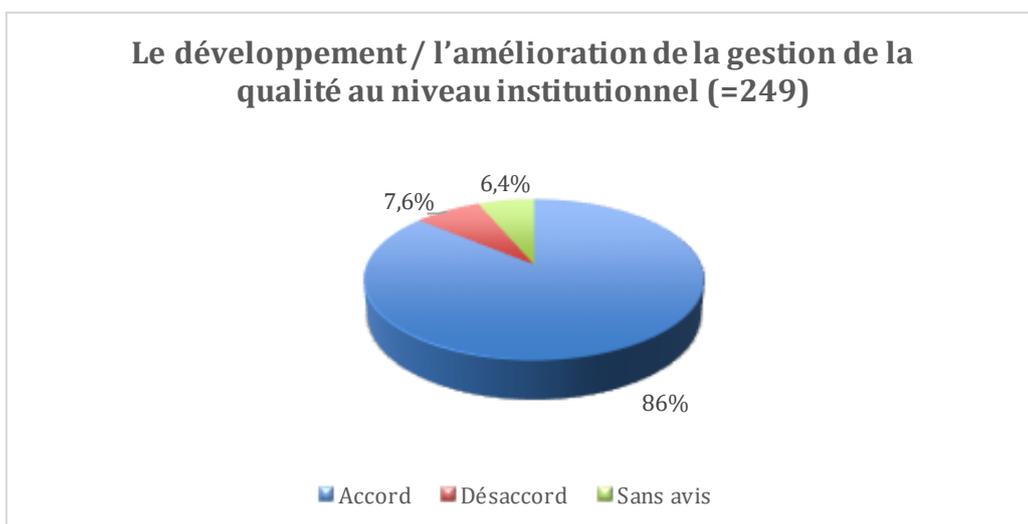


4. La perception de l'impact de l'évaluation

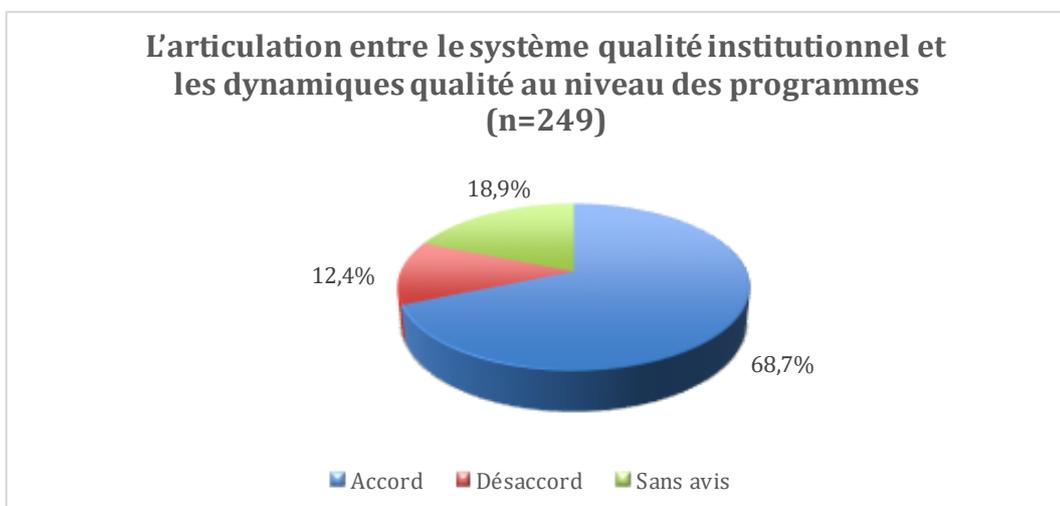
Les répondants étaient invités à indiquer le degré d'accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) avec plusieurs affirmations relatives aux retombées de la participation de leur établissement à l'évaluation pilote.

Les deux affirmations recueillant le plus d'avis positifs concernent les retombées sur :

- **le développement / l'amélioration de la gestion de la qualité au niveau institutionnel, au service de la qualité de l'enseignement** : 214 répondants marquent leur accord), 19 marquent leur désaccord et 16 sont sans avis ;



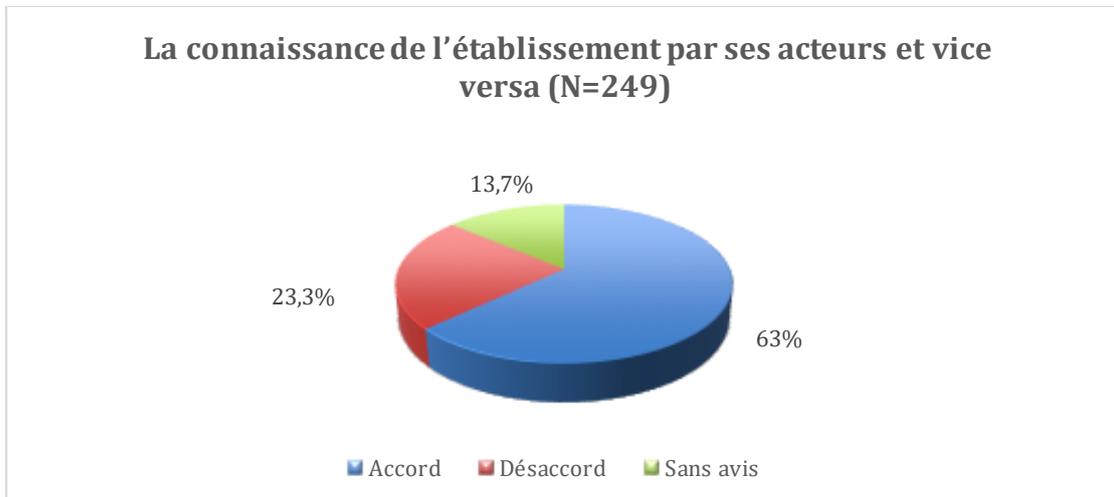
- **l'articulation entre le système qualité institutionnel et les dynamiques qualité au niveau des programmes (des démarches plus intégrées, voire une simplification)** : 171 répondants marquent leur accord, 31 marquent leur désaccord et 47 sont sans avis.



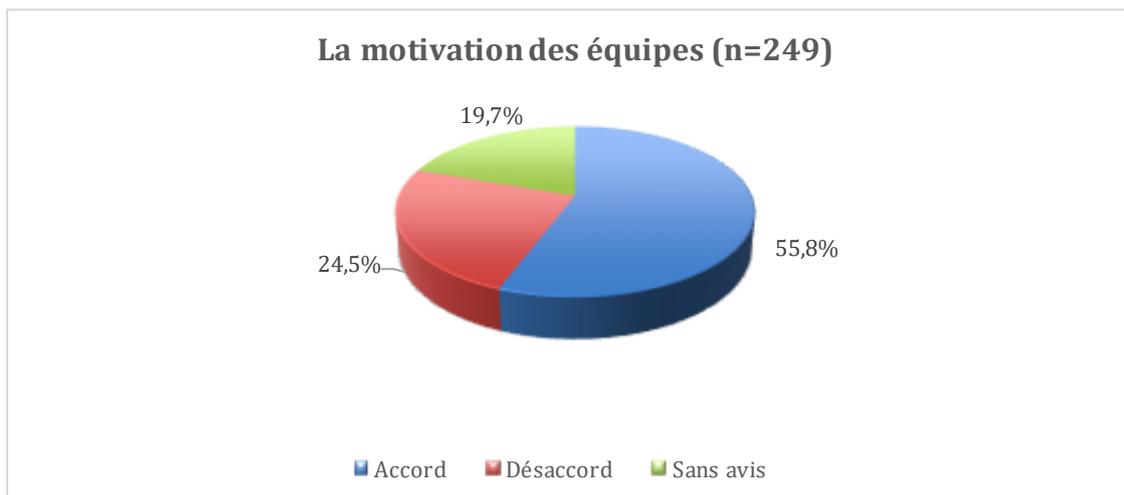


Deux autres affirmations recueillent environ 60% d'avis positifs. Elles concernent les retombées sur :

- **la connaissance de l'établissement par ses acteurs et vice versa** : 157 répondants marquent leur accord, 58 marquent leur désaccord et 34 sont sans avis.

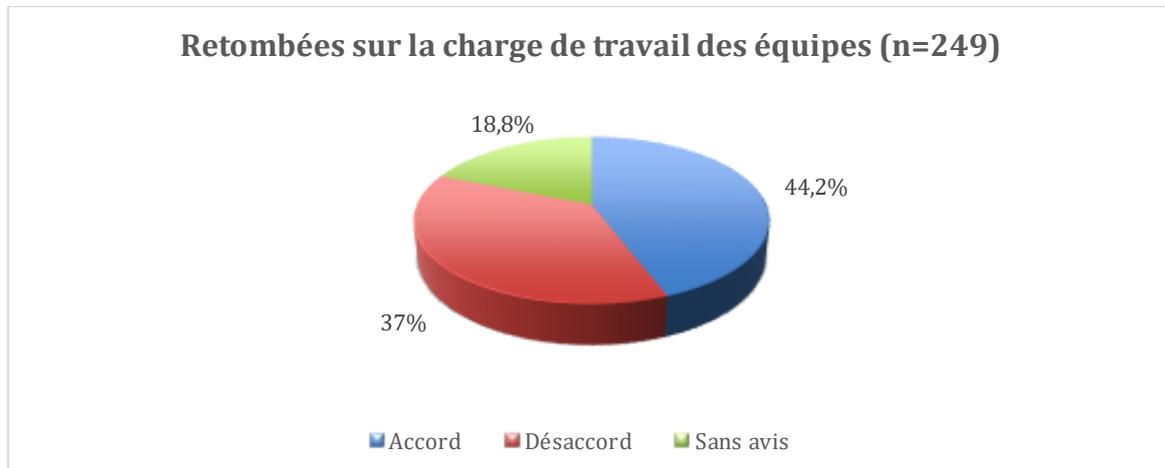


- **la motivation des équipes (valoriser et donner sens au travail de chacun)** : 139 répondants marquent leur accord, 61 marquent leur désaccord et 49 sont sans avis ;





Enfin, 110 répondants sont d'accord pour dire que la participation de leur établissement à ces évaluations pilotes aura des retombées sur **la charge de travail des équipes (plus de travail pour tout le monde, avec une complexification des procédures liées à la gestion de la qualité)** ; 92 répondants ne sont pas d'accord avec cette affirmation et 47 répondants sont sans avis.



Le nombre relativement important de personnes « sans avis » indique sans doute qu'il est encore un peu tôt pour (auto-)évaluer l'impact de la participation de l'établissement à l'évaluation pilote.

Les répondants avaient l'occasion de rédiger un commentaire et 16 d'entre eux se sont exprimés :

- La majorité des commentaires évoquent **la façon dans les parties prenantes de l'établissement peuvent s'emparer des recommandations et les retombées de cette évaluation** :

J'ai des difficultés à me prononcer sur les retombées. Qu'en feront les responsables ?

En tant qu'acteur de terrain (enseignant), difficile d'imaginer les retombées à notre niveau, tout dépend de ce que décideront les responsables qualité et la direction

Certes, les acteurs dans l'établissement sont intervenus mais ne faut-il pas renseigner tout le monde par une réunion générale pour mieux sensibiliser ? Il y aura certainement peu de rétention d'informations chez les étudiants.

Comme toute évaluation, qu'elle soit diligentée par l'AEQES ou d'autres organismes de contrôle, la gouvernance sera attentive à avoir une lecture constructive des recommandations en vue de formuler des pistes de perfectionnement de la gestion de la qualité et des services.

Le rapport des experts sera déterminant dans les retombées, notamment la priorisation et l'évolution de nos pratiques.

Pour la plupart de ces points, je l'espère, mais sans certitude. Tout le monde souhaite améliorer et fait des efforts, à son échelle, mais garder la trace et formaliser prend du temps et n'est pas (très) valorisé.



