



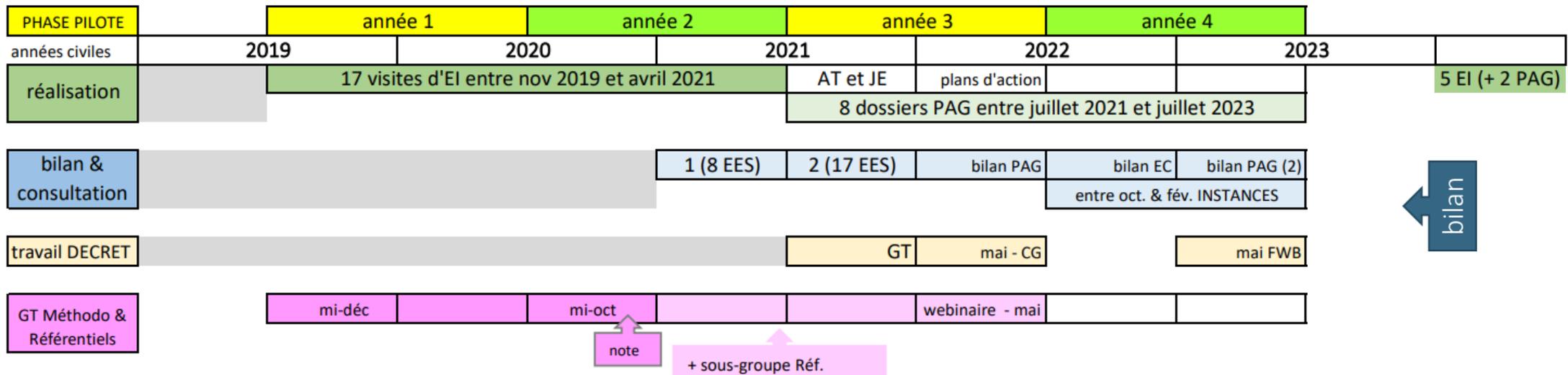
Éléments de BILAN

Journée d'études AEQES
25 mai 2023



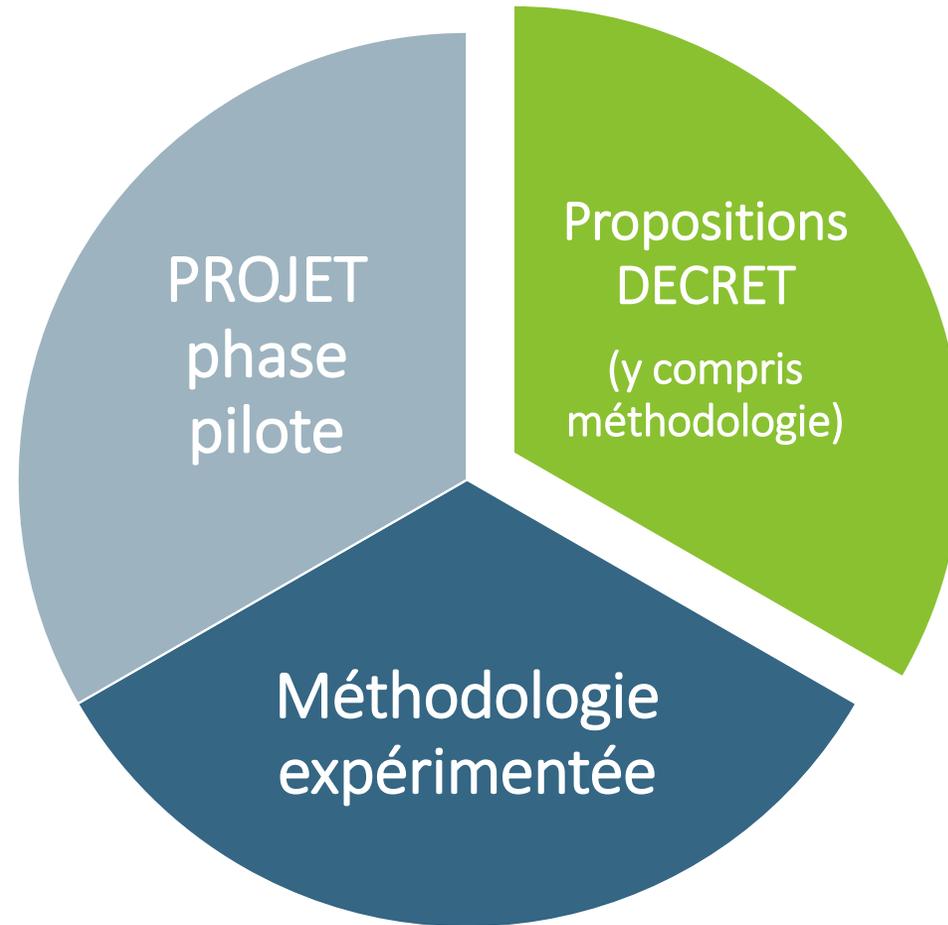
Phase pilote
2019 - 2023

Ligne du temps



bilan

BILAN de la phase pilote: contenu, destinataires & échéancier



Destinataires: le Comité des gestion, toutes les parties prenantes et le Gouvernement

