

Évaluation externe de la qualité
de l'enseignement supérieur en FWB :
Proposition méthodologique basée sur une étude
de pratiques internationales et sur l'analyse
d'une large consultation

Rapport final de l'AEQES
octobre 2017

Le présent rapport a été élaboré par le groupe de travail Perspectives de l'AEQES et validé par son Comité de gestion le 11 octobre 2017.

En proposant des évolutions méthodologiques, l'AEQES vise avant tout à renforcer son soutien à la qualité de l'enseignement supérieur de la FWB compte tenu des évolutions constatées tant au sein de la FWB qu'en Europe. Les modalités – qu'il s'agisse d'une approche programmatique, institutionnelle ou mixte – ne constituent pas un objectif en soi. La finalité est bel et bien de contribuer, dans une optique formative, à l'amélioration continue des systèmes et cultures qualité des établissements en leur permettant d'exercer tant leur autonomie que leur responsabilité en la matière.

Ce rapport se structure de la manière suivante :

- AVANT-PROPOS

L'avant-propos a pour objet de souligner la finalité de la proposition méthodologique de l'Agence, son socle de référence (principes et valeurs) et sa nécessité d'accompagnement. Il met aussi en lumière le processus participatif et itératif qui sous-tend la proposition.

- NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cette note présente la proposition d'un modèle mixte articulant volet institutionnel et volet programmatique pour les futures évaluations externes de l'AEQES. Elle inclut la description d'une phase pilote (de 2019 à 2022) et des cycles de six ans à établir à partir de 2022. La note détaille les fondements de la proposition, ses composantes et les objectifs à atteindre, ses conditions de réalisation, ses avantages et limites ainsi qu'une série de questions / réponses (FAQ) visant à clarifier l'opérationnalisation de la proposition.

- ANNEXE 1 : CONSULTATION, phase d'approfondissement : RECUEIL ET SYNTHÈSE DES AVIS ÉCRITS

L'objectif de cette 1^{re} annexe est de présenter une synthèse des avis recueillis lors de la phase d'approfondissement, d'abord de manière globale, ensuite, principe par principe, et d'indiquer comment le GT Perspectives s'est saisi de cet apport pour développer plus avant ses propositions d'évolution méthodologique.

- ANNEXE 2 : ÉTUDE de FAISABILITÉ, avis de la Cellule Exécutive

Cette annexe a pour but d'éclairer le Comité de gestion – et les décideurs – sur les conditions de réalisation des modifications méthodologiques du point de vue de la Cellule exécutive. Elle présente à la fois les tâches identifiées pour la phase de préparation à la phase pilote, celles liées à la phase pilote elle-même ainsi qu'une estimation des besoins pour l'installation des nouveaux cycles d'évaluation (programmatique et institutionnelle) à six ans.

