



## PHASE PILOTE AEQES

---

Document # 3

Première NOTE de FOCUS GROUP

---

### **Réunion de débriefing et de co-construction**

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

*en visioconférence, le vendredi 29 janvier 2021 de 10h à 12h*

## 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.

<b>Document # 1</b>	Points d'attention pour le futur référentiel d'évaluation institutionnelle AEQES	NOTE exploratoire du GT Méthodologie & Référentiels Novembre 2020
	En ligne sur <a href="http://www.aeges-coconstruction.be">www.aeges-coconstruction.be</a>	
<b>Document # 2</b>	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 <a href="http://www.aeges-coconstruction.be">www.aeges-coconstruction.be</a>	
<b>Document # 3</b>	NOTE Focus Group (réunion débriefing et coconstruction du 29 janvier 2021)	CoPIL – Février 2021
	En ligne sur <a href="http://www.aeges-coconstruction.be">www.aeges-coconstruction.be</a>	
<b>Document # 4</b>	Résultats de trois enquêtes (participants aux entretiens, établissements, Experts) après les neuf évaluations institutionnelles réalisées entre février et avril 2021	Cellule exécutive – Septembre 2021
<b>Document # 5</b>	2 <sup>ème</sup> NOTE Focus Group (réunion débriefing et coconstruction en septembre ou octobre 2021)	CoPIL – Octobre 2021
<b>Document # 6</b>	Bilan de la procédure d'évaluation continue	Cellule exécutive – Octobre 2021
<b>Document # 7</b>	Bilan de la procédure d'avis global	Cellule exécutive – Octobre 2021
<b>Document # 8</b>	Synthèse de la consultation sur le projet de référentiel institutionnel	Cellule exécutive – printemps 2022

Après une brève présentation des résultats des enquêtes, trois thématiques ont été débattues par les 45 participants : la perception de l'impact de l'évaluation institutionnelle, la question des référentiels et critères, et, la question des attentes vis-à-vis de cette évaluation institutionnelle.

En introduction, la présidente de l'AEQES a introduit la séance de débriefing et de co-construction comme « un exercice prospectif, inscrit dans une temporalité de long terme et dans la spécificité de la FWB (l'art du compromis) » et elle a posé d'emblée deux contraintes : d'une part, conserver la reconnaissance de l'AEQES par l'ENQA et EQAR (donc veiller à ce que l'ensemble du système qualité rencontre les ESG et veiller à assurer une bonne adéquation entre la fin et les moyens).

#### ***Thématique A Perception de l'impact***

*Déjà à ce jour, quel impact percevez-vous de cette expérience institutionnelle ? Quels bénéfices avez-vous tiré de l'exercice ? Quels leviers, quels mécanismes, quelles démarches pouvez-vous identifier agissant comme ressorts pour générer un impact positif ? De même, quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Et quelles solutions avez-vous apportées ou envisagez-vous d'apporter pour y remédier ?*

Les témoignages d'un impact perçu comme positif voire très positif sont majoritaires, même s'ils se nuancent en fonction des acteurs au sein de l'EES.

Du point de vue des responsables qualité, est souligné le fait que cette évaluation a eu pour conséquences :

- une visibilité accrue des actions déjà entreprises ou en cours,
- une meilleure connaissance et valorisation des services et systèmes,
- une meilleure compréhension et appropriation [des démarches qualité] par les acteurs

Ces éléments renforcent l'esprit d'appartenance voire de fierté des personnels

La mobilisation des acteurs est relevée, en particulier pour les membres des services généraux, mais l'on déplore, ici ou là, des difficultés de mobilisation des étudiants.

Du point de vue des autorités, lier gouvernance et démarche qualité revêt un intérêt certain et bénéficier d'un « mode d'emploi de l'EES » (DAEI) est un atout indéniable, surtout pour les nouvelles équipes.

Plusieurs témoignages pointent les interactions bénéfiques entre processus « développement de plan stratégique », « gouvernance » et « évaluation institutionnelle », ce qui induit aussi un questionnement sur la temporalité de ces processus...

En termes de freins, sont notés :

- le manque de formation à l'assurance qualité en FWB,
- la pédagogie à poursuivre pour « parler qualité » (rejet du jargon, mais aussi résistance au changement)
- mais surtout la question des moyens à investir pour développer les systèmes qualité dans toute la FWB.

### **Thématique B Référentiel(s) et critères**

*Que pensez-vous de l'utilisation des ESG, partie 1 comme référentiel pour cette phase pilote ? Quels avantages et quels inconvénients avez-vous noté ? Comment avez-vous articulé ces principes (ESG) avec vos lignes stratégiques institutionnelles ?*

*Et de manière prospective, en vue de l'élaboration d'un futur référentiel d'évaluation institutionnelle AEQES, quels éléments voudriez-vous mettre en avant ? (voir aussi la compilation de la question 5 de l'enquête établissement).*

La question des référentiels et critères reste une question assez technique et les avis sur les aspects suivants sont partagés voire contrastés:

- ESG pertinents comme « grille de lecture » structurante, comme dynamique réflexive pour aller en profondeur.
- ESG moins pertinents car redondants, ou encore car n'englobent pas toutes les missions de l'enseignement supérieur (et dès lors les plans stratégiques des EES) ou tous les acteurs (faible place laissés aux services centraux, par exemple).
- Tension entre thèmes et critères : « Travailler sur des thèmes est plus aisé, plus opérationnel, plus motivant pour les parties prenantes ; mais les critères sont nécessaires comme outils de gestion, ils donnent un cadre, permettent une évolution ».
- Un référentiel pour les experts et un référentiel pour la réflexion des EES, est-ce une piste intéressante ?
- Souhait pour le futur d'avoir un référentiel qui donne des balises, un « socle de base » et reste souple en réservant un espace pour la créativité (attention aux risques de normalisation).

### **Thématique C La question des attentes**

*Quelles étaient vos attentes avant de commencer et comment avez-vous vécu leur accomplissement ? Quelles sont vos attentes pour la suite du processus de la phase pilote ? Quelles sont vos attentes en termes de développement méthodologique de l'évaluation institutionnelle ?*

*Cette thématique large permet d'aborder une variété de sous-thèmes : équilibre entre liberté/innovation et exercice cadré/balisé ; renforcement de l'autonomie des EES ; la place de la culture qualité et du système qualité dans l'évaluation institutionnelle ; ressources mobilisées et caractère participatif de la démarche d'évaluation ; dossier d'autoévaluation (DAEI) et planning de visite ; etc.*

Au niveau des attentes, il convient de distinguer les attentes vis-à-vis de la réalisation de cette phase pilote de celles exprimées de manière plus générale, au-delà de cette phase.

Au niveau du vécu de l'expérience pilote, une série de considérations relève du « protocole ou processus de l'évaluation » au sens large, c'est-à-dire l'organisation du planning de visite (le choix des intervenants, le choix des thématiques traitées dans les entretiens et la durée de ceux-ci), et par conséquent le type de questions posées par les experts.

A ce niveau, un certain décalage a été noté par plusieurs intervenants :

- attentes d'un avis externe sur les orientations stratégiques ou la gouvernance de la part de l'EES.
- focus sur les systèmes qualité de la part du comité, et ceci en particulier dans les cas où l'EES avait sollicité l'avis global.

La question des attentes est au cœur de l'entretien préalable avec le président du comité et il est important de se saisir de cette opportunité.

Avec sagesse, deux intervenants ont rappelé qu'il s'agissait d'une phase pilote, ce qui permet d'oser être créatif et de prévoir des moments d'ajustement. En d'autres termes, ils invitent à appliquer la logique du PDCA à cette phase institutionnelle aussi.

S'agissant des attentes pour la suite du processus, quelques éléments sont à souligner :

- Certains aspects qui ne relèvent pas du pouvoir d'action des EES font l'objet de remarques pertinentes de la part des experts. L'attente exprimée serait de veiller à remettre l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur face à certaines responsabilités voire de développer davantage de lieux de débat qui permettent une meilleure connaissance mutuelle des réalités de terrain.
- Attente d'une analyse des freins (moyens, formation à l'assurance qualité, reconnaissance de la fonction de coordonnateur qualité, ...).
- Attente de certains EES d'un soutien pour leur développement stratégique.
- Pour que la culture qualité se développe en FWB, il conviendrait d'institutionnaliser la fonction de coordonnateur/coordonnatrice qualité dans les EES et inclure dans la formation de tout futur enseignant la dimension qualité.
- Il est noté un déficit sur la « maîtrise des processus » à laquelle la question des moyens est associée : dès lors, cette question des moyens représente une forte attente vis-à-vis de la FWB.
- Un représentant exprime au nom des HE, une attente vis-à-vis de l'Agence, sur le périmètre de l'évaluation institutionnelle. Pour cette forme d'enseignement, il estime que l'évaluation devrait se concentrer davantage sur la formation continue et la recherche, champs assez jeunes et sur lesquels un audit serait pertinent (davantage que sur la formation initiale).