Échéancier: BILAN complet au Gouvernement au plus tard six mois à l'issue de la phase pilote (> janvier 2024)

1



Partie 1

Évaluation du projet de la phase pilote

Les objectifs
du projet
« phase
pilote »

expérimenter l'évaluation institutionnelle,
mais aussi l'évaluation programmatique continue
dans le contexte d'un modèle mixte:

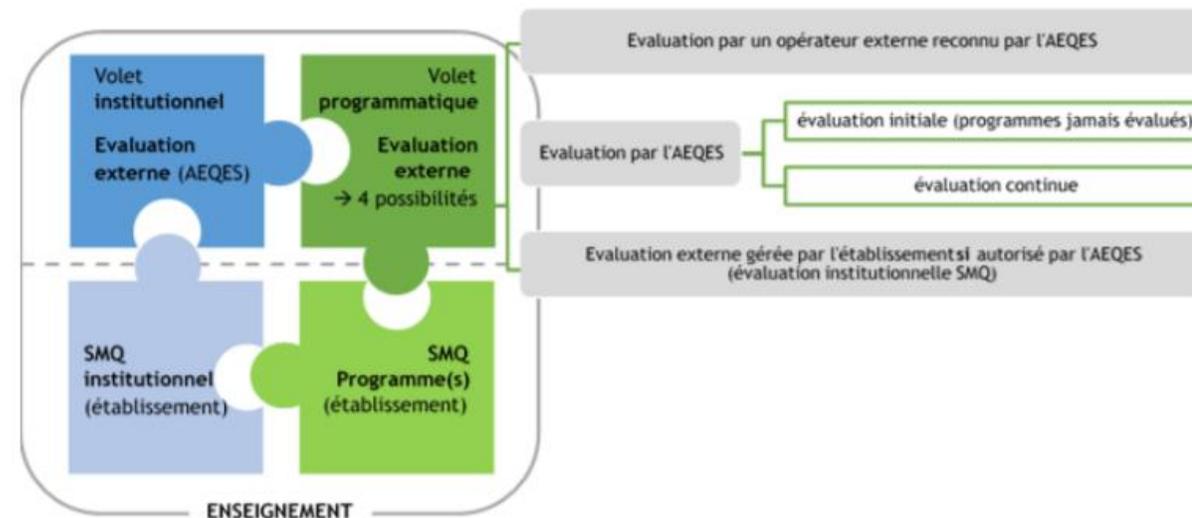


Figure 6 : Articulation entre les différents volets de l'assurance qualité, externes et internes

PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE – 2017

<https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

Partie 1:
Bilan « gestion du
projet phase
pilote »

Objectif : analyser a posteriori la réalisation du projet de la phase pilote, en vue d'amélioration dans la conduite de projets

Évaluation du projet selon trois critères:

1. adéquation des ressources et délais par rapport aux objectifs

La planification du projet était-elle adéquate ? bonnes pratiques et difficultés rencontrées ? quelles leçons tirer pour l'avenir ?

2. co-construction

La co-construction a-t-elle fonctionné ? Les conditions de réalisation étaient-elles réunies ? Principe de co-construction : confiance, communication, temps de mise en œuvre, espaces délibératifs, pertinence et qualité du résultat...

3. dissémination

Considérer les actions entreprises, mais surtout bilan à aborder sous un angle prospectif : comment les résultats du projet vont être présentés, appropriés... par les non-pilotes

Partie 1:
adéquation
ressources/délais
par rapport aux
objectifs

- **Ressources humaines** : CoPIL, CAM, Experts, Cellule exécutive et établissements pilotes
- **Ressources financières** - budget estimé vs budget dépensé – explications
- **Délai**: 3 ans prévus (deux ans d'expérimentation + 1 an bilan/finalisation) > 4 ans (2+2) - allongement dû à la crise Covid

Ressources humaines

Le Comité de gestion oriente les travaux de l'Agence et de ses GT

groupe	composition	rôles et mission
CoPIL (7 personnes)	Bureau + référente méthodo. + représentants EPS et ESA + liaison ARES	garant « gestion de projet » > calendrier + feuilles de route + dimension communication aux PP
CAM (6 puis 5 personnes)	G. Aeltermann, P. Baranger, B. Charlier, G. Le Fort, J. Moreau et A. Sursock	appui méthodologique (sélection pilotes, sélection experts, validation documents, PAG, bilan)
Experts E.I. (27)	Voir AT https://www.aeges.be/documents/ 202111ATEIPilote20192021.pdf	évaluation institutionnelle et accompagnement du changement
Cellule exécutive	3 personnes	opérationnalisation de la phase pilote (accompagnement experts et EES) + secrétariat du CAM
Établissements pilotes	17 (dont 8 sollicitent la PAG)	s'impliquer dans l'évaluation institutionnelle contribuer à la co-construction