- ANNEXE 3 : PISTES pour l'ÉVOLUTION du CADRE LÉGAL de l'AEQES

Consciente des évolutions qui ont marqué, au cours de la dernière décennie, à la fois les pratiques d'assurance qualité et le contexte de l'enseignement supérieur tant en FWB qu'en Europe, l'Agence souhaite une révision de son cadre légal. Cette annexe 3 présente quelques pistes pour l'évolution du cadre légal de l'AEQES.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| AVANT-PROPOS | 7 |
| NOTE METHODOLOGIQUE..... | 12 |
| RESUME..... | 13 |
| INTRODUCTION | 15 |
| 1 UN DÉPLOIEMENT PROGRESSIF DE LA NOUVELLE MÉTHODOLOGIE, SUR LA BASE D'UNE EXPÉRIENCE | |
| PILOTE | 17 |
| 1.1. <i>Fondements de la proposition</i> | 17 |
| 1.2. <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre.....</i> | 17 |
| 1.3. <i>Conditions de réalisation</i> | 20 |
| 1.4. <i>Avantages et limites</i> | 21 |
| 1.5. <i>FAQ</i> | 21 |
| 2 UNE APPROCHE MIXTE ARTICULANT VOLET INSTITUTIONNEL ET VOLET PROGRAMMATIQUE | 23 |
| 2.1 <i>Fondements de la proposition</i> | 23 |
| 2.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre.....</i> | 23 |
| 2.3 <i>Conditions de réalisation.....</i> | 24 |
| 2.4 <i>Avantages et limites.....</i> | 24 |
| 2.5 <i>FAQ.....</i> | 24 |
| 3. UNE PLANIFICATION EN CYCLES DE 6 ANS DES ÉVALUATIONS EXTERNES INSTITUTIONNELLES ET PROGRAMMATIQUES | 26 |
| 3.1. <i>Fondements de la proposition.....</i> | 26 |
| 3.2. <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre.....</i> | 26 |
| 3.3. <i>Conditions de réalisation.....</i> | 26 |
| 3.4. <i>Avantages et limites.....</i> | 27 |
| 3.5. <i>FAQ.....</i> | 27 |
| 4 UNE ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE CIBLÉE SUR LA MISSION D'ENSEIGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS..... | 27 |
| 4.1 <i>Fondements de la proposition</i> | 27 |
| 4.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre.....</i> | 27 |
| 4.3 <i>Conditions de réalisation</i> | 29 |
| 4.4 <i>Avantages et limites</i> | 29 |
| 4.5 <i>FAQ</i> | 30 |
| 5 DES ÉVALUATIONS EXTERNES DES PROGRAMMES AUX MODALITÉS DIFFÉRENCIÉES SUR LA BASE DE CRITÈRES EXPLICITES..... | 30 |
| 5.1 <i>Fondements de la proposition</i> | 30 |
| 5.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre.....</i> | 30 |
| 5.3 <i>Conditions de réalisation</i> | 32 |
| 5.4 <i>Avantages et limites</i> | 32 |
| 5.5 <i>FAQ</i> | 33 |
| 6 DES MONITORINGS VALORISANT LES AMÉLIORATIONS CONTINUES..... | 33 |
| 6.1 <i>Fondements de la proposition</i> | 33 |
| 6.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre.....</i> | 34 |
| 6.3 <i>Conditions de réalisation</i> | 34 |
| 6.4 <i>Avantages et limites</i> | 35 |
| 6.5 <i>FAQ</i> | 35 |
| LISTE RECAPITULATIVE DES FAQ..... | 36 |

Abréviations et acronymes

| | |
|-------|---|
| ARES | Académie de recherche et d'enseignement supérieur |
| AEQES | Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur |
| AT | Analyse transversale |
| CEF | Conseil de l'éducation et de la formation |
| CIC | Conseil interréseaux de concertation |
| CoQER | Commission pour la qualité de l'enseignement et de la recherche |
| CoPil | Comité de pilotage |
| EI | Évaluation institutionnelle |
| ENQA | <i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i> |
| EP | Évaluation de programmes |
| EQAR | <i>European Quality Assurance Register for Higher Education</i> |
| EPS | Enseignement de promotion sociale |
| ESA | Écoles supérieures des arts |
| ESG | <i>European Standards and Guidelines</i> (Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen) |
| FAQ | <i>Frequently Asked Questions</i> ou Foire-aux-questions |
| FWB | Fédération Wallonie-Bruxelles |
| GT | Groupe de travail |
| HE | Hautes écoles |
| PO | Pouvoir organisateur |
| SMQ | Système de management interne de la qualité |
| U | Universités |

Lexique

Sauf mention contraire, ces définitions sont issues du rapport intermédiaire du GT Perspectives et des documents supports de l'AEQES

Accréditation : L'accréditation est l'établissement du statut, de la légitimité ou du caractère approprié d'un établissement, d'un programme ou d'un module d'études.

Cluster : un cluster est un regroupement de programmes qui seront évalués au cours d'un même processus (dossier d'auto-évaluation, visite et rapport unique).

Dossier (d'auto-évaluation, d'avancement...) : Document confidentiel (ou ensemble de documents) rédigé par l'établissement et rendant compte de son processus auto-évaluation. Il est communiqué à l'AEQES et constitue un des supports de l'évaluation externe menée par les experts.

Evaluation : Evaluer signifie :

- Recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiables,
- Examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères adéquats aux objectifs fixés
- Pour attribuer une signification aux résultats de cette confrontation
- Et ainsi pouvoir fonder une prise de décision cohérente avec la fonction visée par l'évaluation (préparer une nouvelle action, améliorer une action en cours ou certifier le résultat d'une action).