Plusieurs intervenants ont exprimé une forte attente de maximisation des échanges de bonnes pratiques [en matière d'assurance qualité] entre institutions.

Plusieurs interventions vont vers une perspective plus systémique, en pointant des éléments qui dépassent le champ des EES.

Pour sa part, l'AEQES rappelle qu'une analyse transversale de l'évaluation institutionnelle pilote est prévue – ce type de questionnement y sera traité (comme pour les AT programmatiques où des recommandations à l'attention des instances ou du gouvernement figurent). Par ailleurs, le Comité de gestion de l'AEQES vient d'adopter son nouveau plan stratégique 2021-2025 qui explicite comme priorité le fait de « participer, avec les autres acteurs de la qualité en FWB à la définition d'une politique qualité globale, transparente, où les rôles et responsabilités de chacun sont clairement définis et permettent de développer des synergies ». Cette clarification de rôles et de responsabilités est essentielle dans ce contexte.

Résultats préliminaires des enquêtes sur la phase pilote de l'évaluation institutionnelle :

**8 établissements** sur les 17  
**252 participants** sur les 723 sollicités  
**7 experts** sur les 14 sollicités

Janvier 2021



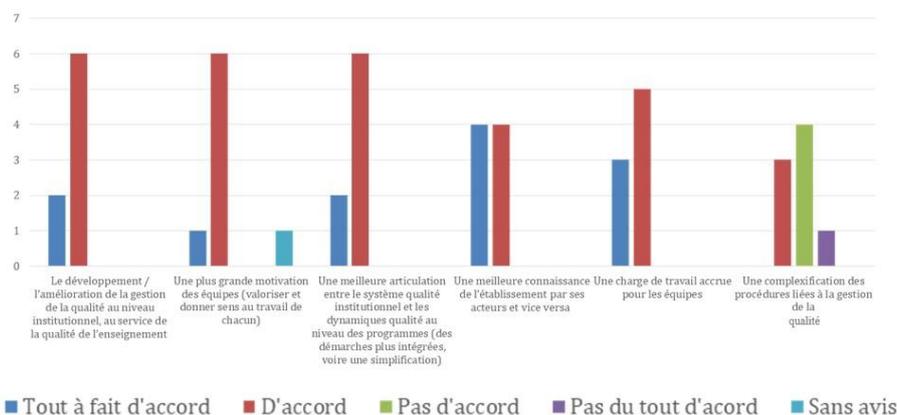
1

Thématique A - Perception de l'impact



2

## Perception de l'impact de l'évaluation



## Perception de l'impact – extraits de commentaires

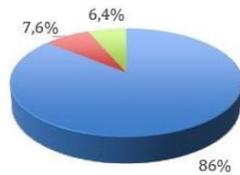
- Trop tôt pour pouvoir prédire l'impact surtout durant la crise sanitaire (travail à distance)
- Opportunité de recul
- Valoriser l'investissement des personnes au service de la qualité
- Meilleure connaissance du fonctionnement et des valeurs l'établissement
- Gagner en systématisme
- Motivation à découvrir ce qu'est l'assurance qualité



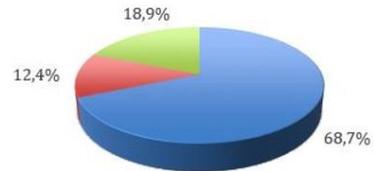
## Perception de l'impact de l'évaluation

Avis globalement positifs concernant les retombées qu'aura l'évaluation sur :

Le développement / l'amélioration de la gestion de la qualité au niveau institutionnel (n=249)



L'articulation entre le système qualité institutionnel et les dynamiques qualité au niveau des programmes (n=249)



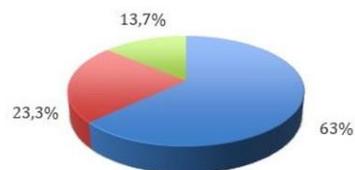
■ Accord ■ Désaccord ■ Sans avis



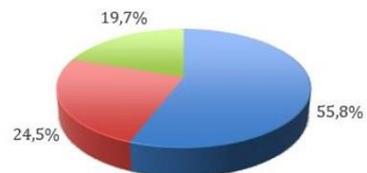
## Perception de l'impact de l'évaluation

Avis plus contrastés concernant les retombées qu'aura l'évaluation sur :

La connaissance de l'établissement par ses acteurs et vice versa (n=249)



La motivation des équipes (n=249)



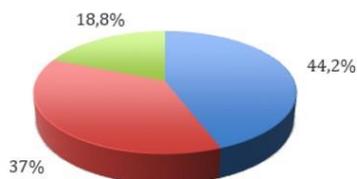
■ Accord ■ Désaccord ■ Sans avis



## Perception de l'impact de l'évaluation

L'avis le plus contrasté concernant les retombées qu'aura l'évaluation concerne :

Retombées sur la charge de travail des équipes (n=249)



■ Accord ■ Désaccord ■ Sans avis



## Perception de l'impact – exemples de commentaires

La majorité des 16 commentaires reçus évoquent la façon dont les parties prenantes peuvent s'emparer des recommandations et les retombées de cette évaluation

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.

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



## Thématique B - Référentiel(s) et critères



9

### Enquête Etablissements

## Référentiel(s) et critères – EES n°1

Le cycle stratégique	Le cycle de l'environnement de formation	Le cycle de l'apprenant	Le cycle support	Le cycle social	Commentaire
Le cycle <b>stratégique</b> : 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'université	Le cycle de <b>l'environnement de formation</b> (comment la dynamique d'enseignement se crée et est favorisée)	Le cycle de <b>l'apprenant</b> (contenu des programmes et son pilotage, admission et progression des étudiants + leur accompagnement et soutien + alumni et LLL)	Le cycle <b>support</b> (infrastructures et outils)	Le cycle <b>sociétal</b> (quels mécanismes permettent d'aborder les dimensions transversales telles que le DD, genre, inclusions,...)	<p><i>Principes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>s'attacher à la notion de <b>procédures, processus et moyens</b> et non pas aux résultats</i></li><li>• <i>rester <b>simple</b> et ne pas créer d'usine à gaz</i><ul style="list-style-type: none"><li>• <i>rester dans la <b>démonstration que l'université met en place ce qu'il faut pour l'atteinte de résultats qu'elle s'est elle-même fixés</b></i></li></ul></li><li>• <i>évaluer les <b>procédures et processus</b> et non évaluer les objectifs</i></li></ul>



10

## Référentiel(s) et critères – EES n°2

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

## Référentiel(s) et critères – EES n°3

<p><b>Apprentissage, enseignement, évaluation centrés sur l'étudiant</b></p>	<p><b>Personnel enseignant</b></p>	<p><b>Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants</b></p>	<p><b>Gestion de l'information</b></p>	<p><b>Information du public</b></p>
--	------------------------------------	---	--	-------------------------------------



## Référentiel(s) et critères – EES n°4

<p><b>La politique de gouvernance</b> : le plan stratégique de l'établissement doit être confronté aux <b>contextes politique et juridique</b> (autorité supra PO, décrets, AGCF, procédures de recrutement ...), au contexte institutionnel (liens avec l'ARES, le pôle ...) et au <b>fonctionnement interne</b> de l'institution (services transversaux, commissions ...)</p>	<p><b>La gestion de la qualité</b> : 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</p>	<p><b>Les relations de l'EES avec les milieux professionnels</b> : 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.</p>	<p><b>Le parcours de l'étudiant</b> : 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, CESI, Assistantes sociales ...), l'accompagnement administratif, les mobilités, la valorisation de l'engagement ...</p>	<p><b>Les services transversaux</b>, 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 ...)</p>
---	--	---	--	---



*Commentaire* : 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**.

## Référentiel(s) et critères – EES n°5 (résumé)

<p><b>Gouvernance</b> a. Stratégie (objectifs, missions, etc.) b. Organisation et fonctionnement c. Gestion de la qualité au sein de l'établissement d. Gestion de l'information</p>	<p><b>Programme d'étude et de formation</b> (cohérence et efficacité) a. Elaboration, appropriation, évaluation et révision des programmes b. Ouverture des programmes sur la société et à l'internationale c. Communication / Information des publics de l'Institution</p>	<p><b>Personnel de l'institution</b> a. Recrutement b. Gestion de la carrière c. Accompagnement (Formation, bien-être, service sociale personnel, avantage du personnel, etc.)</p>	<p><b>Etudiant et apprenant</b> (pertinence et équité) a. Parcours étudiant (inscription, conditions d'admission, suivi des étudiants, conditions d'obtention des diplômes, recours) b. Egalité et équité (étudiants à besoins spécifiques, étudiants entrepreneurs, etc.) c. Insertion professionnelle</p>	<p><b>Ressources, infrastructures et équipements</b> a. Services offerts aux étudiants (service social étudiants, logements, etc.) b. Accompagnement des apprentissages c. Infrastructures d. Equipements</p>
--	---	--	---	---



*Commentaire* : 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** [...]