Si les constats et recommandations peuvent être pertinents, trop souvent, les instances dirigeantes ne font que donner l'illusion à l'extérieur que les choses ont changé et font de la communication pour briller. Les décisions relèvent in fine d'enjeux politiques à tous les étages. Les problèmes sont étouffés, l'institution se protège, mais ne protège pas les "victimes".

De manière générale, l'enseignement universitaire et la recherche scientifique restent sous-financés, de manière structurelle, en Fédération Wallonie-Bruxelles avec une loi de financement totalement dépassée qui obère toute amélioration possible. Tant que ce système obsolète restera inchangé, les perspectives d'amélioration ne resteront que de sympathiques utopies...

J'ai systématiquement coché "sans avis" car je ne sais pas du tout si cette évaluation aura un quelconque effet positif. Les difficultés exprimées lors des entretiens destinés à préparer le rapport final ne transparaissent pas dans le pré-rapport que j'ai pu lire.

Je crains que cet exercice ne révèle des difficultés que notre institution n'est pas prête à résoudre.

La démarche qualité institutionnelle a été initiée largement avant l'évaluation institutionnelle au travers de nombreuses actions en interne. Ce n'est donc qu'une petite partie de la démarche même si la rédaction du rapport et l'organisation de la visite sont extrêmement consommatrice en temps et ont largement empiété sur le temps disponible pour travailler sur les éléments internes. Globalement il est nécessaire d'être attentif à ce que les contraintes externes qui se multiplient et s'intensifient n'empêchent pas les institutions de développer leur démarche interne. En effet si on souhaite maximaliser le bénéfice des moments externes il est nécessaire d'y consacrer du temps. Si ce temps vient à augmenter c'est au détriment des démarches internes puisque le financement des EES en FWB ne suivent pas et que pour qu'une démarche interne soit partagée et encrée il faut du temps aux équipes.

la charge de travail dépendra de la suite donnée à la reconnaissance, car si reconnaissance il y a, il y aura amélioration de la cohérence des actions en interne et simplification



5. Les suggestions à l'AEQES

En clôture de l'enquête, les répondants avaient la possibilité d'adresser des suggestions à l'AEQES. Voici les principaux.

- Le thème suscitant le plus de suggestions et de commentaires est **la contrainte du temps lors des entretiens** :

J'ai le sentiment, vu la charge importante que ce travail nécessite, qu'on survole l'ensemble. Les problèmes de fond ne sont pas abordés parce que le temps n'est pas pris en compte. Ce sont des journées de travail qui seraient utiles et qui devraient être programmées longtemps à l'avance et non 1 heure partagée entre 10 collègues de sites différents, chaque site ayant ses propres spécificités.

L'ambiance était très détendue, j'ai trouvé cela positif.

Le temps de réponse alloué par question est trop court, me semble-t-il, pour permettre d'expliciter suffisamment chaque point abordé. J'étais parfois déçue de ne pas avoir pu donner mon avis sur certains points ou pas avoir pu le développer comme je l'aurais voulu.

Les temps de discussion avec les experts sont vraiment trop courts. C'est à la fois terriblement frustrant et cela questionne sur la possibilité de se construire un avis éclairé pour le comité d'experts

Un entretien aussi court avec autant de participants ne permet pas d'aborder la réalité dans sa diversité et sa complexité. Seuls quelques aspects ont pu être abordés et il n'a sans doute pas été aisé pour les évaluateurs de se faire une représentation précise.

Le temps de partage (lors de l'audition) est très/trop court

Consacrer une durée un peu plus longue à la séance d'évaluation (15min) et mieux gérer, distribuer le temps de parole aux différents participants

Il serait peut-être utile d'assurer à chaque intervenant/chaque projet de l'Université un temps de parole équivalent au sein des 50 minutes de manière à ce que l'entretien puisse refléter, au moins, différentes facettes du travail/des besoins des personnes présentes (sans quoi la focale pourrait être rapidement mise sur les personnes qui ont le plus de facilités "à vendre" leur propre travail ou projet, ce qui peut donner un sentiment d'inéquité à d'autres acteurs). Toutefois, si la volonté des experts était d'interroger certains points/projets très précis, il serait intéressant de communiquer aux interviewés que le débat se centrera sur ces objets et les raisons de ces choix. Merci pour votre écoute.

Il serait intéressant de pouvoir disposer de plus de temps et de recevoir les questions ou du moins les grandes lignes au préalable.

trop d'intervenants par 'session', c'est vraiment un survol de notre travail au quotidien



- Certaines propositions portent sur **la préparation des entretiens** :

Il serait intéressant de pouvoir disposer de plus de temps et de recevoir les questions ou du moins les grandes lignes au préalable.

Il a été très frustrant de ne pas disposer des questions des experts avant la rencontre pour préparer notre manière d'y répondre. Les experts n'ont pas eu assez de temps pour poser toutes leurs questions et nous n'avons pas eu assez de temps pour y répondre.

- D'autres commentaires suggèrent **un cadrage plus précis de l'exercice** :

Un meilleur guidage de l'exercice d'autoévaluation, même en cas de phase pilote.

Donner un cadre, mais laisser la place à l'appropriation des modèles, de certaines données/certains critères plus ou moins pertinentes par les acteurs de terrain pour en faire un outil "réellement" utile. Laisser un peu plus de temps et de liberté d'action au terrain, plutôt que de vouloir tout standardiser et "suivre des modes" pour redéterminer trop fréquemment les priorités dans la gouvernance. Qui trop embrasse mal étreint.

Souhait de plus de cadre en ce qui concerne les modalités d'organisation de visite: certaines rencontres n'ont pas semblé pertinentes a posteriori.

Information au préalable sur le déroulement des entretiens (cela manquait).

Prévoir plus de temps: sentiment de frustration pour beaucoup des personnes rencontrées de ne pas avoir eu assez de temps (en lien avec l'impossibilité de balayer tous les thèmes qu'on souhaitait aborder).

Peu de marges pour permettre aux équipes de poser des questions (interrogations unilatérales).

- Le **calendrier du processus d'évaluation** fait l'objet de la suggestion suivante :

Réduire le temps entre l'enquête et le résultat de l'évaluation afin que tout ait lieu sur la même année académique rendrait à mon sens le processus plus efficient. Ce ne sont en effet plus forcément les mêmes interlocuteurs qui reçoivent les résultats que ceux qui ont participé à l'évaluation en raison de la durée des mandats et des élections annuelles. Cela fait perdre en efficacité au procédé.

- Un répondant évoque **le périmètre du référentiel** :

Certains sujets adressés durant la visite semblaient plus adoptés une démarche utilisée par l'HCERES que celle utilisée par l'AEQES : gestion des budgets, procédures pour définir les priorités en terme de maintenance, ou de projets immobiliers... Il semble pertinent pour le futur référentiel lié aux évaluations institutionnelles de clairement définir le périmètre abordé ou le contexte dans lequel certains sujets peuvent être abordés.



- Quelques répondants soulignent l'importance d'engager **des experts bien informés quant à la situation de l'enseignement supérieur en FWB** et de veiller à **l'équilibre de genre** au sein du comité :

Invitez des femmes dans vos comités, et si vous faites massivement face à un refus de leur part, intéressez vous au pourquoi afin d'y apporter des solutions.

Veiller à une meilleure représentation des femmes dans votre panel !

Que les experts soient plus informés quant à la situation de l'enseignement supérieur en FWB (surtout concernant le décret paysage et le décret participation)

La connaissance des fonctionnements de la FODO, FC, AESS et CAPAES en FWB ne semblait pas maîtrisée par les experts, ce qui a donné le sentiment aux participants de rester en surface dans les discussions.

Je souhaiterais que les experts connaissent les dossiers et prennent la peine de vraiment écouter les personnes consultées. Cela n'a pas du tout été le cas!

Engager des experts venant de Belgique ou étant bien au courant de la spécificité du système de l'enseignement supérieur en Belgique

- Une thématique peu abordée est relevée, **la stratégie numérique** :

Une stratégie numérique est indispensable à l'heure actuelle dans toute institution, et le développement de compétences numériques, tant des étudiants que des enseignants, cadres et administratifs, est un enjeu crucial, or aucune allusion à ce point n'a été faite lors de la restitution orale, et peu de place était faite à ce sujet.

- Un répondant formule ses **doutes** sur l'exercice :

Je ne suis pas du tout convaincu par ce genre d'évaluation externe à laquelle l'institution se prépare de longue date en dépensant énergie et ressources pour se présenter sous le meilleur jour, pour ensuite être soumis à une forme d'examen externe. Il me semble que le processus, plus que le produit ou la méthode, est valorisé, de telle manière que la plus-value substantielle de ces évaluations me laisse songeur. Je me demande vraiment ce que les experts "découvrent" qu'ils ne sauraient pas déjà ou qu'on ne leur aurait pas dit, ou qu'ils ne prétendent découvrir que par comparaison. Cela me semble relever du rite bureaucratique (à la fois pour l'autorité qui mandate le contrôle, les experts qui contrôlent et l'institution contrôlée) auquel on sacrifie, plutôt que de l'évaluation à proprement parler.



- Enfin, d'autres commentaires donnent un **écho positif à la démarche** :

Toute démarche qualité a sa pertinence et celle de l'AEQES est cohérente

Merci pour votre implication.

Non, merci. Participer à l'évaluation est toujours une démarche intéressante suscitant remise en question et clarification de nos pratiques quotidiennes.

Continuer le boulot bien fait et communiquer des résultats qu'on puisse investiguer :)



6. Annexe (questionnaire vierge)



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Evaluations institutionnelles pilotes : votre avis nous intéresse !

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) procède actuellement aux premières évaluations institutionnelles pilotes en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Dans ce cadre, l'AEQES adresse un premier questionnaire aux personnes rencontrées lors de la visite d'évaluation, afin de récolter des commentaires et suggestions pour la suite du déploiement méthodologique.

Un second questionnaire suivra au terme de la phase pilote. Il portera sur les rapports d'évaluation et l'analyse transversale qui seront rédigés par le comité d'évaluation.

Un questionnaire institutionnel plus exhaustif est également envoyé aux personnes ayant assuré la coordination du processus au sein de chaque établissement.

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes à compléter cette première enquête.

Remarque : L'ensemble de ces questionnaires sont traités de façon à préserver l'anonymat des personnes qui y répondent.



Questions d'identification

De quelle forme d'enseignement votre établissement relève-t-il ? *

- École supérieure des arts
- Enseignement de promotion sociale
- Haute école
- Université

Quelle était votre fonction au sein de l'établissement au moment de la visite ?
(plusieurs réponses possibles) *

- Directeur.trice ou directeur.trice adjoint.e
- Directeur.trice de domaine
- Coordination qualité
- Direction d'un service administratif (y compris les bibliothèques, services d'appui à l'étudiant, etc.)
- Personnel enseignant
- Personnel administratif, technique ou de gestion
- Étudiant.e
- Autre : _____



La visite du comité d'évaluation

Vous avez participé à un ou plusieurs entretien(s) avec un comité d'évaluation externe à l'établissement.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
Le comité (ou la personne représentant l'AEQES) a expliqué l'objectif de l'entretien et du processus d'évaluation	<input type="radio"/>				
Le comité a abordé des thèmes pertinents	<input type="radio"/>				
Le comité a fait preuve d'une écoute de qualité	<input type="radio"/>				
Le comité était composé avec diversité (géographique, de genre, d'âge...)	<input type="radio"/>				



Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'enseignement supérieur à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'assurance qualité à l'échelle européenne et internationale

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

- gouvernance
- gestion de la qualité
- pédagogie
- expérience étudiante
- expérience professionnelle



Commentaire

Votre réponse

À la fin de la visite, avez-vous assisté à la restitution par le président du comité d'évaluation ?