Partie 1:
adéquation
ressources/délais
par rapport aux
objectifs ?

les 17
établissements
pilotes [14%]

volume
représentatif
étudiants
[68%]



Partie 1:
adéquation
ressources/délais
par rapport aux
objectifs ?

Ressources financières

Un coût global pour la phase pilote à **301.382 €** en amélioration de 100.822 € par rapport au montant budgété entre 2019 et 2023 de 402.204 €

- La différence de 100.822 € s'explique majoritairement par la crise sanitaire de 2020 – 2021.
- L'impact lié à la **crise Covid** sur les frais encourus suite au passage des visites et réunions (évaluations et CAM) du mode présentiel en mode distanciel a généré un **boni de 143.080 €** compensé par une plus grande mobilisation des experts lors des visites et une intensification des réunions suite au passage de celles-ci de présentiel en distanciel ayant généré un **surcoût de prestations à hauteur de 38.560 €**
- Ces chiffres comportent le coût du **site de co-construction** et des **séminaires de formation** ainsi que des **frais d'imprimerie**

Passage de comités à 5 experts (plutôt que 4) pour les EES dont la taille > 3000 ou 3500 étudiants

Partie 1: co-construction

La co-construction a-t-elle fonctionné ? Les conditions de réalisation étaient-elles réunies ?

Leçons tirées:

- enchainement/superposition de 2 co-constructions (pilote et future méthodologie) > clarté des objectifs et modalités, perception des enjeux pour les EES et pour l'Agence
- on a manqué d'un médiateur (« *community manager* ») mais qui aurait pu remplir cette tâche?
- plate-forme de co-construction sous-exploitée
- initiative ateliers CoQER (2022-2023)
- témoignage CAM: vraie phase pilote (balises fixées et respectées + expérimentation, avec une co-construction vécue à l'interne et à l'externe (interaction avec le Comité de gestion et le CoPIL)

Partie 1: dissémination des résultats

1. ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE DISSÉMINATION DES RÉSULTATS

- Diverses réunions et ateliers avec les EES pilotes
- Création de la plate-forme de co-construction <https://aeges-coconstruction.be/>
Publication de tous les comptes rendus et bilans intermédiaires
- Communications à l'échelle internationale:
 - Septembre 2017, séminaire de Toulouse « *Impliquer les parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Belgique francophone dans la refonte de son assurance qualité : co-constituer la confiance, co-décider en connaissance, garantir la pertinence* » publié dans ouvrage collectif, A.Aubert-Lotarski, Joëlle Sallets, R. Romengo
 - EQAF 2017 (Riga), *How to get ready for change?* A.Aubert-Lotarski et C. Duykaerts
 - ADMEE 2018 (Luxembourg), *Co-construire la méthodologie d'assurance qualité externe en impliquant les acteurs de l'Enseignement supérieur*, C. Duykaerts et R. Romengo
 - EQAF 2021 (online), [Initiating a new external QA methodology: the key role of evidence to build trust. Three voices tell the lessons learned from a pilot phase](#), A.Aubert-Lotarski, C. Duykaerts et J. Lanarès
 - Séminaires QAN (depuis 2020, chaque année)
- Webinaire du 19 mai 2022 (en amont de la consultation des instances)

2. DE MANIÈRE PROSPECTIVE, COMMENT LES RÉSULTATS DU PROJET VONT ÊTRE PRÉSENTÉS, APPROPRIÉS... PAR LES NON-PILOTES?

- Information aux EES en évaluation institutionnelle à partir de 2023-24
- ... à poursuivre

Partie 1: éléments conclusifs

Globalement, une **bonne préparation et anticipation**:

- choix des instances pour piloter le projet
- planification initiale
- balises méthodologiques, ouvertes et flexibles
- estimation financière (avec nuances)

Défis:

- concept de **co-construction**, en pratique
- taille et représentativité de l'**échantillon du pilote**
- **ressources**
- **délai** (préparation depuis 2015, mise en œuvre de 2019 à 2021 + deux ans de réflexion, prolongation des conditions phase pilote encore deux ou trois ans >> pratiquement dix ans pour concrétiser le changement méthodologique)

2



Partie 2

Évaluation de l'expérimentation
méthodologique (pour une finalisation de la
nouvelle méthodologie d'assurance qualité
externe FWB)