## Référentiel(s) et critères – EES n°6

<p><b>Qualité de la gouvernance et des démarches qualité</b> en garantissant la participation du personnel comme des étudiants</p>	<p><b>Gestion des programmes de cours</b>, de la conception à la mise à jour</p>	<p><b>Gestion des étudiants</b> et des parcours des étudiants</p>	<p>Dispositifs permettant une <b>vie associative</b> en parallèle de la vie étudiants</p>	<p><b>Accompagnement des enseignants</b> dans leurs démarches de développement de cours, de programmes et de méthodes pédagogiques</p>
--	--	---	---	--



## Référentiel(s) et critères – EES n°7

<p><b>Structure organisationnelle</b> (fonctions supports) de l'institution et modalités de gouvernance.</p>	<p><b>Conception de la Qualité</b> et mise en place d'une <b>culture qualité</b></p>	<p>Modalités de développement des <b>missions dévolues aux institutions d'enseignement supérieur</b> (formation initiale, formation continue et recherche, services à la collectivité)</p>	<p><b>Prise en compte des parties prenantes</b> (étudiants, membres du personnel (enseignant, administratif, ouvrier), partenaires (RI, professionnel, externes, société civile)</p>	<p><b>Ce qui singularise l'institution</b></p>	<p><b>Commentaire</b>                  Importance de conserver un <b>socle commun au niveau européen</b> en termes de référentiel pour l'assurance qualité (tel que les <b>ESG</b>). Celui-ci pourrait se voir compléter de critères complémentaires pour mieux prendre en compte le <b>contexte spécifique de la FWB (efficience</b> par rapport au financement, <b>contraintes légales</b>, système d'enseignement avec accès ouvert, ...).                  Il serait pertinent d'aborder le <b>fonctionnement global de l'institution</b>, 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.</p>
--	--	--	--	--	--



## Référentiel(s) et critères – extraits de commentaires

- Difficulté de concilier une approche thématique, répondant aux priorités de l'établissement, et la méthodologie AEQES / ESG
- 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



## Thématique C - La question des attentes



## Les attentes des établissements – avant l'évaluation

### Extrait des commentaires

- Démontrer que l'établissement a mis en place un ensemble de mécanismes permettant une systématisation des principes d'amélioration de la qualité des programmes



## Les attentes des experts – avant l'évaluation

- Permettre d'aborder les questions transversales dans leur globalité ; permettre une vision globale
- Mettre en avant les politiques et choix stratégiques de l'établissement
- Reposer sur un comité pluriel, avec une expérience et une philosophie de la qualité différente selon chaque expert, très enrichissante pour la réflexion commune
- Mobiliser la communauté au sein des établissements
- Donner l'occasion à l'établissement de mener une auto-analyse à 360°
- Logique formative de la démarche



## Les constats des participants – pendant l'évaluation

### Constats des participants relatifs au comité et à la visite

- Impression très positive par rapport au comité, questions très pertinentes
- Méconnaissance des spécificités de la FWB et/ou de domaines précis tels que l'AESS, CAPAES, formation doctorale de certains experts
- Manque de diversité de genre (femmes sous représentées)
- Manque de temps pour les échanges



## Les constats des experts – pendant l'évaluation

- Un cadre plus précis faciliterait aussi bien le travail des établissements que celui des experts
- L'articulation entre l'évaluation institutionnelle et la procédure d'avis n'est pas claire



## Les attentes des établissements – pour le futur

- Conserver cette marche de liberté et de créativité en ne définissant pas des balises qui enferment
- Etre encore plus impliqués dans la phase pilote y compris par des échanges entre institutions à l'occasion d'activités proposées par l'AEQES mais en permettant des échanges plus libres en plus petits groupes
- Séparer l'analyse institutionnelle de la demande d'autonomie d'évaluations programmatiques
- Préserver le caractère formatif et non contraignant des évaluations externes mais surtout les envisager sous l'angle de l'amélioration permanente de la qualité des programmes



# Merci



### 45 PARTICIPANTS

#### *Représentants des EES*

Natacha Alleman (HE-Condorcet), Bertrand Bielande (HELHa), France Bouvez (directrice HEH), Magali Brotcorne (UMONS), Sandrine Canter (ULB), Christophe Coetsier (HELdV), Fabrice Colliani (PSMB), Isabelle Consiglio (UMONS), Philippe Declercq (HELHa), Catherine Delforge (VR USL-B), Cybèle Delwiche (HELdV), Agnès Depaille (HELHa), Denis Dufrane (DP HEH), Marie Falla (HELMo), Marion Forrest (ULB), Jennifer Geerts (UNamur), Véronique Gérard (directrice Henallux), Dimitri Greimers (HELMo), Julie Gysen (HELMo), Emanuelle Havrenne (DP HE EPHEC), Valentine Hupez (PSMB), Marie Lismonde (ULB), Alexandre Lodez (DP HELMo), Béatrice Loir (HEH), Ornella Mannisi (HELMo), Sylvie Navarre (Henallux), Philippe Parmentier (directeur UCLouvain), Marylène Pierret (DP Henallux), Nadine Postiaux (VR ULB), Sophie Poukens (HE-EPHEC), Marie Ruwet (UCLouvain), Sabine Soetewey (UMONS), Aurélie Stulemeyer (USL-B), Dominique Thewissen (ULiège), Alizée Tutak (HEH), Nathalie Vanassche (IFOSUP-Wavre), Anne Vigneul (HEFF), Corine YERNAUX (PSMB).

#### *Membres du CoPIL*

Dimitri Deflandre, Kevin Guillaume, Anne-Joëlle Philippart  
Excusés : Angeline Aubert, Michel Stockhem et Karin Van Loon

#### *Cellule exécutive*

Aurélie Detavernier, Caty Duykaerts, Yoneko Nurtantio et Marie-Line Seret

---

### 10h-10h30 : accueil et présentation synthétique des trois enquêtes

Anne-Joëlle Philippart, présidente de l'AEQES, accueille les participants et introduit la séance de débriefing et de co-construction comme « un exercice prospectif, inscrit dans une temporalité de long terme et dans la spécificité de la FWB, à savoir, l'art du compromis... »

Elle pose d'emblée deux contraintes : il faut rester conformes aux ESG (qui ne sont pas directifs) et avoir à l'esprit l'adéquation (fins/moyens).

Aurélie Detavernier et Marie-Line Seret, attachées à l'AEQES, présentent une synthèse des résultats des trois enquêtes sous l'angle des trois thématiques sélectionnées par le CoPIL (voir annexe 1)

### 10h30-12h : focus-groups sur trois thématiques

Chaque groupe a disposé d'une heure trente pour traiter, à son rythme, les trois thématiques suivantes.

#### Thématique A Perception de l'impact

Déjà à ce jour, quel impact percevez-vous de cette expérience institutionnelle ? Quels bénéfices avez-vous tiré de l'exercice ? Quels leviers, quels mécanismes, quelles démarches pouvez-vous identifier agissant comme ressorts pour générer un impact positif ? De même, quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Et quelles solutions avez-vous apportées ou envisagez-vous d'apporter pour y remédier ?

#### Premiers impacts observés

- [coordination qualité EPS déjà visité et rapport finalisé] **Retombées tout-à-fait positives**, notamment en termes de **communication** et de **soutien aux actions**, et mais aussi car le format institutionnel

permet **d'impliquer d'autres parties prenantes** que celles habituellement impliquées dans l'approche programmatique – par exemple, le PO.