Oui

Non

La restitution en fin de visite

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
Le propos était clair	<input type="radio"/>				
Les sujets développés étaient en adéquation avec vos préoccupations	<input type="radio"/>				
Le propos était soutenant, valorisant et s'inscrivait dans une approche formative	<input type="radio"/>				



Commentaire

Votre réponse

Votre perception de l'impact de l'évaluation

Selon vous, la participation de votre établissement à ces évaluations pilotes aura des retombées sur :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
le développement / l'amélioration de la gestion de la qualité au niveau institutionnel, au service de la qualité de l'enseignement	<input type="radio"/>				
la motivation des équipes (valoriser et donner sens au travail de chacun)	<input type="radio"/>				



l'articulation
entre le système
qualité
institutionnel et
les dynamiques
qualité au niveau
des programmes
(des démarches
plus intégrées,
voire une
simplification)

la connaissance
de
l'établissement
par ses acteurs
et vice versa

la charge de
travail des
équipes (plus de
travail pour tout
le monde, avec
une
complexification
des procédures
liées à la gestion
de la qualité)

Commentaire

Votre réponse



Des suggestions ?

Souhaitez-vous adresser des suggestions à l'AEQES ?

Votre réponse



26 janvier 2020

Évaluations institutionnelles pilotes : note de synthèse de l'enquête auprès des établissements (enquête 'institutionnelle' : 8 visites)

1. Introduction

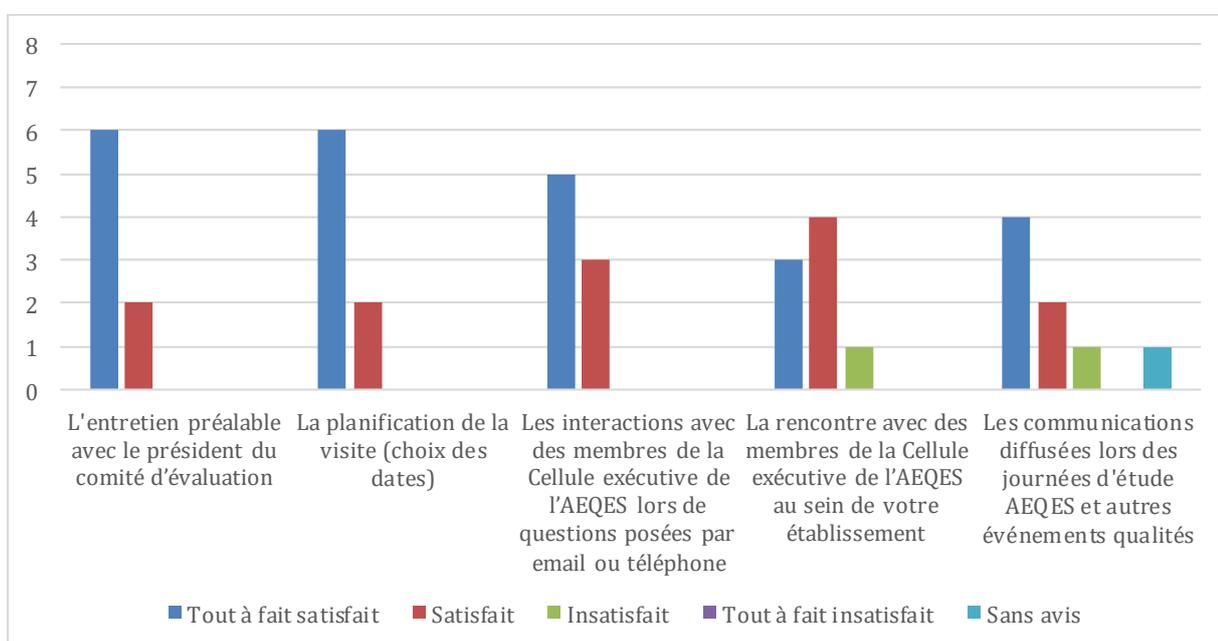
À la suite des huit premières évaluations institutionnelles pilotes menées de novembre 2019 à décembre 2020, un questionnaire d'évaluation a été envoyé aux personnes qui ont assuré la phase d'autoévaluation et la préparation de la visite du comité d'évaluation au sein des huit établissements concernés.

Cette note présente la synthèse des huit questionnaires reçus : quatre émanant d'universités, trois émanant de hautes écoles et un de l'enseignement de promotion sociale. Les résultats qui suivent sont arrêtés à la date du 26 janvier 2021.

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

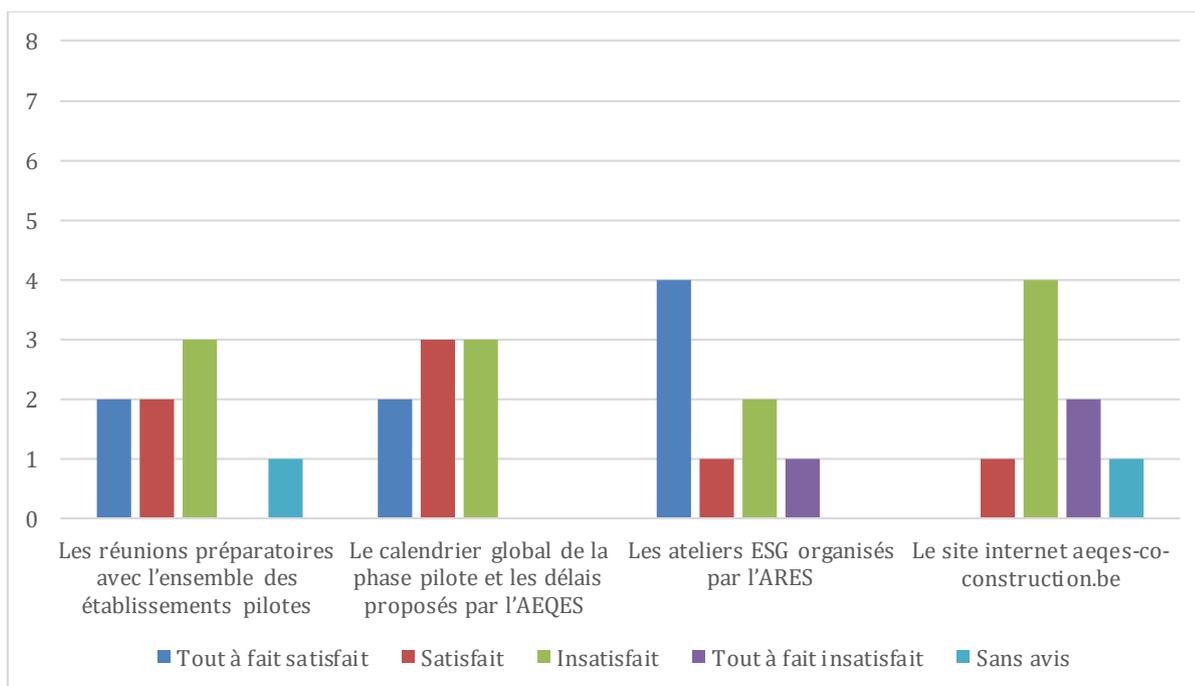
Les répondants étaient invités à indiquer leur degré de satisfaction (*tout à fait satisfait, satisfait, insatisfait, tout à fait insatisfait, sans avis*) à l'égard d'un certain nombre de **dispositifs proposés par l'AEQES et/ou l'ARES**.

Les dispositifs suivants rencontrent un certain degré de satisfaction :

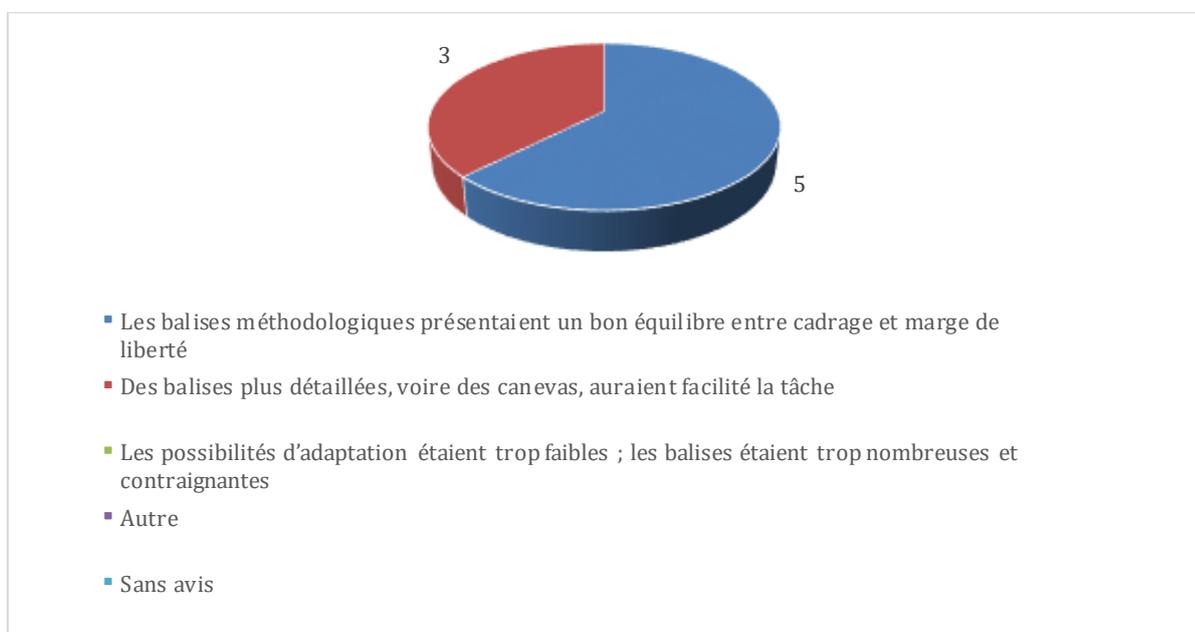




Les dispositifs suivants rencontrent des avis plus mitigés et parfois contrastés :

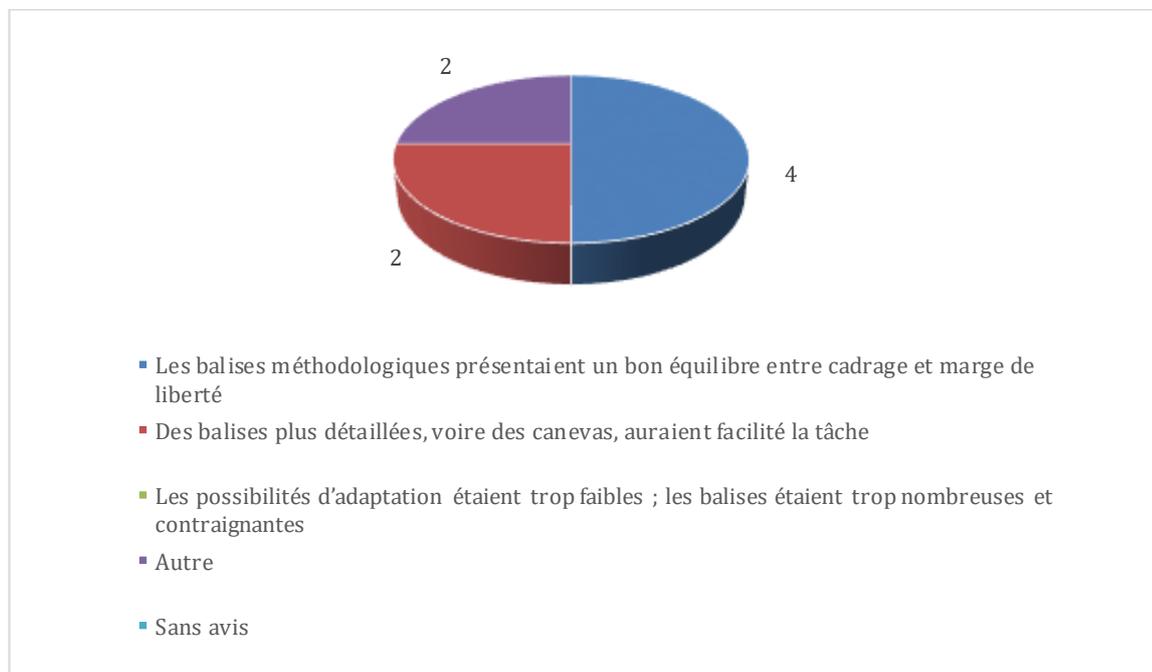


Que pensent les établissements des balises méthodologiques et de la **possibilité d'adapter la démarche aux spécificités et aux objectifs de leur établissement concernant le dossier d'autoévaluation** ? Les réponses des établissements sont partagées entre les options suivantes (une seule réponse possible) :