Définition d'après les travaux de Jean-Marie De Ketele, voir en particulier : Jean-Marie De Ketele, *Ne pas se tromper d'évaluation*, Revue française de linguistique appliquée 2010/1 (Vol. XV), p. 25-37.

Évaluation formative : L'évaluation formative a pour fonction d'améliorer les programmes de formation ainsi que le pilotage et le fonctionnement de l'établissement en détectant ce qui fonctionne bien comme ce qui est à améliorer (diagnostic), en traduisant ces éléments en recommandations et plans d'action (actions et régulations) et, *in fine*, en soutenant (via un monitoring régulier notamment) les acteurs concernés dans la mise en œuvre des améliorations ou correctifs appropriés (progrès).

Évaluation institutionnelle : 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*). Le cas présent, et prenant appui sur les ESG, l'évaluation institutionnelle expérimentée pendant la phase pilote par l'AEQES se centrera sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. 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.

Évaluation de programmes : L'évaluation de programmes, telle que pratiquée par l'AEQES, évalue de façon formative la pertinence, la cohérence, l'équité et l'efficacité des programmes de bachelier et de master (hors masters de spécialisation) sur l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles,

et soutient les établissements d'enseignement supérieur dans le pilotage de la qualité de leurs programmes et leur amélioration continue.

Fitness for purpose : Ce principe peut être défini comme le fait d'évaluer la qualité par rapport à l'accomplissement d'objectifs et/ou résultats tels qu'annoncés par l'établissement d'enseignement supérieur ou l'entité évaluée. Cf. Lee HARVEY, *Analytical Quality Glossary*: <http://www.qualityresearchinternational.com>

Follow-up procedure : Procédure qui intervient périodiquement entre des évaluations externes. Elle a pour objectif de soutenir les établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place et dans le développement d'outils de pilotage. Dans ce cadre, l'AEQES met actuellement en œuvre des **évaluations de suivi** des programmes. La note méthodologique propose de nouvelles modalités de *follow-up procedures*, les **monitorings**, distincts pour les volets programme et institutionnel.

Parties prenantes : Acteurs qui sont « concernés », qui ont un « intérêt » par rapport à ce qui est évalué. Dans le cadre de l'enseignement supérieur, on peut citer : les étudiants, les personnels (académiques, scientifiques, administratifs et techniques), les employeurs potentiels, la société, les pouvoirs organisateurs et subsidants, etc.

Rapport d'évaluation : Document public, rédigé collégalement par les experts mandatés par l'AEQES. Il comporte, au regard du référentiel d'évaluation, une mise en contexte, des éléments descriptifs, des analyses et des recommandations adressées aux différentes parties prenantes.

Référentiel : Un référentiel explicite le cadre d'évaluation en formulant des critères exprimés, le cas échéant, en dimensions, thématiques, lignes directrices ou exigences (standards, normes).

AVANT-PROPOS

L'AEQES a comme mission principale de rendre compte de la qualité de l'enseignement supérieur organisé en FWB et œuvre ainsi à son amélioration. Pour ce faire, l'Agence s'inscrit notamment dans une posture de questionnement par rapport aux besoins de l'enseignement supérieur et exerce une veille sur les pratiques internationales. Elle se veut, en concertation avec les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur, force de propositions. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la réflexion sur le modèle d'évaluation externe de la qualité en FWB contenue dans ce rapport.

UN OBJECTIF : METTRE L'ÉVALUATION EXTERNE PLEINEMENT AU SERVICE DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT

Au cours des dix dernières années, un travail considérable en matière d'assurance qualité a été fourni tant par les établissements que par l'Agence elle-même. Il ressort cependant de la situation actuelle en FWB, à l'instar de ce qui s'observe dans de nombreux pays, que l'évaluation externe verra son utilité renforcée si elle prend en compte de manière plus complète et systémique la manière dont une institution oriente, développe, gère et évalue sa mission d'enseignement supérieur. Les objectifs qui consistent à renforcer la capacité des établissements à se doter d'un système de management interne de la qualité (SMQ) robuste, à développer une « culture qualité »¹ et à accroître leur autonomie et leur responsabilisation, guident les réflexions et évolutions méthodologiques proposées. Les évolutions sont centrées sur une approche programmatique, telle qu'actuellement mise en œuvre par l'AEQES, avec un volet institutionnel, centré sur la mission d'enseignement. L'évaluation externe est conçue comme un soutien au pilotage de l'enseignement supérieur, des établissements et des programmes et non une finalité en soi.