- [service qualité HE déjà visitée et rapport finalisé] la question du ressort est intéressante : l'évaluation institutionnelle joue le rôle de **courroie de transmission d'une vision stratégique** et d'une gouvernance et en favorise l'impact.
- [service qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] oui, tout le collège de direction a bien perçu l'intérêt de **lier la démarche qualité et la gouvernance**. Au niveau des équipes, cette évaluation permet de montrer ce qui a déjà été réalisé – ce qui découle de la démarche des évaluations de cursus – et de **créer des liens** dans une phase de transition de gouvernance – la faiblesse, c'est la difficulté à collationner les indicateurs difficulté et pérenniser les acteurs. La jonction entre élaboration de plan stratégique et changement de direction devrait idéalement être en déphasé.
- [VR qualité U déjà visitée] l'équipe précédente a rédigé le rapport et l'équipe actuelle a reçu les experts : prendre ses fonctions la veille d'une visite, c'est très compliqué mais très riche car **on gagne six mois sur l'état des lieux. Le mode d'emploi de l'établissement est écrit** en quelque sorte. Si ma propre feuille de route est en lien avec certaines conclusions et questions adressées aux experts, l'évaluation institutionnelle n'a **pas l'effet indiqué sur les équipes** qui se passent le flambeau par d'autres activités plus ancrées et, en plus, on est trop dans les difficultés liées à la crise pour avoir du recul.
- [coordination qualité U n'ayant pas encore eu la visite] en phase de rédaction de nouveaux plans stratégiques (mais sans changement d'autorités) : l'autoévaluation institutionnelle permet **d'alimenter la réflexion stratégique sur la base d'avis construits de manière très collaborative** par un grand nombre de personnes. Cette démarche participative constitue le moteur de l'appropriation (davantage que par l'approche programmatique).
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] phase d'élaboration d'un **nouveau plan stratégique et autoévaluation institutionnelle sont deux processus qui ont été menés en parallèle** dans un contexte de mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance beaucoup plus transversale. Les personnes ont pu profiter de la rédaction du dossier pour s'aligner, pour avoir un **outil commun sur les processus**, et pour établir une feuille de route propre pour leurs prises de fonctions. **Mobilisation de tous les membres des services généraux et de tous les enseignants** – et tous sont très en attente des retours des experts. On ne sait pas encore comment faire les communications ensuite. Beaucoup plus compliqué d'impliquer les étudiants... dossier assez lourd, avec vue 360° de l'institution, difficile de rendre visible à opérationnaliser. Deux défis à noter : il est plus **difficile d'impliquer les étudiants** et plus **complexe d'opérationnaliser un dossier lourd (DAEI)** avec vue 360° de l'institution : comment communiquer, comment l'actualiser ?
- [direction HE déjà visitée et rapport finalisé] impact très positif de cette évaluation institutionnelle, par exemple, suite aux recommandations, un travail collectif – cellules qualité et gouvernance – a conduit à une **évolution positive sur la problématique de l'évaluation et des indicateurs**. Il faut encore faire œuvre de pédagogie – **vocabulaire [jargonnant]** de l'évaluation et des indicateurs à rendre plus accessibles pour les divers services.
- [coordination qualité HE déjà visitée] Il y a des **effets collatéraux inattendus**, dans les feedbacks reçus des participants, **ils remerciaient d'avoir pu être entendus**, autant au niveau de l'évaluation interne qu'externe par les experts. Et j'avoue qu'on ne s'y attendait pas. C'est important dans cette création de la culture qualité.
- **Meilleure visibilité de toutes les services de l'institution** et cela a vraiment été remercié par tous. Cela a permis de **valoriser tout ce qui était existant mais pas forcément connus de tous**.
- [coordination qualité U déjà visitée] On n'est pas toujours au courant de ce que les autres font, ils voyaient ce qui était mis en place ailleurs et n'avaient pas toujours connaissance de tout ce qui était fait et ce qui est intéressant, c'est qu'après cela, **ils étaient fiers de travailler ici**. Cela a permis de **revaloriser des services** qui travaillaient très bien mais n'étaient pas connus de tous.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Ce n'est pas évident pour la coordinatrice d'aller chercher l'info auprès de la bonne personne, mais **par le biais de la rédaction de ce rapport, on a pu mettre en lumière, présenter les collègues, les services, avoir vraiment une carte d'identité de chacun de nos membres**.

- [coordination qualité HE déjà visitée] Aussi une **meilleure visibilité de ce que fait un service qualité**. Le mot « **qualité** » **n'est plus tabou** et il y a un retour **des demandes plus systématique vers la cellule qualité**.
- [coordination qualité U déjà visitée] Il y a plein de gens qui font de la qualité sans le savoir et cela permet de **taguer avec la qualité toutes ces réalisations pour les remettre ensemble et s'améliorer. C'est sur le terrain nous faisons de la qualité, à nous de le reconnaître et de le formaliser**.
- [direction U déjà visitée et rapport finalisé] C'est encore un peu tôt pour mesurer l'impact. Cela nous ramène à nos attentes et nos attentes étaient de **gagner en autonomie**, en capacité d'assurer le système qualité en améliorant notre culture qualité et nos processus en interne. La préparation du DAEI nous a aidés à élargir le vocabulaire qualité en travaillant tous ensemble, meilleure connaissance de la dynamique et appropriation. **On a haussé le niveau de compréhension**. Les effets sont liés au rapport en lui-même, mais l'envoi du rapport avec l'avis est prévu prochainement alors que la visite a eu lieu il y a 1 an et demi, ce qui donne un **effet de retard** avec une baisse d'énergie des troupes. Leçon à tirer : bien négocier les délais quand les rapports arriveront. Introduire l'idée d'un calendrier qui intègre la production des avis des experts, mais on n'attend pas le rapport des experts pour travailler sur les faiblesses.
- [direction U déjà visitée et rapport finalisé] Cela a un **impact positif sur l'articulation des différents systèmes et une meilleure appropriation par les acteurs**. Globalement avis positif et permet de refaire un état des lieux d'une institution qu'on a tendance à repousser. Nous avons fait une enquête de type Delphi et ça a été très riche avec tous les acteurs.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Écrire le rapport en parallèle à notre transformation nous a aidés à réfléchir à comment déployer le système qualité dans la nouvelle organisation. En se basant sur le rapport et en structurant, **on a construit l'implémentation de la qualité à travers cette transformation**.
- [direction HE déjà visitée rapport finalisé] N'oublions pas qu'il s'agit d'une phase pilote sur base volontaire et donc chaque EES avait une idée derrière la tête. La **question du timing** est importante : dans la plupart des institutions, on a des plans stratégiques (projets durée de 5 ans) et quand le comité vient au début ou à la fin du PS, ça peut être très intéressant quand on a du recul. Le problème est quand l'institution a son propre rythme, mais ici le timing fut idéal et l'exercice fut clôturé. Si le timing a correspondu chez nous, ça peut toutefois créer d'une institution à l'autre un déséquilibre en fonction du plan stratégique et du moment où l'évaluation tombe. Dans un 2ème temps, ce qui serait intéressant est de voir la suite : le rapport transversal et ce qu'on peut en tirer à plus long terme.
- [direction HE déjà visitée rapport finalisé] **La démarche est structurante, questionnante, et n'est pas insurmontable**. On a ressenti le besoin d'évaluer notre modèle pour savoir s'il était performant et on a fait une demande d'audit institutionnel. Pour nous, la démarche de l'audit était une **opportunité de mobiliser la communauté pour écrire notre plan stratégique** pour être dans la synthèse de notre vision en mouvement. Les effets du COVID rendent difficile l'implémentation. La **question de l'autonomie n'était pas au départ un objectif clair**. On voyait plus d'avantages à rester dans le modèle de l'agence car mobilisateur au niveau des équipes et on n'était pas convaincu de la même mobilisation si c'était de la part de l'institution. Ça reste un point de réflexion.
- [coordination qualité EPS déjà visité rapport finalisé] On n'a pas attendu pour mettre en route la démarche institutionnelle suite à la fusion, très rapidement s'est posé la question sur comment uniformiser les procédures tout en gardant l'individualité. Pour nous, la phase pilote était très intéressante et a aidé la mobilisation de toutes les parties prenantes (surtout niveau administratif). **Le staff administratif perçoit mieux la démarche qualité et l'intègre dans leur travail quotidien**.
- [coordination qualité U déjà visitée] Demande d'une **procédure d'avis global pour avoir l'avis des experts** sur les éléments manquants ou bons du système qualité. Toutefois, **la question de l'autonomie doit se lier aussi aux moyens dont la FWB dispose**. L'autonomie des EES est importante mais garder en tête que c'est lié aux moyens, peut-être au détriment d'autre chose. Les compétences que l'agence a acquises en termes de base de données des experts, d'organisation, etc. sont précieuses. Il y a la question de mobilisation des acteurs, des formations et des contacts que l'Agence a. Ne pas oublier d'évaluer les moyens donc si on évalue l'autonomie. Le fait de

s'engager dans la procédure globale sous-entend que les EES se posent la question de plus d'autonomie (moments des évaluations, ESG utilisés, autres référentiels). Mais la mobilisation des acteurs externes, est-ce qu'on a ces moyens-là dans les EES ?