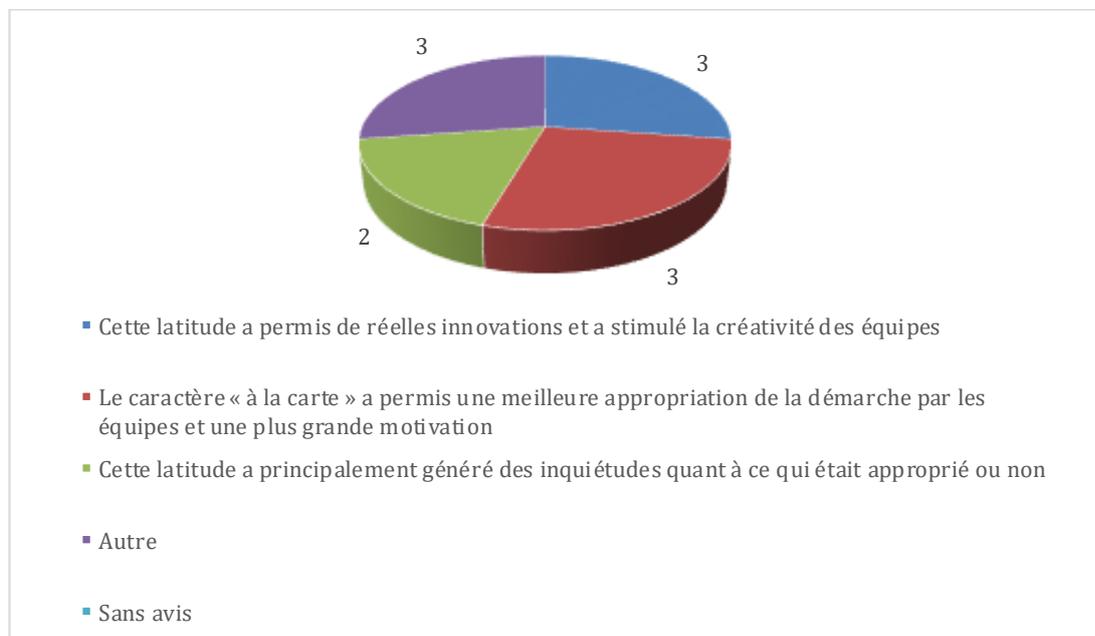
Que pensent les établissements des balises méthodologiques et de la **possibilité d'adapter la démarche aux spécificités et aux objectifs de votre établissement concernant le programme de visite** ? Les établissements sont partagés entre les options suivantes (une seule réponse possible) :



- Voici les deux commentaires des EES qui ont choisi « Autre » :
 1. « Les balises proposaient une marge de liberté importante, mais dans la pratique, lors de la visite, cette condition n'a pas été respectée. Le timing des présentations aurait dû être plus long » ;
 2. « Suite au passage au distanciel et ses contraintes organisationnelles, les balises méthodologiques pour la visite des experts sont devenues très contraignantes. En effet le nombre de rencontres « obligatoires » remplit 85% du planning. Cette difficulté a été partiellement adressée par l'organisation de quelques rencontres en parallèle pour permettre quelques rencontres thématiques propres à l'Institution et à ses préoccupations ou ses axes développés dans le DAEI. »



De manière générale, qu'ont-pensé les établissements des **balises proposées pour guider l'autoévaluation** ? Les établissements avaient le choix entre les options suivantes (plusieurs réponses possibles) :



- Voici les trois commentaires des EES qui ont choisi « Autre » :
 1. « La latitude laissée dans les balises méthodologiques a permis à l'équipe en charge de la rédaction de travailler facilement et d'intégrer l'ensemble des réflexions, spécifiques ou non à l'autoévaluation institutionnelle, dans le DAEI » ;
 2. « Des balises générales plus claires et plus cadrées permettraient de laisser plus de flexibilité au sein de ces balises concernant les choix de contenus et de méthodes » ;
 3. « Les balises proposées étaient peu appropriées pour porter un regard critique. Des balises mieux cadrées auraient rendu le travail plus efficace (temps et intérêt) ».



Les établissements ont en outre formulé les **suggestions** suivantes pour la suite :

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

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

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

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

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

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

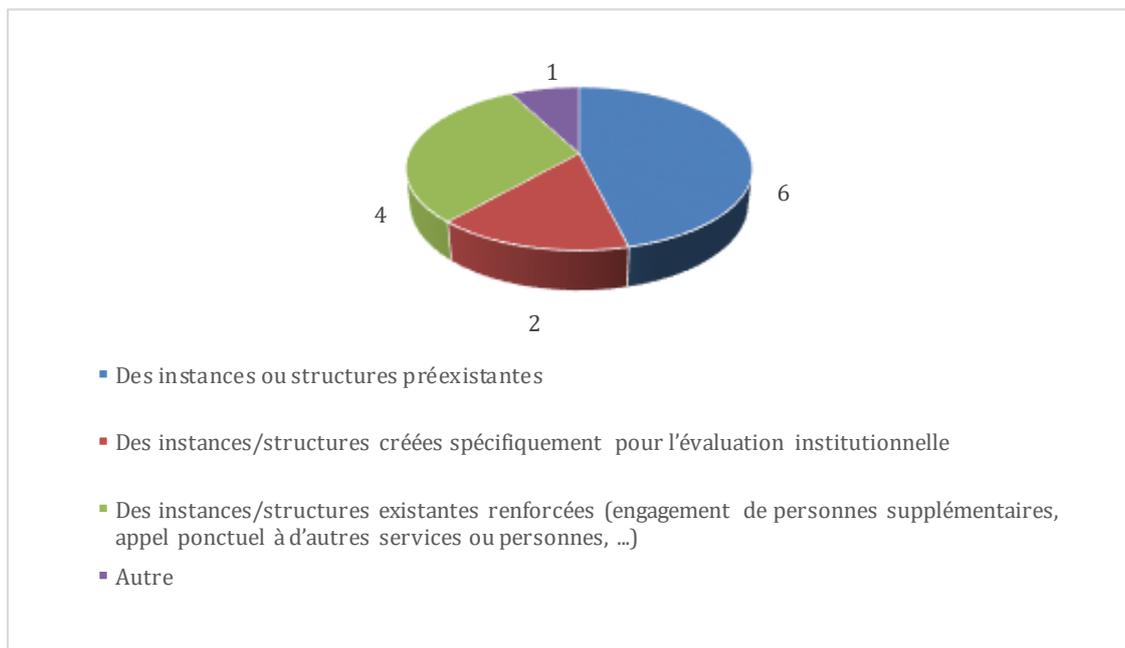
Conserver cette marche de liberté et de créativité en ne définissant pas des balises qui enferment les institutions dans une forme de standardisation



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

Invités à s'exprimer sur **les instances ayant assuré la phase d'autoévaluation**, les établissements mentionnent des instances préexistantes, renforcées et/ou créées pour l'évaluation institutionnelle.

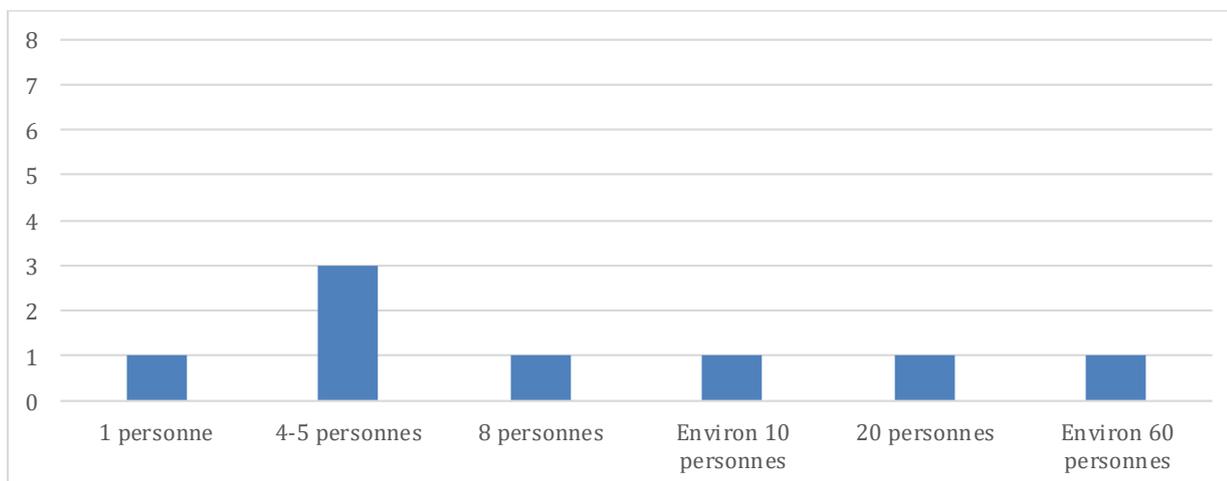
Les établissements avaient le choix entre quatre options (plusieurs réponses possibles) :



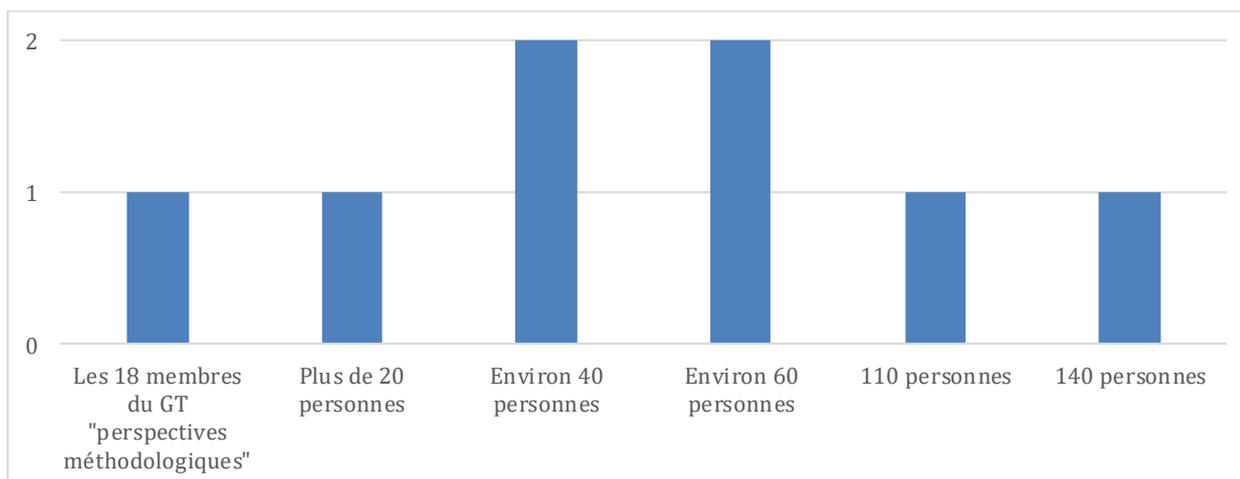
- Voici le commentaire de l'EES qui a choisi « Autre » :
 1. «Des instances officielles dont la composition a été revue pour inclure tous les champs de l'évaluation institutionnelle ; une équipe en charge de la rédaction renforcée par l'engagement d'une personne à mi-temps pendant 2 ans ; des focus groupes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



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



Le nombre de **personnes impliquées dans des groupes de travail** liés à l'autoévaluation institutionnelle est plus comparable : une quarantaine dans deux établissements, une soixantaine dans un 3^e établissement et environ 140 dans un 4^e établissement (les 60 personnes évoquées au paragraphe précédent qui ont contribué à la rédaction, relecture et correction du rapport « *et 80 étudiants qui ont participé à des rencontres et des discussions sur les dispositifs en place au sein de l'établissement* »).