UN SOCLE DE REFERENCE

Pour construire ces possibles changements méthodologiques, outre la nécessité de disposer des ressources nécessaires (notamment matérielles et humaines), le Comité de gestion et le GT Perspectives, soutenus par les avis recueillis auprès des différentes instances et de plusieurs experts, se sont résolument inscrits dans l'ensemble de missions, vision et valeurs définis dans le plan stratégique 2016 - 2020 de l'AEQES, à savoir :

- L'AEQES est garante de la validité et de la méthodologie d'évaluation externe.
- La conformité aux *European Standards and Guidelines* (ESG)²
 - L'approche mise en œuvre pour évaluer les programmes et les institutions doit être conforme aux ESG et attentive au contexte de la FWB et de son évolution.
- Une approche évaluative à visée résolument formative
 - L'évaluation formative guide l'évaluation externe. Elle a pour fonction d'améliorer les programmes de formation ainsi que le pilotage et le fonctionnement de l'établissement en :
 - détectant ce qui fonctionne bien comme ce qui est à améliorer (diagnostic),
 - traduisant ces éléments en recommandations et plans d'action (actions et régulations)
 - soutenant (via un *monitoring* régulier notamment) les acteurs concernés dans la mise en œuvre des améliorations ou correctifs appropriés (progrès).

La volonté du Comité de gestion et du GT Perspectives de l'Agence est de soutenir, au travers de cette conception formative de l'évaluation externe, un principe d'amélioration continue conçu comme une

¹ *Quality culture is a set of group values that guide how improvements are made to everyday working practices and consequent outputs* in HARVEY, Lee (2004-17), *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International : <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary>

² Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education*, voir http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20French_by%20R%C3%A9seau%20FrAQ.pdf)

dynamique de progrès permanent ne visant ni classement ou *rankings* des établissements, ni sanction en termes de financement ou d'habilitation.

Cependant, une telle approche (évaluation externe de nature formative) nécessite, en retour, une forte implication et un engagement proactif et au sein des établissements, dans la gestion des suivis de l'évaluation externe. Sans cette boucle de progression, la fonction de l'évaluation formative se vide de tout son sens. Or, il est capital d'assurer, tant à l'interne qu'à l'externe de la FWB, l'efficacité de son système qualité si l'on veut maintenir, voire renforcer, la qualité intrinsèque et la reconnaissance externe de tous ses diplômés et diplômés.

Ainsi, la gestion de la qualité ne se réduit pas à l'évaluation externe, mais nécessite une politique et des procédures internes aux établissements.

- L'approche *fitness for purpose*

Elle donne une pleine responsabilité aux établissements pour définir – dans le respect des ESG et des cadres légaux - ce qu'est la qualité pour chacun d'eux, comment elle est mesurée et selon quelles procédures afin de prendre en compte leurs contextes, attentes et besoins. Elle inclut la nécessité de tenir compte de la diversité des projets des établissements, des objectifs de développement spécifiques à chaque établissement et programme d'enseignement supérieur. Autrement dit, l'évaluation externe ne fixe pas de « modèle unique de gestion de la qualité ».

- La recherche d'équité

Elle passe par le respect de l'autonomie locale des équipes pédagogiques et de la gouvernance institutionnelle, et donc aussi du rythme de développement que chaque établissement souhaite donner à son système d'assurance qualité interne. Dans cette perspective, il est fondamental de garantir la pérennité de la mise en œuvre du système proposé, en particulier dans la capacité des établissements à s'y inscrire. Le « nouveau » dispositif qualité veillera à garantir l'équité des moyens entre les établissements – que ceux-ci puissent bénéficier de l'ensemble du système (évaluation de programmes et évaluation institutionnelle) ou que ceux-là assument à leur charge une partie du système (évaluation de programme via leur SMQ).