- [direction U déjà visitée et rapport finalisé] On n'a pas trouvé trace dans le rapport des experts de toutes nos préoccupations sur les moyens. La qualité est relative et elle est liée à la limite de nos moyens. On va recevoir des recommandations pour s'améliorer, mais la question des moyens est cruciale. **On ne peut pas déconnecter la question de la qualité de la question des moyens** et on avait l'impression d'une question des moyens désincarnée par le comité.
- [direction HE déjà visitée rapport finalisé] Est-ce que la démarche qualité dans nos institutions est sur le chemin critique des managements de nos institutions ? **Dans le management du changement, le rythme et les opportunités sont imposées par une dynamique globale.** La question de l'autonomie et des moyens est liée à cette question de départ. Je dirais qu'elle n'est pas sur le chemin critique du fonctionnement de nos établissements.

### Charge de travail, professionnalisation des acteurs, facteur humain des experts

- [coordination qualité HE] la charge de travail est difficile à gérer en raison d'évaluations programmatiques à réaliser en même temps que l'évaluation institutionnelle – **on a demandé la procédure d'avis global pour cela pour gagner en autonomie de calendrier** dans la gestion de l'évaluation des programmes, de manière lissée avec notre calendrier institutionnel.
- [CoPIL] faire de la qualité et l'évaluer, cela prend du temps. Arrivée en 2008, on n'avait pas prévu cela dans les financements... à un moment donné, il faut mesurer le temps nécessaire...**on oublie des coûts cachés**
- [coordination qualité HE] on sous-estime le temps, mais aussi les coûts – par exemple, les formations nécessaires ou encore les outils d'analyse à utiliser. Dans beaucoup de situations, on note une **bonne volonté et un épuisement progressif** des responsables qualité face à des collègues pour lesquels cette question n'est pas enseignée : **je plaide pour que la formation à la démarche qualité fasse partie de la formation des enseignants.** En Suisse, tous les enseignants ont une partie de leur chargé dédiée à des tâches de recherche, de gestion de qualité, etc.
- [direction HE] hors évaluation institutionnelle, nous avons calculé nos besoins en 2017/2018 :3.5 ETP et 0.5 ETP administratif.
- [VR qualité U] il y a un **énorme progrès à faire en FWB en matière de formation à l'assurance qualité pour l'ES, avec recul et regard critique sur les process.** Où est notre culture générale sur le domaine ? **Où trouver des études comparées sur les AQ entre les différents pays ?** pour le moment, on en trouve cette information qu'en échangeant avec l'équipe de l'Agence. A-t-on besoin d'un levier ARES, d'un soutien AEQES pour faire rentrer ces disciplines dans nos programmes FWB ?
- [Directeur EPS pas encore de visite] la formation de coordo, c'est encore un apprentissage sur le tas alors qu'il s'agit d'un métier à part entière. Mais **en EPS, des dossiers pédagogies sont en cours de rédaction pour former les coordos qualité.**
- [service qualité HE] en formation continue, il y a moyen de se former via certaines pistes EQAF, Eurashe, ...
- [AEQES] une suggestion concrète pour les personnels qualité et enseignant : **participer à des évaluations programmatiques et/ou institutionnelles à l'étranger en français ou en anglais,** c'est une manière d'apprendre des pratiques, avec un regard critique (« à faire, à ne pas faire »).
- [direction HE n'ayant pas encore eu de visite] La frustration est que c'est toujours les experts qui pilotent et les experts ont leur propre conception et cela change selon la nationalité, la programmatique et ou l'institutionnel et cela génère des frustrations car pas même niveau. **Les experts partent sur une idée idéalisée de l'ES,** les experts ne veulent pas entendre les difficultés financières et cela frustre car c'est notre réalité (et que ce soit dans tous les types d'évaluation). On a appris à avoir une distance car plusieurs évaluations programmatiques sur l'année et d'un comité d'experts à l'autre, les avis changent du tout au tout (on peut dire tout et son contraire). **Ce sont des évaluations formatives, volonté politique.**

- [coordination qualité U déjà visitée] C'est non seulement une frustration mais une **source de rejet des acteurs internes par moment**. Il faut beaucoup de pédagogie pour expliquer cela aux équipes et traiter ces incohérences entre les experts.
- [direction U déjà visitée et rapport finalisé] On reste **très dépendant du facteur humain des experts** et le **rôle des coordinateurs est de relativiser les critiques et de tempérer l'euphorie**. Les rapports peuvent dire tout et son contraire sur le fonctionnement d'un même établissement. Voir la formation des experts, experts français très exigeants qui ont parfois du mal à se dire qu'ils ne sont pas en France.

## Thématique B Référentiel(s) et critères

Que pensez-vous de l'utilisation des ESG, partie 1 comme référentiel pour cette phase pilote ? Quels avantages et quels inconvénients avez-vous noté ? Comment avez-vous articulé ces principes (ESG) avec vos lignes stratégiques institutionnelles ?

Et de manière prospective, en vue de l'élaboration d'un futur référentiel d'évaluation institutionnelle AEQES, quels éléments voudriez-vous mettre en avant ? (voir aussi la compilation de la question 5 de l'enquête établissement).

### Utilisation des ESG comme référentiel pour cette phase pilote

- [coordination qualité HE déjà visitée] Que cherchons-nous via ce référentiel ? Est-ce qu'on cherche à mettre en avant le processus d'assurance qualité ou est-ce vraiment le fond les projets, la manière dont on opère ? On a eu l'impression que les experts étaient surtout intéressés par l'assurance qualité. **Les ESG contiennent des critères communs, mais pas tellement comment on peut les « assurer ».**
- [coordination qualité U déjà visitée] Les ESG, ce n'est pas forcément adapté, mais **l'esprit proposé est intéressant**. S'obliger à aller voir dans chacune des ESG, c'est parfois une perte de temps. **En FWB, il y a des éléments de certaines ESG où c'est « couper les cheveux en 4 ».** C'est vraiment définir l'esprit.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Nous n'avons pas encore été évalués. **Les ESG étaient des objectifs d'un cadre commun à atteindre, mais la granularité des objectifs était parfois fort différents.** On a eu du mal à mettre cela en place avec la structure que nous souhaitons, qui était plus procédurale, car nous étions dans une révision des processus.
- [coordination qualité HE déjà visitée] J'ai l'impression que c'est plutôt une **grille de lecture qui doit arriver après.**
- [coordination qualité EPS déjà visitée] **Les ESG comme horizon mais pas comme but absolu** (guide et non pas normes)
- [coordination qualité U déjà visitée] **ESG - grille de lecture structurante, mais par moment redondante du coup besoin d'une petite adaptation ou simplification.**
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] ESG - grille de lecture structurante pour nous également
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Nous avons aussi été **bien aidés par les travaux proposés par la CoQER sur les ESG**
- [coordination qualité U déjà visitée] On a mentionné les **processus qui permettaient de répondre aux différentes ESG** en les évaluant et proposant des axes d'améliorations.
- [coordination qualité HE déjà visitée] nous n'étions **pas satisfaits avec les ESG**, on a construit sur un modèle EFQM (qui a impliqué la formation de 40 personnes dans l'institution) avec 6 critères, et un mélange de thématiques, avec pas moins de 115 de standards à atteindre (parfois des ESG) comprenant valorisation des personnels, mesures d'impact, résultats et performance. Nous le concevons comme **un outil de développement institutionnel et l'évaluation devient anecdotique.**

- [service qualité U déjà visitée] Les ESG, il y a un **travail d'appropriation important**, mais ce qu'on a apprécié, c'était d'avoir **une grille d'analyse pour nous approprier ce référentiel. On a aimé cette liberté pour le travail.** On a assez **bien apprécié de travailler avec les ESG.**
- [coordination qualité U déjà visitée] On allait vraiment **au fond des choses** et faire des renvois et jongler entre les différentes ESG. C'était un **travail intéressant**. Si on avait été directement sur les processus, on aurait peut-être pas été si loin.