- Le GT « perspectives méthodologiques » dont il est fait référence dans le graphique ci-dessus est un GT propre à un EES et non un GT de l'AEQES.



Concernant **le nombre de personnes contactées pour répondre à des enquêtes en lien avec l'autoévaluation institutionnelle**, on voit également une grande disparité en fonction des établissements :

Aucune enquête n'a été réalisée pour le DAEI

Aucune enquête n'a été réalisée dans le cadre de cette analyse, mais les résultats d'enquêtes pré-existantes ont été utilisées.

Des enquêtes et entretiens ont été organisés et ont rassemblé 75 encadrants (Delphi), les Doyens et Vice-Doyens enseignement des facultés, une vingtaine de représentants d'administrations et de servicesupport (bibliothèques, doctorat, formation continue, ,...) ainsi que des étudiants (conseil de la vie étudiante) et doctorants (Reséau des doctorants)

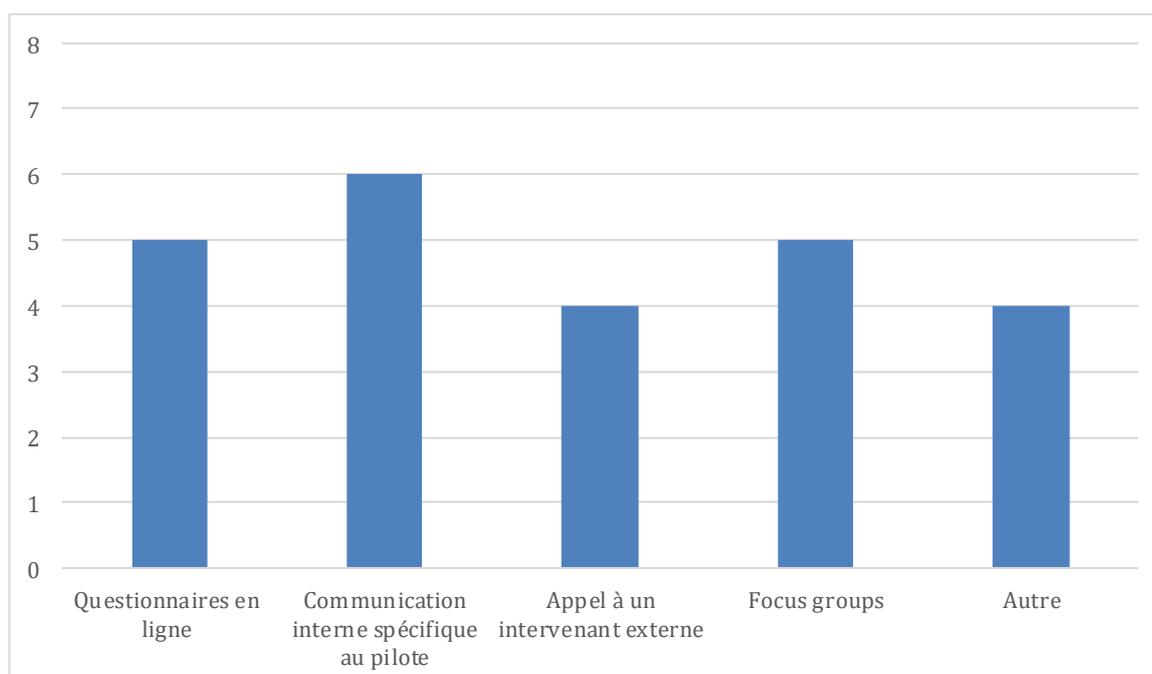
L'ensemble des acteurs de

Environ 464

Plus de 50 personnes

Près de 8000 personnes (membres du personnel, étudiants et parties prenantes externes)

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

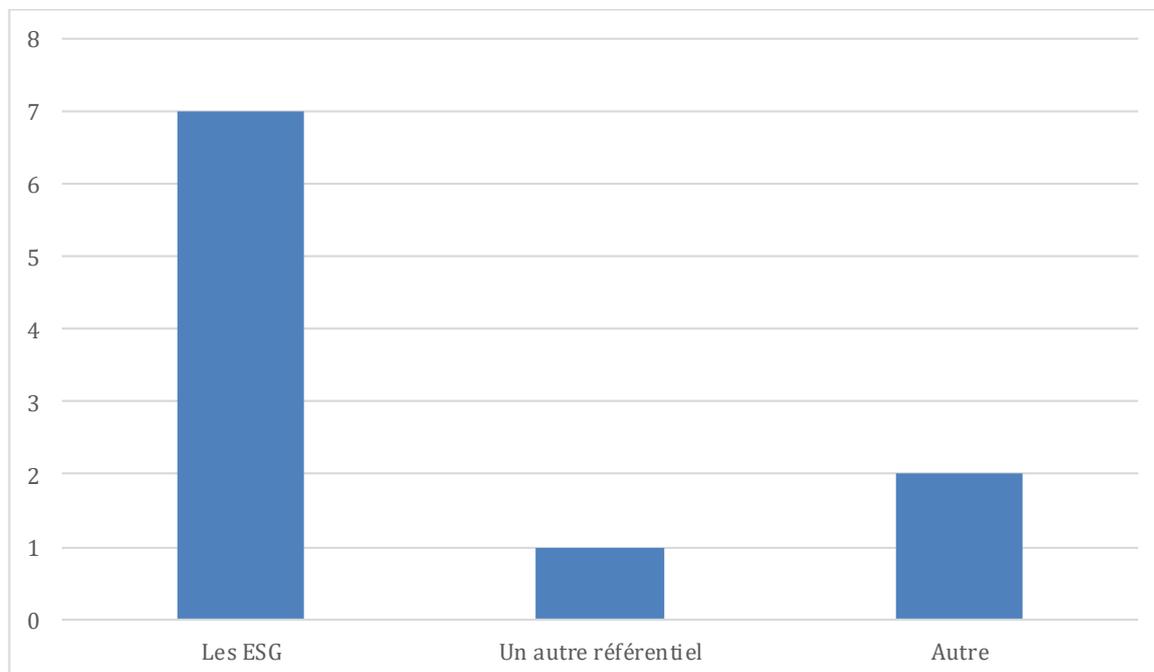


- Voici les propositions additionnelles de certains EES derrière la donnée « Autre » :
 - réunions de services, témoignages, etc. ;
 - entretiens individuels ou en petits groupes ;
 - réunions de la Commission qualité ;



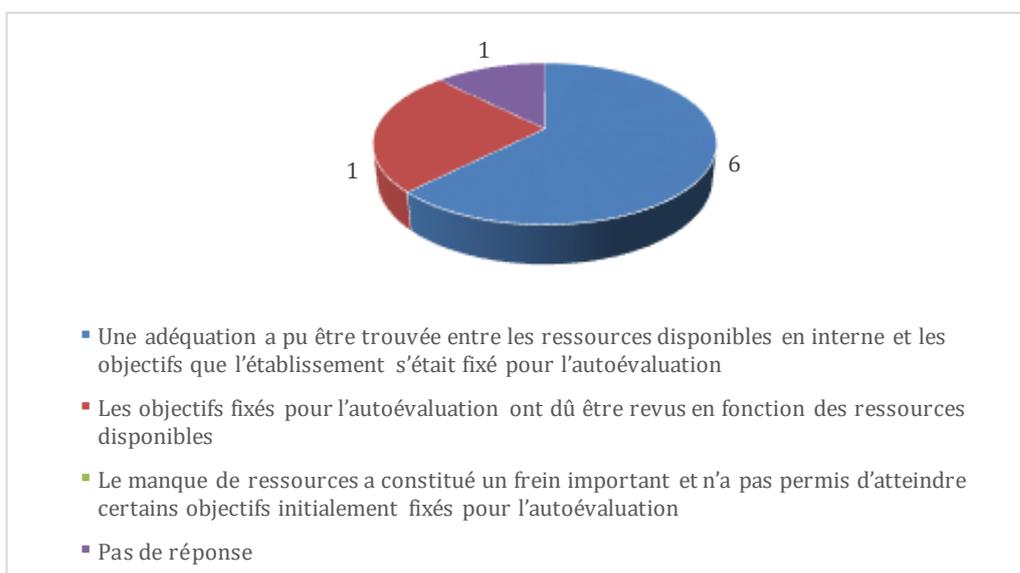
- réunions de travail, échanges thématiques ;
- organisation de rencontres avec les délégués de cours étudiants.

Quel a été le **cadre de réflexion utilisé** ? Les établissements pointent tous les quatre les ESG parmi les options proposées (plusieurs réponses étaient possibles) :



- Voici les propositions additionnelles de certains EES derrière la donnée « Autre » :
 - notre propre référentiel, basé sur les ESG, sur notre stratégie institutionnelle et d'autres référentiels (Suisse et Finlande) ;
 - les ESG en opérant certaines adaptations.

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





Enfin, les établissements avaient l'occasion de rédiger un commentaire à propos des ressources et 4 d'entre eux se sont exprimés en formulant les **commentaires** suivants :

Le Service qualité a coordonné l'exercice d'autoévaluation et a veillé à respecter les principes de transparence et de simplification administrative en recourant à des méthodes participatives. Il a ainsi rassemblé et analysé la documentation existante, mené des entretiens semi-dirigés avec des acteurs clefs tels que les autorités facultaires, du personnel de services de support et d'administration et organisé avec l'unité de recherche Spiral une enquête de type Delphi auprès d'encadrants. Une commission a été réunie pour réfléchir à la mise en place d'un système qualité le plus adéquat et le plus pertinent en regard des objectifs poursuivis et des impératifs liés aux ESG et à la législation de la FWB. Le rapport d'autoévaluation ainsi rédigé a été envoyé pour lecture et commentaires à l'ensemble des participants aux entretiens ainsi qu'aux XX conseils de faculté

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

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

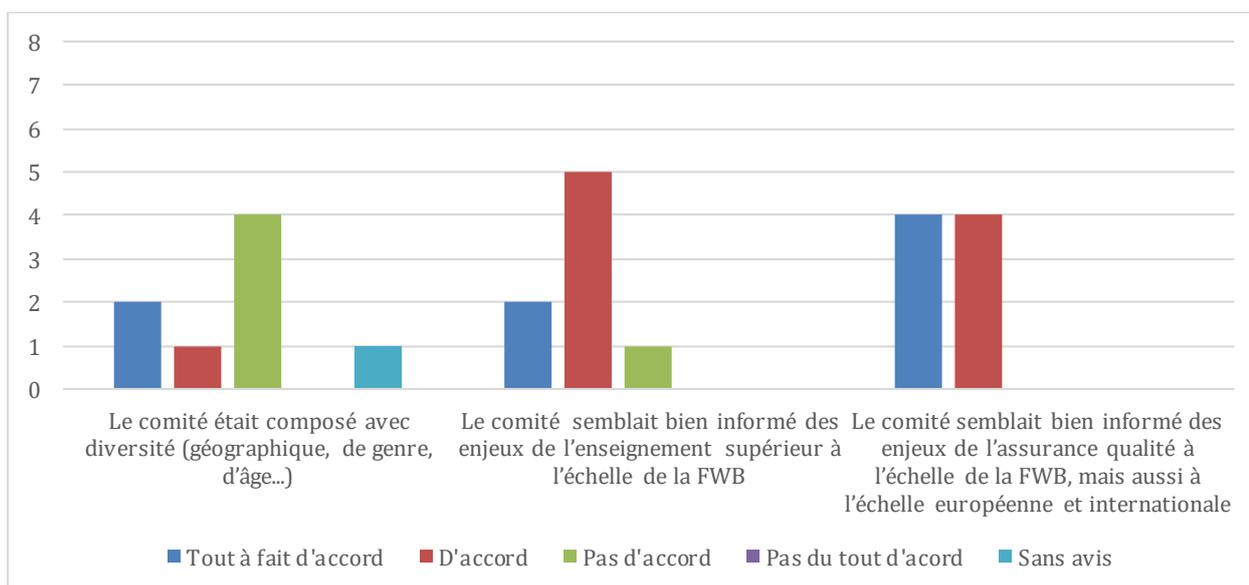
L'institution a pu engager les moyens nécessaires pour arriver au bout du processus, mais cela a nécessité d'importants investissements en temps de travail de différents acteurs. L'évaluation institutionnelle a constitué une de priorités de l'institution ces deux dernières années.