Évolution des objets et du contexte du bilan de l'expérimentation méthodologique

Initialement, **bilan de l'évaluation institutionnelle et de l'évaluation programmatique dans un modèle mixte EI/EP**

En termes de contenu et résultats:

- pour l'évaluation institutionnelle, voir l'analyse transversale (novembre 2021) + bilans partiels PAG (juillet 2022 et mai 2023)
- pour l'évaluation programmatique continue, voir le bilan EC (novembre 2022 et la décision du CG de simplifier le référentiel > (adoption avril/mai 2023)

Émergence de nouveaux points de vue (ex. modèle de *substitution* > EI; ou modèle mixte çàd de *complémentarité* > EI et EP en articulation) >> **nécessité de consulter (oct.-fév. 2023)**

Objectif atteint?

Un changement de paradigme est en cours.

FINALITE : Renforcer la capacité des EES à se doter d'un système de management de la qualité (SMQ) robuste, à développer une « culture qualité » et à accroître leur autonomie et leur responsabilisation.

Sur la base des témoignages des EES eux-mêmes, des experts et du CAM, **on peut affirmer que cet objectif-là a été rencontré par l'ensemble des EES pilotes**, et plus encore par ceux qui ont sollicité la procédure d'avis global.

La partie III de l'analyse transversale (pp. 61-70) est particulièrement précise dans la description du chemin parcouru et de celui encore à parcourir.

Les ESG, une fausse bonne idée? Reste à élaborer le référentiel AEQES de l'évaluation institutionnelle

Les EES engagés dans l'évaluation institutionnelle en 2023-2024 et 2024-2025 bénéficient déjà des apprentissages de cette phase pilote (tous les rapports, analyses et bilans sont accessibles sur les sites de l'AEQES)...même s'il est vrai que l'on doit toujours faire sa propre expérience!

En synthèse

Très positif !!

- Pour tous les EES pilotes: intégrer un ensemble de pratiques qualité en un système cohérent (parfois encore à expliciter)
- En outre, pour les EES ayant testé la PAG facultative: résultats renforcés en termes d'appropriation des démarches qualité, de développement de culture qualité et d'innovation en la matière
- Les experts et le CAM ont fait la démonstration qu'il est possible de combiner approche formative et approche certificative, en une approche constructive (dépasser l'opposition stérile)

Points d'attention:

- Mener une phase expérimentale avec des résultats qui s'appliquent au-delà de la phase pilote
- Répondre à la diversité des attentes (davantage de guidance VS davantage de liberté; focus gouvernance et pilotage stratégique VS focus SMQ; évaluation SMQ enseignement VS SMQ plus holistique et institutionnel)
- Le modèle d'AQE lui-même: articulation entre approches programmatique et institutionnelle? Ou évaluation institutionnelle exclusivement ? En combien de temps?

Questions
encore à traiter
entre mai et
décembre 2023,
pour finaliser le
nouveau
modèle d'AQE
en FWB

- Comment répondre à la **diversité des attentes**?
- Comment gérer l'**absence actuelle de définition/vision** consensuelle d'une politique qualité (transparente et exhaustive) à l'échelle de la FWB?
- Comment accorder les points de vue sur **une définition consensuelle de l'approche formative en FWB**?
- Comment gérer la **question des ressources** nécessaires pour franchir les étapes d'évolution méthodologique?

en d'autres
termes

Comment, dans un délai raisonnable,
poser les meilleurs choix possibles
pour élaborer une **proposition**
équilibrée d'AQE qui puisse conjuguer
motivation et impact, confiance et
transparence, culture FWB et
alignement aux bonnes pratiques
internationales (notamment ESG)?

Merci pour votre attention

caty.duykaerts@aeqes.be



Co- construction, cela veut dire quoi?

[lancement phase pilote
– 19 juin 2018 – réunion
avec les 17 EES pilotes]

- Un cadre à co-construire autour de quelques balises établies :
 - ESG
 - Proposition méthodologique
 - Balises définies par l'AEQES (voir plus loin)
- Expérimentations possibles :
 - Initiatives des établissements pilotes (DAE, planning visite, etc.)
 - Prise en compte de particularités
 - Dans la mesure du possible...
- Bilan participatif des éléments mis en œuvre
- Plateforme de co-construction

Évaluation institutionnelle, bref rappel

proposition
méthodologique - 2017

- DÉFINITION : L'évaluation institutionnelle examine **dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil (*fit for purpose*)**.
- PÉRIMÈTRE : le périmètre de l'évaluation institutionnelle – volet *Enseignement* **inclura l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements** (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES comme la formation doctorale, certificats et formations continue, titres pédagogiques, ...) et **n'inclura pas** les autres politiques ou démarches menées pour assurer la qualité **des autres missions d'un établissement** (p. 5)