### Articulation des ESG avec vos lignes stratégiques institutionnelles

- [coordination qualité HE déjà visitée] Nous, on a décidé de ne pas s'en tenir aux ESG, mais de **faire un référentiel propre** qui collait plus. Mais suite à l'évaluation, **ce qui intéressait les experts c'était surtout de voir comment le processus de PDCA était appliqué, moins que le résultat.**
- [coordination qualité U déjà visitée] On a souvent des temporalités différentes, mais **on doit être garant qu'il y a des processus pour améliorer les programmes notamment.**
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Nous aussi, on a du se pencher sur ce travail de traduction, pour avoir des réponses et des indicateurs. **C'est assez structurant et aidant pour aborder toutes les dimensions à la fois micro et macro.**
- [coordination qualité U déjà visitée] Parfois, les problématiques sont différentes par rapport à celles qu'on aborde dans les conseils et cela permet de **lancer des réflexions et des brainstormings sur des points inhabituels.**
- [CoPil] **En résumé, travailler sur les ESG a permis un constat du fonctionnement propre et d'avoir une réflexion sur ce qui est important pour vous.** Les ESG étaient intéressants comme dynamique réflexive, mais pas forcément rassurants pour rendre compte de son fonctionnement à un tiers.
- [coordination qualité U déjà visitée] C'est important de **s'évaluer aussi par rapport aux objectifs que l'on se fixe soi-même** et pouvoir avancer sur ce qu'on a prévu plutôt que d'avoir un calendrier à suivre.
- [coordination qualité HE déjà visitée] Une 2<sup>e</sup> réflexion, **on a repris les référentiels suisse et finlandais où on a aussi l'organisation apprenante et là on sait avoir aussi une lecture transversale dans notre établissement quels que soit leur maturité, sur le fond. L'évaluation institutionnelle met en avant la capacité de nos institutions à se fixer des objectifs et de mettre des choses en place pour les atteindre.** Pourquoi doit-on faire cette réédition de compte au final ? Et pourquoi on doit avoir un référentiel identique finalement ?
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Même s'il est peu mature, **la première chose qu'on doit pouvoir assurer dans un système qualité, c'est la boucle qualité, même à un faible niveau.** L'essentiel c'est de se fixer un objectif et un moment de mesurer. Si on n'a pas d'objectifs et de moments où on s'assure qu'on est dans le bon, c'est difficile de s'assurer un processus qualité.
- [coordination qualité U déjà visitée] Ce que j'aime bien, c'est cette idée de **vérifier qu'on est dans une démarche d'amélioration permanente, quel que soit la vitesse.**

### Éléments à mettre en avant en vue de l'élaboration d'un futur référentiel d'évaluation institutionnelle

- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] **Cela serait intéressant de voir aussi en fonction des spécificités, si les HE, Univ ou EPS ont plus facilement adhéré aux ESG ou à un autre référentiel.** On a vu aussi que les ressources humaines étaient aussi différentes selon le type d'établissement. Dans notre établissement, on est déjà dans une phase avancée je dirais, mais pas au point qu'on ait nous même créé notre propre référentiel. **Les ESG sont venus vraiment en soutien** et on les utilise dans d'autres cadres également.
- [coordination qualité U déjà visitée] Nous **au niveau université**, on s'est dit que **les ESG étaient une base qui en valait une autre** et on a essayé de partir sur des dimensions un peu comme dans le référentiel AEQES et voir ce qu'on met en place sur diverses thématiques. Les experts ont fait leur rapport sur base des ESG et nous avons ajouté 3 chapitres qui n'apparaissent pas tel quel

dans leur rapport et sont sans doute repris dans les ESG, mais on a reçu le rapport hier et je n'ai donc pas encore eu l'occasion de le lire.

- [coordination qualité U déjà visitée] Au niveau de notre HE, **les ESG ne couvrent pas tout, d'ailleurs l'Agence avait bien axé la démarche sur l'enseignement or nous avons d'autres missions comme la recherche et les services à la communauté, qu'il était difficile d'intégrer dans le rapport.** La recherche, on l'a retrouvée moins dans la stratégie, car cela transparaisait moins dans le DAEI et on a du se baser sur d'autres éléments pour qu'elle apparaisse dans notre stratégie.
- [coordination qualité HE déjà visitée] Ce qui est important c'est **que le référentiel n'enferme pas, mais qu'il donne des balises, des incontournables** autour desquels nos démarches doivent s'articuler.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Avoir **un socle de base avec des libertés et de la place pour la créativité**
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Un guide pour **permettre la singularité des différents types d'enseignement.**
- [CoPil] Une question : Un seul référentiel ou plusieurs référentiels ? Même pour l'école qui l'utilise le référentiel peut avoir plusieurs grilles de lecture.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] **Ne faut-il pas aussi séparer l'autoréflexion et le rapport ?** Vouloir tout faire en même temps s'est peut-être compliqué. Définir une structure qui permette de faciliter le travail des experts. Peut-être il faut distinguer les 2 ?
- [CoPil] Un référentiel qui est l'outil des échanges avec les experts et un référentiel qui serait plus exploratoire et réflexif ?
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Au final, c'est ce qu'on a fait, mais on n'avait pas vraiment de référentiel pour le rapport lui-même.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] **Un référentiel minimum pour la réflexion avec les experts et un référentiel pour le rapport qui permettrait une meilleur appropriation.**
- [coordination qualité U déjà visitée] **Répondre à un référentiel en remplissant des cases, ce n'est pas intéressant. Il fait le faire avec cet objectif d'amélioration, pour avoir l'adhésion des partenaires.** Si on est enfermé dans un cadre, cette adhésion est parfois difficile à aller chercher.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] S'il y a trop de formalisme, c'est pour tuer les cellules qualité du monde entier, il **faut de la souplesse.**
- [coordination qualité U déjà visitée] Pas d'usine à gaz. Il faut que chaque institution puisse y mettre sa patte pour pouvoir en retirer quelque chose.
- [CoPIL] Soutien, diagnostic, meilleure compréhension de son propre développement, meilleure amélioration, culture d'équipe, soutien à la stratégie. Ces axes ont une incidence sur le référentiel qu'on voudrait pouvoir utiliser et c'est peut-être difficile de tous les mettre dans un seul référentiel. J'ai entendu aussi que le cadre était un peu flou et qu'il y avait parfois une intervention vis-à-vis des experts pour le préciser.
- [coordination qualité U déjà visitée] je voudrais ajouter que **95% du travail c'est le DAEI**, la discussion en interne, elle permet aux gens de parler entre eux, d'échanger, de se reconnaître. Par rapport au **principe d'amélioration**, c'est ça qui est important.
- [coordination qualité HE déjà visitée rapport finalisé] thématiques ou critères ? on est toujours un peu à cheval entre ces notions. **Travailler sur des thèmes est plus aisé**, plus opérationnel, plus motivant pour les PP ; mais **les critères sont nécessaires comme outils de gestion**, ils donnent un cadre, permettent une évolution.
- [responsable accréditation U déjà visitée] on peut travailler par thèmes, avec des critères sous-jacents qui constituent des idéaux à atteindre.
- [coordination qualité HE pas encore visitée] nous avons été frustrés par la **faible place accordée aux membres des services généraux [par les ESG]** or ils ont un rôle essentiel (ressources pour les enseignants, pour les étudiants).

- [VR qualité U pas encore visitée] pour le programmatique, le critère peut être utile, mais il y a risque d'effet pervers pour l'institutionnel (**risque de normalisation, formalisation**), les thématiques peuvent être plus soutenantes.
- [Coordination qualité HE pas encore visitée] au sujet du référentiel, il semble important de **vérifier l'articulation entre niveaux macro et méso**, de bien établir des rapports entre les différents niveaux d'évaluation. Et puis aussi, **d'évaluer la capacité de l'EES à maîtriser la qualité de ses programmes, au-delà du déclaratif**.
- [direction U déjà visitée et rapport finalisé] On s'est positionné par rapport aux ESG et on avait l'impression que les experts se focalisaient sur les processus menant à la réalisation de ces ESG. A la fin, on nous juge sur les résultats. On avait l'impression d'être interrogé sur un ESG ou deux mais pas sur la manière dont on innove, comment on s'occupe des étudiants. Faire attention aux critères sur la démarche elle-même. Le référentiel des experts a été fort présent dans les visites et c'était notre choix de le laisser ouvert.
- [Coordination qualité HE pas encore visitée] On n'a pas encore eu d'audit mais **l'utilisation des ESG nous a posé problème pour la recherche**. Cela a filtré les thématiques recherche car ce n'était pas dans les ESG. Il faut aussi parler de la formation continue.
- [direction U déjà visitée et rapport finalisé] Ok sur la nécessité d'établir un lien qualité-efficacité, sous peine de disqualifier les processus qualité (comme on l'a dit pour l'efficacité en parlant des moyens). Dès qu'on va toucher à l'efficacité, on touche à la certification et c'est une brèche qu'on n'a pas ouverte jusqu'ici. Je ne sais pas encore si dans 5 ans, on aura renoncé aux programmatiques pour l'institutionnelle ou vice-versa. **Qu'est ce qui relève d'une évaluation programmatique et institutionnelle ? L'institutionnelle a-t-elle remplacé le programmatique ?** Pas encore de réponses.

### Thématique C La question des attentes

Quelles étaient vos attentes avant de commencer et comment avez-vous vécu leur accomplissement ? Quelles sont vos attentes pour la suite du processus de la phase pilote ? Quelles sont vos attentes en termes de développement méthodologique de l'évaluation institutionnelle ?