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



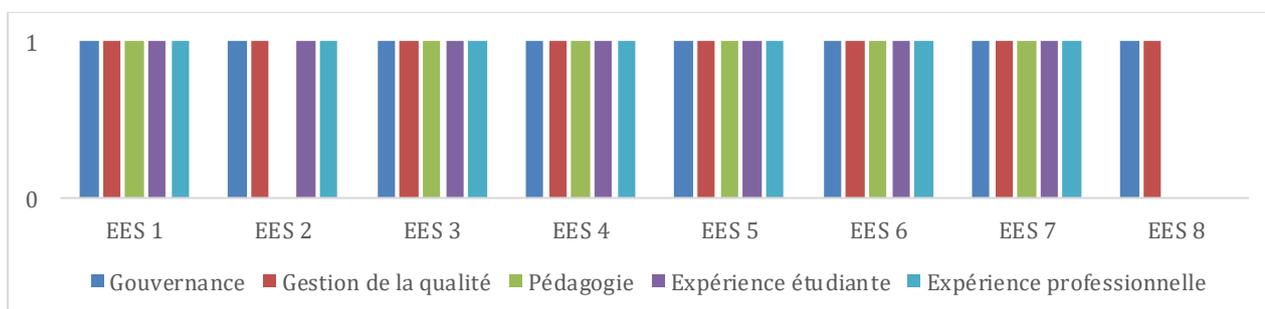
4. La visite du comité d'évaluation

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



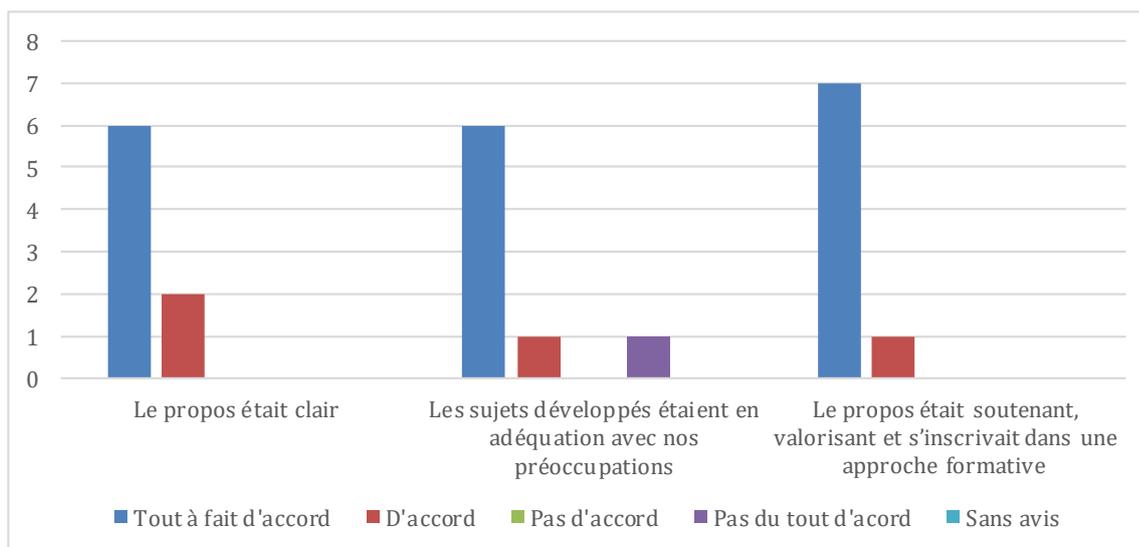
En commentaire, un établissement précise pour la diversité du comité : la diversité de genre devrait être respectée dans chaque comité d'experts.

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





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



Les établissements avaient ensuite l'occasion de rédiger un commentaire à propos de la visite du comité d'évaluation et 7 établissements se sont exprimés en formulant les **commentaires** suivants :

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

Le fait que le comité de gestion n'inclutait pas un expert en pédagogie n'était pas problématique puisque le niveau d'analyse n'était pas les programmes de l'Institution. En revanche, en termes de diversité, il serait souhaitable d'être attentif à la question du genre et de l'origine des personnes. Enfin, il serait intéressant d'étudier la possibilité d'inclure dans les panels la question de l'âge des experts (en dehors des experts étudiants) afin d'avoir une diversité d'approche générationnelle également.

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



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

La diversité de genre devrait être respectée dans chaque comité d'experts.

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

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

La composition du comité des experts quant à la diversité de genre et géographique n'était pas optimale. Cependant les qualités d'écoute et de questionnement de ce dernier ont été appréciées.

5. Le futur référentiel d'évaluation institutionnelle

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

7 établissements se sont exprimés. Voici leurs listes de critères :

- EES n° 1 :

Critère 1	Le cycle stratégique : au niveau de la gouvernance et du pilotage, les moyens (lieux de réflexion et de décision et liens) qui permettent de définir les grandes orientations de l'EES
Critère 2	Le cycle de l'environnement de formation (comment la dynamique d'enseignement se crée et est favorisée)
Critère 3	Le cycle de l'apprenant (contenu des programmes et son pilotage, admission et progression des étudiants + leur accompagnement et soutien + alumni et LLL)
Critère 4	Le cycle support (infrastructures et outils)
Critère 5	Le cycle sociétal (quels mécanismes permettent d'aborder les dimensions transversales telles que le DD, genre, inclusions,...)



<p>Commentaire complémentaire</p>	<p><i>Principes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>s’attacher à la notion de procédures, processus et moyens et non pas aux résultats</i> • <i>rester simple et ne pas créer d’usine à gaz</i> • <i>rester dans la démonstration que l’université met en place ce qu’il faut pour l’atteinte de résultats qu’elle s’est elle-même fixés</i> • <i>évaluer les procédures et processus et non évaluer les objectifs</i>
-----------------------------------	--

- EES n°2 :

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



- EES n°3 :

Critère 1	Apprentissage, enseignement, évaluation centrés sur l'étudiant
Critère 2	Personnel enseignant
Critère 3	Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
Critère 4	Gestion de l'information
Critère 5	Information du public
Commentaire complémentaire	/

- EES n°4 :

Critère 1	La politique de gouvernance : le plan stratégique de l'établissement doit être confronté aux contextes politique et juridique (autorité supra PO, décrets, AGCF, procédures de recrutement ...), au contexte institutionnel (liens avec l'ARES, le pôle ...) et au fonctionnement interne de l'institution (services transversaux, commissions ...)
Critère 2	La gestion de la qualité : le mode de fonctionnement de la commission et des cellules, les impacts sur les actions menées au sein de l'EES, la communication des actions, la visibilité de la CQ, ... et l'engagement dans la politique de développement durable
Critère 3	Les relations de l'EES avec les milieux professionnels : mise en évidence des partenariats et des contacts, de la gouvernance (présence d'extérieurs dans les instances) aux échanges formels et informels avec les milieux professionnels souvent par le biais des stages.
Critère 4	Le parcours de l'étudiant : de la JPO à l'alumni, à savoir : la mise en œuvre des programmes d'enseignement, des stages, les



	mesures d'encadrement, l'accompagnement par les différents services (SAR, assistantes sociales), l'accompagnement administratif, les mobilités, la valorisation de l'engagement, etc.
Critère 5	Les services transversaux, leurs missions, la coordination, la gestion des équipes, les liens établis entre les différents services et la communication, externe et interne (du site internet aux notes de service) et en mode « up – down » (autorités, personnels, étudiants...)
Commentaire complémentaire	<i>Il serait pertinent d'aborder le fonctionnement global de l'institution, tout en ne perdant pas de vue que ce travail est mis en place à l'attention de la communauté éducative et de ses partenaires.</i>

- EES n°5 :

Critère 1	<p>Gouvernance</p> <p>a. Stratégie (objectifs, missions, etc.)</p> <p>b. Organisation et fonctionnement (place des parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels, structures, budget, etc.)</p> <p>c. Gestion de la qualité au sein de l'établissement (système de gestion de la qualité, système de gestion de l'information, évaluations des enseignements par les étudiants, etc.)</p> <p>d. Gestion de l'information (gestion des données, système de gestion de l'information qui est à l'appui des décisions, accès aux informations, diffusion des informations, etc.)</p>
Critère 2	<p>Programme d'étude et de formation (cohérence et efficacité)</p> <p>a. Elaboration, appropriation, évaluation et révision des programmes (du profil d'enseignement aux méthodes pédagogiques utilisées)</p> <p>b. Ouverture des programmes sur la société et à l'internationale</p> <p>c. Communication/Information des publics de l'Institution (de l'information des futurs étudiants aux liens avec les alumni et les parties prenantes externes et internes)</p>



<p>Critère 3</p>	<p>Personnel de l'institution</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Recrutement b. Gestion de la carrière c. Accompagnement (Formation, bien-être, service sociale personnel, avantage du personnel, etc.)
<p>Critère 4</p>	<p>Etudiant et apprenant (pertinence et équité)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Parcours étudiant (inscription, conditions d'admission, suivi des étudiants, conditions d'obtention des diplômes, recours) b. Egalité et équité (étudiants à besoins spécifiques, étudiants entrepreneurs, etc.) c. Insertion professionnelle
<p>Critère 5</p>	<p>Ressources, infrastructures et équipements</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Services offerts aux étudiants (service social étudiants, logements, etc.) b. Accompagnement des apprentissages (guidances, remédiations, etc.) c. Infrastructures (bibliothèques, laboratoires, logiciels à disposition des étudiants, etc.) d. Equipements
<p>Commentaire complémentaire</p>	<p><i>Dans cette enquête il est demandé que 5 critères soient proposés. Nous avons proposé des regroupements de thématiques et non des critères formulés comme dans un référentiel. Par ailleurs, il nous semble que cette limite peut rendre complexe la réflexion dans les institutions. En effet, cela conduit à réaliser de nombreux regroupements qui peuvent paraître être « gros » à traiter en une fois. Nous souhaiterions que le nombre de critères soit augmenté pour permettre de réduire la taille des critères et faciliter le travail en interne. De même, dans les critères proposés dans ce questionnaire, nous n'avons pas inclus les éléments SWOT, Plan d'action et Données de présentation de l'institution. Il nous semble que ces 3 éléments doivent également faire partie du dossier d'autoévaluation sans pour autant être inclus dans les critères (ou éventuellement dans un critère spécifique). Enfin nous n'avons pas non plus inclus d'éléments liés à la demande de reconnaissance possible. A nouveau il nous semble qu'elle doit être traitée en plus des critères proposés dans cette proposition,</i></p>



	<i>tout en maintenant le lien explicite entre ces critères et les critères du référentiel.</i>
--	--

- EES n°6 :

Critère 1	Qualité de la gouvernance et des démarches qualité en garantissant la participation du personnel comme des étudiants.
Critère 2	Gestion des programmes de cours, de la conception à la mise à jour.
Critère 3	Gestion des étudiants et des parcours des étudiants
Critère 4	Dispositifs permettant une vie associative en parallèle à la vie étudiante.
Critère 5	Accompagnement des enseignants dans leur démarche de développement de cours, de programmes et de méthodes pédagogiques.
Commentaire complémentaire	/

- EES n°7 :