Cette thématique large permet d'aborder une variété de sous-thèmes : équilibre entre liberté/innovation et exercice cadré/balisé ; renforcement de l'autonomie des EES ; la place de la culture qualité et du système qualité dans l'évaluation institutionnelle ; ressources mobilisées et caractère participatif de la démarche d'évaluation ; dossier d'autoévaluation (DAEI) et planning de visite ; etc.

- [coordination qualité EPS visite et rapport finalisés] Interpellés par le fait que des **aspects qui ne relèvent pas spécialement de l'établissement (ex. valorisation des acquis)** – en EPS, il y a plusieurs responsabilités extérieures – **font l'objet de remarques pertinentes**. Notre attente, c'est de **remettre les acteurs face à certaines responsabilités**.
- [coordination qualité HE visitée et rapport finalisé] même commentaire : remarques très pertinentes, mais sur des points qui ne relèvent pas des HE > il faudrait faire un **focus sur tout ce qui constitue un frein en relevant d'autres acteurs**.
- [AEQES] une **analyse transversale de l'évaluation institutionnelle pilote** est prévue – ce type de questionnaire y sera traité (comme pour les AT programmatiques où des recommandations à l'attention des instances ou du gouvernement figurent). Par ailleurs, le Comité de gestion de l'AEQES vient d'adopter son **nouveau plan stratégique 2021-2025** qui explicite comme priorité le fait de « participer, avec les autres acteurs de la qualité en FWB à la définition d'une politique qualité globale, transparente, où les rôles et responsabilités de chacun sont clairement définis et permettent de développer des synergies ». Cette **clarification de rôles et de responsabilités est essentielle dans ce contexte**.
- [directeur établissement EPS pas encore visité] L'expérience des évaluations programmatiques montrent l'approche formative. **L'AEQES veille à ce que les experts comprennent bien l'esprit de l'EPS**. Ce qui constitue un frein pour nous, c'est le **nombre d'évaluations de programmes**

(trop rapides) et c'est pourquoi nous avons demandé de participer à l'évaluation institutionnelle.

Nous avons toujours un problème de moyens (200 périodes max par personne) et donc cela induit beaucoup de bénévolat pour les cellules qualité, il faut réussir à **institutionnaliser leur rôle/fonction dans le long terme et faire comprendre à nos chargés de cours qu'il ne s'agit pas d'un élément satellite**. Nos chargés de cours n'ont malheureusement pas cette culture de l'évaluation et je pense qu'il est **fondamental qu'elle fasse partie de la formation des futurs enseignants pour que tout cela fonctionne à long terme**.

- [coordination qualité EPS visite et rapport finalisés] tout-à-fait d'accord avec ces constats et attentes.
  - [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] chez nous, on a une **attente assez forte en terme de soutien aux orientations stratégiques**, l'idée était d'avoir des gens de l'extérieur qui vont nous aider, nous soutenir, nous éclairer. Est-ce que vous avez l'impression que ce genre de visite et de rapport peut vous aider au niveau de la gouvernance et de la stratégie ?
  - [coordination qualité HE déjà visitée] dans la visite préalable, on l'avait demandé mais au niveau de la restitution, on a eu des **éléments au niveau plus de la qualité que de la stratégie**. On verra dans le rapport des experts, qu'on ne l'a pas encore reçu. La rédaction du DAEI nous y a aidés aussi. Mais comme tel, jusqu'à présent, non.
  - [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] c'est une des craintes que nous avons. Et parfois on se dit : restons pragmatiques, ce n'est pas St-Nicolas qui va arriver avec sa hotte. Effectivement les DAEI étaient intéressants, mais je trouve cela **intéressant d'exprimer notre attente vis à vis des experts**. Le savoir peut peut-être éviter une déception.
  - [coordination qualité HE déjà visitée] nous, on a négocié entre ce qui était possible ou non. On a fait un peu un audit à blanc chez nous.
  - [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] **chez nous c'est vraiment le dossier qui nous aide. On finalise la stratégie pour qu'elle soit prête pour la visite des experts** pour avoir un avis dessus. Mais l'évaluation, ..., tout le processus nous sert pour élaborer la stratégie, ainsi que d'autres éléments qui ne se retrouvent pas dans le DAEI.
  - **[CoPIL] est-ce que ce soutien à la stratégie vous semble plus important pour cette évaluation institutionnelle ?**
  - [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] pour le programmatique, on prenait peut-être moins cela comme une autoréflexion. On a changé le focus et c'est peut-être pour cela que la gouvernance s'est réveillée, pour avoir un appui.
  - [coordination qualité U déjà visitée] **Vis-à-vis des experts on attend surtout d'eux des idées de bonnes pratiques, du regard de l'ami critique. On n'attend pas vraiment des orientations de leur part, mais plutôt de conseils, des avis et de conserver cette liberté et ce côté non contraignant et dogmatique.**
  - [coordination qualité U déjà visitée] **Mieux définir le cadre**, quels sont les partenaires qui interviennent.
  - [coordination qualité HE déjà visitée] On a dû répondre à des questions sur lesquelles on était à des kilomètres de s'attendre. Par exemple : Quel va être le bâtiment que vous allez choisir s'il faut faire des financements, ... ? Heureusement, j'avais quelqu'un de la maintenance avec moi pour m'aider à répondre (prioritaire, avec un calcul cout-gain...).
- Vous aviez tendu une perche dans le rapport à ce sujet ?* Non, on avait abordé en quelques phrases les bâtiments, mais on n'avait pas lancé de perche. Après, le rapport des experts mentionne qu'on a une bonne gestion à ce sujet, mais le DAEI ne disait pas concrètement comment vous répondriez à cela.
- [coordination qualité U déjà visitée] nous, on n'a pas eu ces questions sur le financement etc.
  - [coordination qualité HE déjà visitée] pareil pour nous, on n'a pas eu de questions à ce sujet. Mais, il y avait une méconnaissance chez les experts du réseau de notre école.
  - [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] on ne sait pas encore si cela pourra se faire en présentiel, de manière générale, je peux demander un **avis sur la manière dont les**

**groupes/panels sont constitués ?** Car les thématiques abordées par les experts peuvent être en lien avec les groupes d'intervenants.

- [coordination qualité U déjà visitée] nous on a été limité. L'AEQES nous a demandé de **ne pas avoir plus de 6 personnes dans les panels**. 6 personnes pour représenter 12 facultés, c'est difficile. Et c'est frustrant.
- [coordination qualité U déjà visitée] Nous on a eu des **groupes en parallèle**, car à distance c'était compliqué d'avoir une représentation de toutes les thématiques. Et parfois on allait jusqu'à 8 personnes présentes.
- [coordination qualité U déjà visitée] il y a eu des **difficultés d'interprétation** de ce que c'était le management intermédiaire par exemple. L'Agence et les experts avaient une autre vision que la nôtre et ce n'était pas le bon public.
- [coordination qualité U déjà visitée] au terme de la rencontre préalable, j'ai eu un entretien avec le président et on a rediscuté pour voir la composition des panels en terme de participants.
- [coordination qualité HE déjà visitée] Nous on avait prévu un planning directement présenté avec les participants prévus.
- [coordination qualité U déjà visitée] avec les étudiants, on était avec 12 personnes en présentiel et tous n'ont pas pu intervenir. Mais on n'avait pas le choix si on voulait leur faire rencontrer tous les profils demandés.
- [coordination qualité U déjà visitée] nous on a vraiment réduit au principal les différentes rencontres.
- [coordination qualité HE déjà visitée] chez nous, nous avons **2 groupes d'étudiants** : des représentants des différents organes et un autre groupe d'étudiants tirés au sort. On a eu une chouette dynamique car ils n'étaient pas associés à l'évaluation et on a ouvert un lien teams où ils pouvaient poser des questions et donner le résultat de ce qu'ils avaient vécu.
- [CoPIL] une série d'interventions font échos à **des surprises par rapport aux panels, aux approches etc.**
- [coordination qualité U déjà visitée] de mon expérience, avoir eu ce Skype avec le président du comité des experts pour bien comprendre ce qu'ils attendaient de nous était très intéressant. Tout dépend des dadas des experts. C'est compliqué, mais c'est riche. Baliser le travail des experts est sans doute nécessaire, mais baser cela sur une conversation est très intéressant aussi.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] laisser une marge de manœuvre à l'institution pour qu'elle puisse décrire son établissement et avoir peut-être un moment un peu détaché de la visite avec 15 à 20 minutes pour se présenter et aller plus loin dans l'analyse qui a été faite ou aller plus loin que le dossier serait intéressant.
- [coordination qualité HE déjà visitée] c'est clair que la visite en distanciel nous coupe d'une série d'aspects. Le contact humain et ce qui se passe dans l'informel, c'est un regret. Mais on essaie de debriefer ensemble en interne et éventuellement d'envoyer des messages aux personnes de l'AEQES le soir après la visite pour clarifier.
- [CoPIL] je trouve intéressant cette **idée d'incertitude** (référentiel et son usage, attente des experts, ...). Peut-être faut-il aussi un échange plus informel avec les experts ?
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] je pense qu'on est dans une **phase pilote et il ne faut pas l'oublier, de part et d'autres**. Les experts doivent aussi être conscients qu'on est en incertitude, qu'on a pas forcément prévu les bons panels, ... Prévoir des moments d'ajustement, c'est important aussi pour se permettre d'oser être créatif.
- [coordination qualité HE déjà visitée] oui, c'est **appliquer la logique du PDCA à cette phase institutionnelle aussi**.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] on est peut-être aussi trop exigeants avec nous-mêmes car on est dans cette logique. Je vais dire aussi aux personnes qui assisteront avec moi à la visite, qu'il faut y aller cool.
- [coordination qualité HE déjà visitée] chez nous cela permet de **légitimer des pratiques auprès des acteurs de la haute école (légitimité interne)**.

- [coordination qualité U déjà visitée] Le fait que les experts conseillent de généraliser une pratique, par exemple, cela peut aider. Cela permet de travailler la question et **le fait que les experts répètent l'intérêt d'une telle pratique, cela peut aider à ce qu'elle soit appliquée.**
- [CoPIL] les évaluations institutionnelles sont davantage multi-niveaux. Est-ce que vous voyez cet élément comme facilitateur ?
- [coordination qualité HE déjà visitée] nous, on voulait vraiment faire cet exercice pour nous et c'est pour cela qu'on a embrayé.
- [CoPIL] Dernier tour de table pour le futur dispositif, qu'est ce que serait pour vous une **attente centrale** ou un point d'attention central ?
- [coordination qualité HE déjà visitée] **maximiser les échanges de bonnes pratiques entre institutions, partager les trucs et astuces.**
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] peut-être on devrait aussi être guidés pour cela - le partage des bonnes pratiques - et comme on est sur des champs de réflexion différents, les bonnes pratiques de l'un ne sont pas forcément utiles à un autre. On aurait peut-être besoin d'un regard externe peut être via l'ARES, l'AEQES ou la CoQER ; mais on n'ose pas toujours et cela serait peut-être intéressant de nous aider à créer ce lien.
- [coordination qualité U déjà visitée] c'est le moment de faire la pub pour les quali-talks de la CoQER. Si on les multiplie, c'est intéressant et pourrait prendre plus d'ampleur si cela répond à cette demande d'échange de bonnes pratiques. Aujourd'hui à 15h il y a le 3<sup>e</sup> talk. C'est peut-être intéressant de **multiplier ces moments de partage** et on peut garder cette idée d'atelier « distanciel » pour la suite aussi pour éviter de perdre du temps.
- [CoPIL] je pense que cela peut aussi se faire via une initiative propre. La difficulté c'est de l'organiser, avec l'approche en visio c'est plus facile, mais il ne faut pas toujours attendre que cela soit fait pas une instance, on peut aussi échanger avec des partenaires que l'on choisit soi-même.
- [coordination qualité HE déjà visitée] Est-ce que les comités d'évaluation ont reçus les mêmes demandes et est-ce que ce sont les mêmes points qu'ils questionnent ? Chez nous, la restitution orale avait vraiment un focus sur l'assurance qualité.
- [CoPIL] ils ont eu les mêmes documents d'appui et les mêmes bases que celles que vous avez reçues. A certains endroits, les établissements ont utilisés leur propre référentiel et d'autres ont préparé leur rapport sur base des ESG. Pour les experts aussi c'est difficile et exploratoire en fonction de la situation qu'ils vont rencontrer. Et, forcément, il y aura toujours une variabilité en fonction des experts eux-mêmes.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] On n'a pas encore eu la visite, mais au début de l'exercice, on a vraiment fait **une journée « atelier ESG »** où on a fait travailler les différentes parties prenantes et ils devaient répondre à différentes questions pour nourrir notre processus. Cette journée a vraiment été marquante et les participants se sont vraiment rendu compte de l'importance de la qualité et de tout le travail caché de la qualité. On attend vivement que le présentiel reviennent pour refaire ce type de journée avec les conclusions et recommandations. On aurait aimé le refaire avant la visite mais cela ne sera pas possible.
- [coordination qualité U déjà visitée] pas d'experts dans leur tour d'ivoire aussi !
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Je suis assez frappé **dans un modèle qualité, il y a la stratégie, la maîtrise des processus et les résultats.** Dans l'ES, on a la stratégie et on se penche sur les résultats mais **grand gap avec la maîtrise des processus** et c'est de là que viennent les choix sur les moyens. Processus pas assez explorés et même quand les experts viennent. Si on met en balance le coût de la qualité et ses processus. C'est une **attente que j'ai mais de la part de la FWB.** On a travaillé très fort sur cette maîtrise des processus et normalement, l'évaluation doit valider le processus stratégique.
- [responsable service HE déjà visitée rapport finalisé] La principale attente était de voir les **aspects liés à la gouvernance.** De notre côté, on a été un peu déçu car la première partie de la rédaction du dossier était très lié à ça et la visite des experts était fort axé sur cet avis global et sur ce focus-là. On n'avait **pas construit le dossier en faisant le focus sur l'autonomie.** Je pense

que cela aurait dû être scindé (avis global vs enquête institutionnelle). Sur la visite, on avait l'impression qu'il y avait que ça qui intéressait les experts.

- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] Au niveau des attentes, on souhaitait **développer l'articulation entre la démarche qualité institutionnelle et celle des programmes**. Pour l'élaboration du dossier, c'était participatif avec des GT basés sur les ESG : meilleure connaissance des acteurs de l'établissement. Ça fait un an pour le dossier et visite en mars et il va falloir redévelopper un vocabulaire spécifique, ne pas négliger la charge de travail des équipes.
- [direction HE déjà visitée rapport finalisé] Je comprends que la réaction des responsables qualité soit axée sur les processus et que les experts soient axés sur l'autonomie mais frustration des équipes. Je ne crois pas un instant que les processus règlent les problèmes de fonctionnement institutionnel. **En quoi la démarche qualité améliore le fonctionnement institutionnel ? Il faut avoir une vision hélicoptère**. La phase pilote contribue à aller dans ce sens-là. On a mobilisé des acteurs, mais adhésion à un projet-même. Mettre les dysfonctionnements sur les processus fait partie du jeu.
- [coordination qualité HE n'ayant pas encore eu la visite] **Il faut un équilibre entre résultats et processus**. J'ai parfois été frustré dans les programmations, les avis portaient sur les résultats et non sur les processus. C'est un équilibre et ça dépend du comité également.
- [direction HE déjà visitée rapport finalisé] D'être en capacité d'amener ceux qui sont audités dans une vue plus hélicoptère dans les valeurs et objectifs pour faire le lien entre les processus mis en place et l'efficacité du système. Ne pas créer de liens entre l'efficacité et la démarche qualité est la rendre accessoire à terme. **Est-ce que nos valeurs/objectifs trouvent une réponse efficace et objective ?** Le fait de s'être concentré sur la FI est intéressant mais **aujourd'hui je préférerais un audit institutionnel concentré sur la formation continue et la recherche car domaines assez jeunes et on a besoin d'avoir un audit sur ces questions-là. L'Agence devrait s'intéresser sur ces deux champs là dans le chef des HE en tous cas**. La formation continue et la recherche ne sont pas du tout un objet central dans les évaluations ni audités comme tel.
- [direction HE n'ayant pas encore eu de visite] Notre 1ère responsabilité est la formation initiale et la cible a été bien choisie dès lors. De notre côté, on va essayer de **déborder sur les relations internationales, la formation continue et cela a été validé par les experts dans le programme**. Cibler sur des objets mal financés pose question aussi. Si autonomie, on a plus de liberté sur les sujets évalués.
- [direction U déjà visitée] Les sujets comme l'internationalisation sont plus pertinents pour certains établissements que d'autres. Cela revient à **l'autonomie des thématiques** à l'établissement. Voir la précision dans le référentiel et j'ai peur que le référentiel change en permanence ainsi que la méthodologie. Donc prudence et laisser le temps aux institutions de le faire. La question porte sur le niveau de ce qui sera évalué (recherche par exemple chaque résultat de la recherche). Quel est le niveau et les règles du jeu doivent être les mêmes pour tout le monde. Ok il faut faire la recherche mais quoi dans la recherche ? Programmation ou institutionnelle ?