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



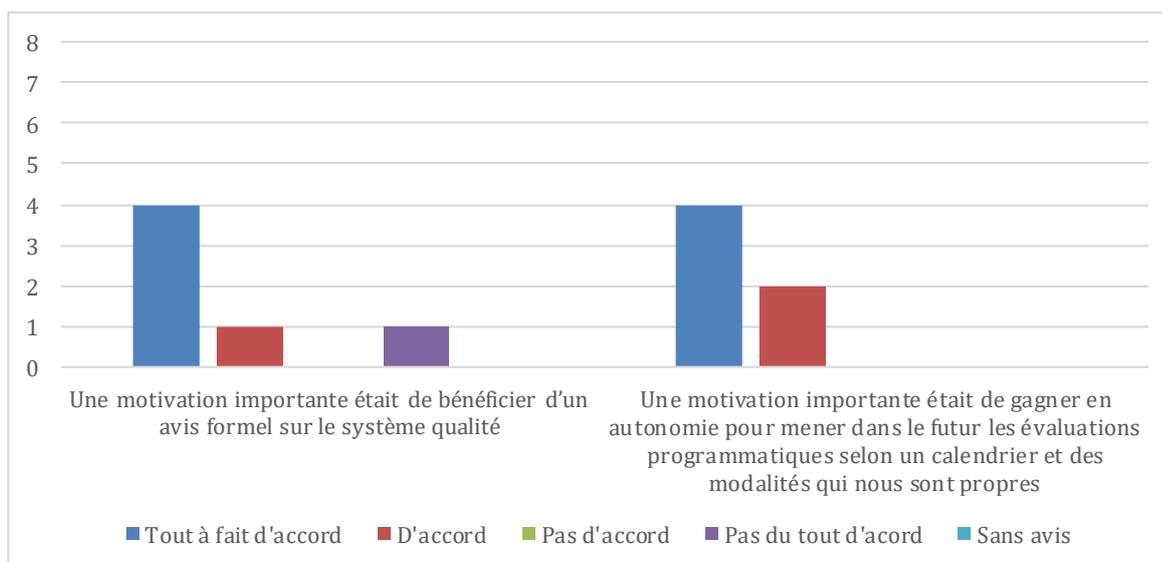
Commentaire complémentaire	/
----------------------------	---

6. La procédure d'avis

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

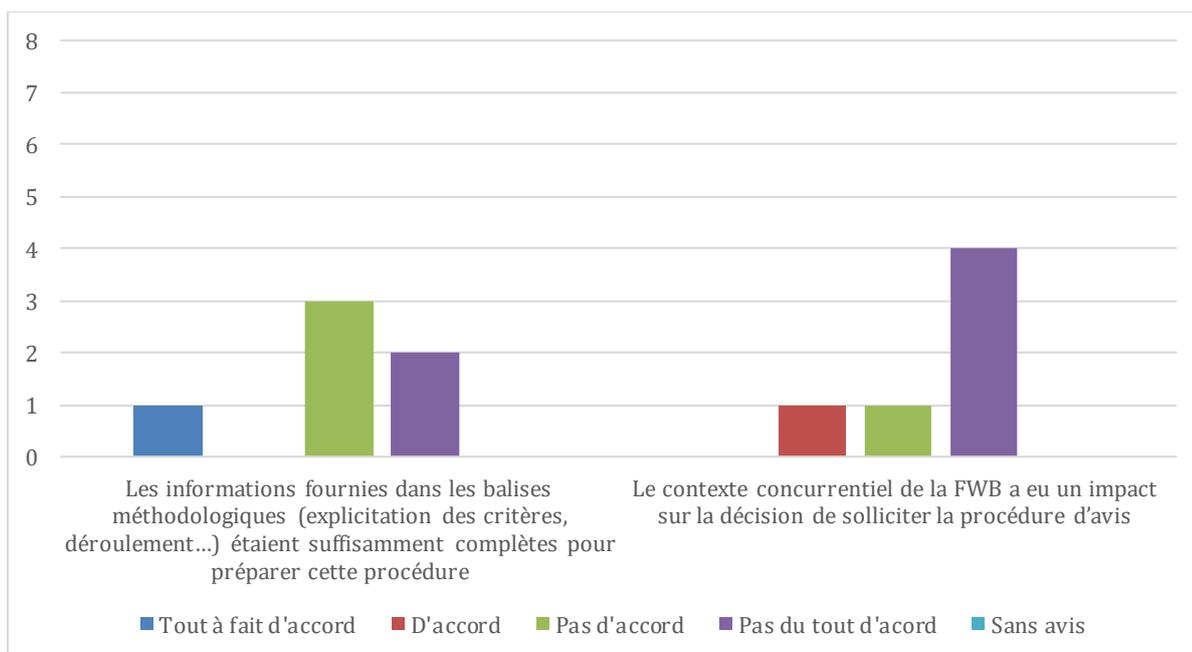
Les **6 établissements ayant sollicité la procédure d'avis** étaient invités à indiquer leur accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) à l'égard de sept affirmations relatives à la procédure d'avis.

Les établissements convergent en pour marquer leur accord sur les deux propositions suivantes :

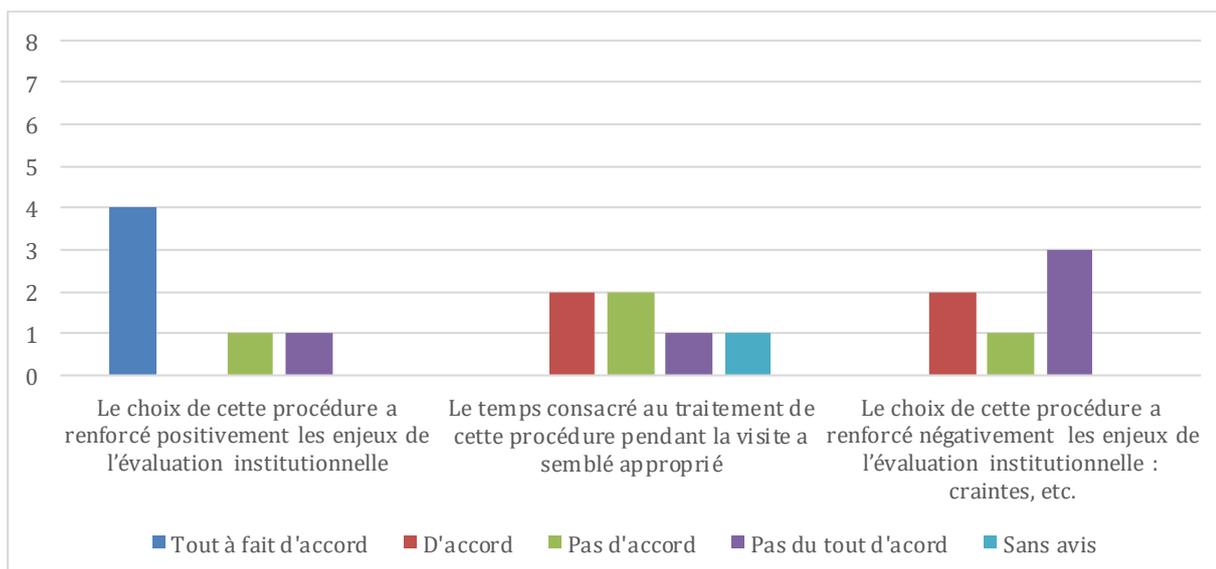




Les établissements convergent pour marquer leur désaccord sur les trois propositions suivantes :



Enfin, deux propositions recueillent des avis relativement contrastés :





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

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

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

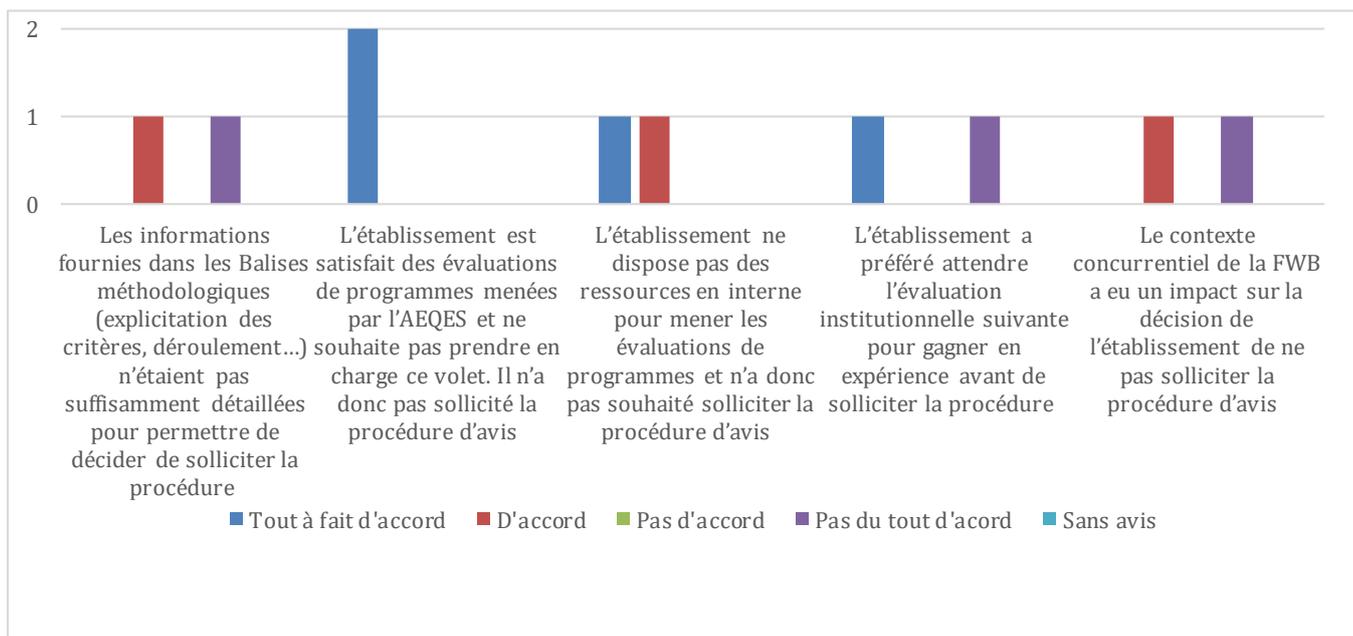
L'avis global se positionne en regard de 4 éléments mais les critères précis qui permettent de juger du niveau d'atteinte (absent, en développement, garanti) de chacun de ces éléments ne sont pas précisés. Dès lors, comment les établissements peuvent-ils se situer et évaluer leur marge de progression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

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

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

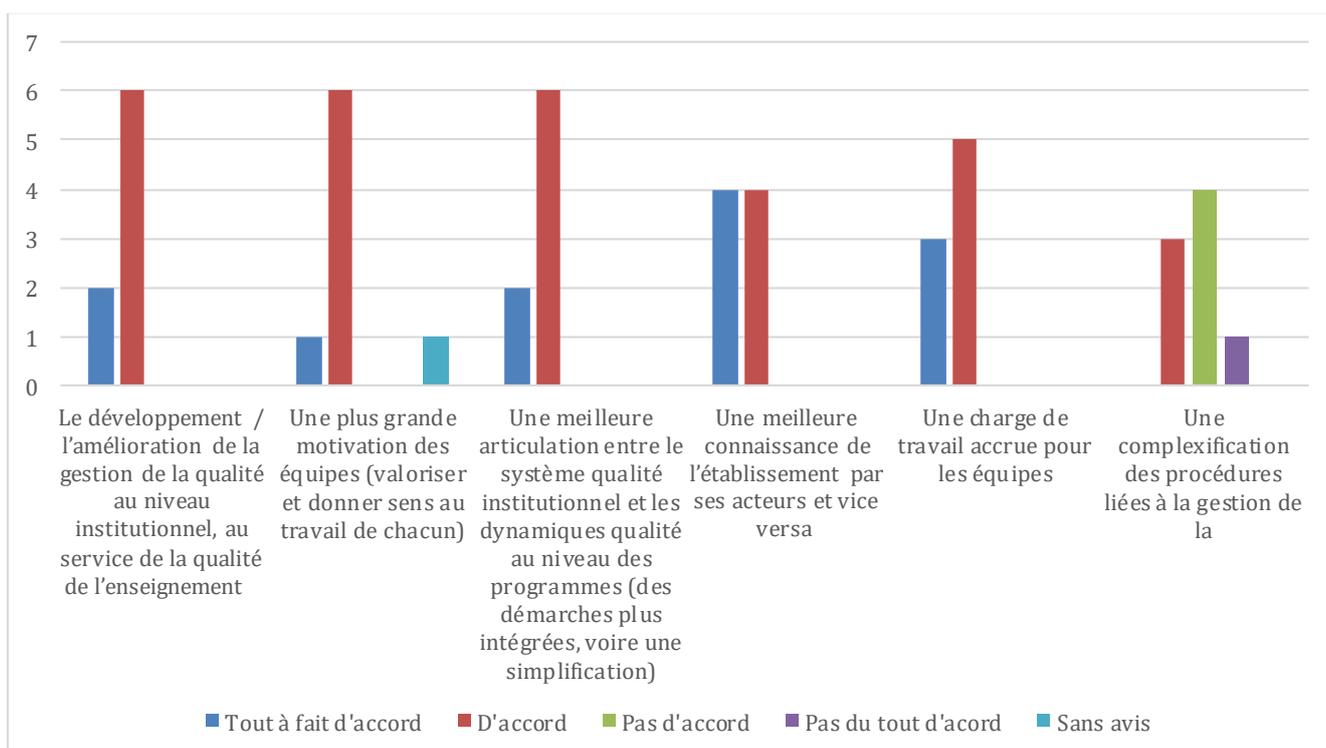


Les 2 établissements n'ayant pas sollicité la procédure d'avis ont également été invités à indiquer leur accord (*tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, sans avis*) à l'égard de cinq affirmations relatives aux motifs pour lesquels il n'a pas sollicité cette procédure :



7. La perception de l'impact de l'évaluation

Enfin, les établissements sont relativement convergents à propos des **conséquences – positives ou négatives - de l'évaluation** sur les éléments suivants :





5 commentaires complémentaires sont apportés :

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

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

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

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

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

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



3 suggestions finales ont été émises à l'AEQES :

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

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

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

Il nous semble important de préserver d'une part le caractère formatif et non contraignant des évaluations externes mais surtout de les envisager sous l'angle de l'amélioration permanente de la qualité des programmes. L'AEQES doit ainsi conserver la confiance des établissements (à l'égard des évaluations externes) en garantissant la pertinence des démarches (et du périmètre) et leur cohérence avec les principes d'amélioration permanente de la qualité des programmes.



8. Annexe (questionnaire vierge)

Evaluations institutionnelles pilotes : votre avis nous intéresse !

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) procède actuellement aux premières évaluations institutionnelles pilotes en FWB.

Dans ce cadre, l'AEQES adresse un premier questionnaire « institutionnel » aux personnes qui ont assuré la phase d'autoévaluation et la préparation de la visite du comité d'évaluation, afin de récolter des commentaires et suggestions pour le bilan de la phase pilote et la suite du déploiement méthodologique. Ce questionnaire est à compléter de manière concertée afin de renvoyer une seule réponse par établissement. Une version pdf est disponible afin de faciliter la concertation.

Un second questionnaire portera sur les rapports d'évaluation et l'analyse transversale qui seront rédigés par le comité d'évaluation.

L'AEQES adresse également un questionnaire plus bref aux personnes rencontrées lors de la visite d'évaluation.

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer le temps nécessaire pour compléter cette première enquête.

Remarque 1 : L'ensemble de ces questionnaires sont traités de façon à ne pas identifier nommément un établissement.

Remarque 2 : Afin de ne pas multiplier les questionnaires, certaines questions ont été élaborées en commun avec l'ARES.

Questions d'identification

De quelle forme d'enseignement votre établissement relève-t-il ? *

- École supérieure des arts
- Enseignement de promotion sociale
- Haute école
- Université



Lors de quelle année académique a eu lieu la visite d'évaluation institutionnelle de votre établissement ? *

2019-2020

2020-2021

Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des dispositifs suivants, proposés par l'AEQES et/ou l'ARES ? [Cette question est rédigée en collaboration avec l'ARES]

Tout à fait
satisfait

Satisfait

Insatisfait

Tout à fait
insatisfait

Sans avis

Les réunions préparatoires avec l'ensemble des établissements pilotes (réunion de lancement du 19 juin 2018 ; réunion de partage du 29 janvier 2019 ; réunion de partage du 18 décembre 2019)



Les communications diffusées lors des journées d'étude AEQES et autres événements qualité





La rencontre avec des membres de la Cellule exécutive de l'AEQES au sein de votre établissement

Les interactions avec des membres de la Cellule exécutive de l'AEQES lors de questions posées par email ou téléphone

Le site internet aeqes-co-construction.be

Les ateliers ESG organisés par l'ARES

La planification de la visite (choix des dates)

Le calendrier global de la phase pilote et les délais proposés par l'AEQES

L'entretien préalable avec le président du comité d'évaluation



Qu'avez-vous pensé des Balises méthodologiques et de la possibilité d'adapter la démarche aux spécificités et aux objectifs de votre établissement concernant le dossier d'autoévaluation ? (une seule réponse possible)

- Les Balises méthodologiques présentaient un bon équilibre entre cadrage et marge de liberté
- Des balises plus détaillées, voire des canevas, auraient facilité la tâche
- Les possibilités d'adaptation étaient trop faibles ; les balises étaient trop nombreuses et contraignantes
- Sans avis
- Autre : _____

Qu'avez-vous pensé des Balises méthodologiques et de la possibilité d'adapter la démarche aux spécificités et aux objectifs de votre établissement concernant le programme de visite ? (une seule réponse possible)

- Les Balises méthodologiques présentaient un bon équilibre entre cadrage et marge de liberté
- Des balises plus détaillées, voire des canevas, auraient facilité la tâche
- Les possibilités d'adaptation étaient trop faibles ; les balises étaient trop nombreuses et contraignantes
- Sans avis
- Autre : _____



De manière générale, qu'avez-vous pensé des balises proposées pour guider l'autoévaluation ? (plusieurs réponses possibles)

- Cette latitude a permis de réelles innovations et a stimulé la créativité des équipes
- Le caractère « à la carte » a permis une meilleure appropriation de la démarche par les équipes et une plus grande motivation
- Cette latitude a principalement généré des inquiétudes quant à ce qui était approprié ou non
- Sans avis
- Autre : _____

Souhaitez-vous formuler des suggestions pour la suite ?

Votre réponse

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

Qui a assuré la phase d'autoévaluation au sein de votre établissement ? (plusieurs réponses possibles)

- Des instances ou structures préexistantes
- Des instances/structures créées spécifiquement pour l'évaluation institutionnelle
- Des instances/structures existantes renforcées (engagement de personnes supplémentaires, appel ponctuel à d'autres services ou personnes, ...)
- Autre : _____



Approximativement, combien de personnes ont été impliquées dans la rédaction du dossier d'autoévaluation stricto sensu (hors compilation des annexes ou aide ponctuelle) ?

Votre réponse _____

Approximativement, combien de personnes ont été impliquées dans des groupes de travail liés à l'autoévaluation institutionnelle ?

Votre réponse _____

Approximativement, combien de personnes ont été contactées pour répondre à des enquêtes en lien avec l'autoévaluation institutionnelle ?

Votre réponse _____



Approximativement, combien de personnes ont été contactées pour répondre à des enquêtes en lien avec l'autoévaluation institutionnelle ?

Votre réponse _____

Quels outils avez-vous mis en place en interne pour mener à bien cette autoévaluation ? (plusieurs réponses possibles)

- Questionnaires en ligne
- Focus groups
- Appel à un intervenant externe
- Communication interne spécifique au pilote
- Autre : _____

Quel(s) cadre(s) de réflexion avez-vous utilisé(s) ? (plusieurs réponses possibles)

- les ESG
- un autre référentiel
- Autre : _____



En termes de ressources disponibles au sein de votre établissement pour conduire l'autoévaluation institutionnelle, quelle proposition est la plus proche de votre situation ? (une seule réponse possible)

- Une adéquation a pu être trouvée entre les ressources disponibles en interne et les objectifs que l'établissement s'était fixé pour l'autoévaluation
- Les objectifs fixés pour l'autoévaluation ont dû être revus en fonction des ressources disponibles
- Le manque de ressources a constitué un frein important et n'a pas permis d'atteindre certains objectifs initialement fixés pour l'autoévaluation

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

Votre réponse

La visite du comité d'évaluation

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
Le comité était composé avec diversité (géographique, de genre, d'âge...)	<input type="radio"/>				



Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'enseignement supérieur à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Le comité (ou, a minima, un membre du comité) semblait bien informé des enjeux de l'assurance qualité à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais aussi à l'échelle européenne et internationale





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

- gouvernance
- gestion de la qualité
- pédagogie
- expérience étudiante
- expérience professionnelle
- Autre : _____

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

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
Le propos était clair	<input type="radio"/>				
Les sujets développés étaient en adéquation avec nos préoccupations	<input type="radio"/>				
Le propos était soutenant, valorisant et s'inscrivait dans une approche formative	<input type="radio"/>				



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

Votre réponse

Le futur référentiel d'évaluation institutionnelle

La phase pilote s'est appuyée sur la partie 1 des ESG et poursuit l'objectif de mettre au point un référentiel spécifique à la FWB.

Quels seraient selon vous les critères incontournables du futur référentiel d'évaluation institutionnelle de l'AEQES ? Comment les formulerez-vous ?

Critère 1 :

Votre réponse

Critère 2 :

Votre réponse

Critère 3 :

Votre réponse



Critère 4 :

Votre réponse

Critère 5 :

Votre réponse

Commentaire complémentaire :

Votre réponse

La procédure d'avis

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

- Oui
- Non



La procédure d'avis

Vous avez sollicité la procédure d'avis.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
Les informations fournies dans les Balises méthodologiques (explicitation des critères, déroulement...) étaient suffisamment complètes pour préparer cette procédure.	<input type="radio"/>				



Le choix de cette procédure a renforcé positivement les enjeux de l'évaluation institutionnelle : motivation, ressources, etc.

Le choix de cette procédure a renforcé négativement les enjeux de l'évaluation institutionnelle : craintes, etc.

Le temps consacré au traitement de cette procédure pendant la visite a semblé approprié.

Une motivation importante était de gagner en autonomie pour mener dans le futur les évaluations programmatiques selon un calendrier et des modalités qui nous sont propres



Une motivation importante était de bénéficier d'un avis formel sur le système qualité

Le contexte concurrentiel de la FWB a eu un impact sur la décision de solliciter la procédure d'avis

Souhaitez-vous ajouter un élément ?

Votre réponse



La procédure d'avis

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

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Tout à fait d'accord D'accord Pas d'accord Pas du tout d'accord Sans avis

Les informations fournies dans les Balises méthodologiques (explicitation des critères, déroulement...) n'étaient pas suffisamment détaillées pour permettre de décider de solliciter la procédure

L'établissement est satisfait des évaluations de programmes menées par l'AEQES et ne souhaite pas prendre en charge ce volet. Il n'a donc pas sollicité la procédure d'avis.



L'établissement ne dispose pas des ressources en interne pour mener les évaluations de programmes et n'a donc pas souhaité solliciter la procédure d'avis

L'établissement a préféré attendre l'évaluation institutionnelle suivante pour gagner en expérience avant de solliciter la procédure.

Le contexte concurrentiel de la FWB a eu un impact sur la décision de l'établissement de ne pas solliciter la procédure d'avis

Souhaitez-vous ajouter un élément ?

Votre réponse



Votre perception de l'impact de l'évaluation

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

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
le développement / l'amélioration de la gestion de la qualité au niveau institutionnel, au service de la qualité de l'enseignement	<input type="radio"/>				
une plus grande motivation des équipes (valoriser et donner sens au travail de chacun)	<input type="radio"/>				
une meilleure articulation entre le système qualité institutionnel et les dynamiques qualité au niveau des programmes (des démarches plus intégrées, voire une simplification)	<input type="radio"/>				



une meilleure
connaissance de
l'établissement
par ses acteurs
et vice versa

une charge de
travail accrue
pour les équipes

une
complexification
des procédures
liées à la gestion
de la qualité

Commentaire

Votre réponse

Des suggestions ?

Souhaitez-vous adresser des suggestions à l'AEQES ?

Votre réponse