- Le dialogue et la co-construction

Les différentes parties prenantes ont été associées aux différentes étapes de la réflexion et continueront à l'être tant dans la construction des référentiels et méthodes que dans l'évaluation du processus à chaque phase bilan. C'est également dans la volonté de tester et d'éprouver la nouvelle méthodologie avec les établissements qu'une phase-pilote s'avère pertinente.

- La réalisation d'analyses transversales³

Les analyses transversales (AT) jouent un rôle externe d'information sur la qualité et l'amélioration globale du système d'enseignement supérieur. La valeur formative de ces analyses est également considérée comme très importante, en particulier en diffusant les bonnes pratiques et en soulignant les enjeux majeurs des formations. Ainsi, elles enrichissent également la démarche qualité des établissements eux-mêmes.

³ Analyse transversale = actuellement, rapport produit par l'Agence, sur la base des constats et recommandations formulés par les experts à l'issue d'un ensemble de visites d'évaluation externe d'un *cluster* de programmes donnés.

La structure et le contenu des AT seront amenés à évoluer en termes de programmes et de champs couverts : regard visant la complétude ou la transversalité, spécificités de la dimension institutionnelle, etc⁴.

DE LA NÉCESSITÉ D'ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

La question des moyens complémentaires requis pour soutenir la qualité de l'enseignement supérieur ainsi que son pilotage sont au cœur des préoccupations. La qualité est un système sous contraintes. La notion de phasage dans le déploiement de la « nouvelle » méthodologie constitue un élément de réponse, relevant du périmètre de l'Agence, à cette préoccupation pleinement légitime. Et même si l'ampleur et la portée du système d'assurance qualité interne sont - et resteront - en bonne partie fonction du projet et des besoins de chaque établissement, l'efficacité et la pérennité des démarches permettant d'offrir une formation et un service de qualité à tous les étudiants de la FWB ne pourront être garanties sans que des moyens *ad hoc* y soient consacrés.

D'autres éléments auxquels il convient d'être attentif sont apparus via les différents avis recueillis. Le paysage de l'enseignement supérieur en FWB a fortement évolué ces dernières années. De nouvelles structures ont vu le jour comme l'ARES dont la mission première concerne le soutien aux établissements, notamment dans le développement d'outils communs et concertés. Ainsi, une aide au renforcement des SMQ fait partie intégrante de cette mission.

Un travail de clarification des rôles et la nécessité d'un accompagnement au changement se confirment suite au processus de réflexion méthodologique en cours.

La mise en place d'une nouvelle méthodologie pour l'évaluation externe induit une réelle nécessité d'accompagnement au changement. Former les autorités des établissements quant aux enjeux de la qualité, renforcer la culture de l'autoévaluation, renforcer les compétences du coordinateur qualité ou de la cellule qualité en matière de conduite qualité et d'appropriation des enjeux européens, renforcer le réseautage des coordinateurs qualité pour créer une communauté d'experts... sont autant de soutiens au changement. Dans la nouvelle approche qualité envisagée, les complémentarités entre l'AEQES, l'ARES et les établissements seront donc essentielles.

DONNER LE CAP, MAIS AUSSI RENDRE COMPTE D'UN PROCESSUS PARTICIPATIF ET ITÉRATIF

En synthèse, ce rapport se veut un outil de communication auprès des différentes parties prenantes tant sur les évolutions méthodologiques souhaitées que sur les raisons de ces dernières. Il participe de la volonté du Comité de gestion d'avoir un message clair et partagé sur le modèle proposé ainsi que sur les bénéfices que peuvent en tirer les établissements.

Le document est structuré comme suit :

Le lecteur pourra découvrir dans la NOTE MÉTHODOLOGIQUE la description du nouveau modèle qui comporte deux volets articulés : évaluation programmatique et évaluation institutionnelle, incluant le passage par une phase-pilote.

L'annexe 1 synthétise les avis et examine, principe par principe, les commentaires recueillis, ainsi que l'intégralité des avis reçus. Le Comité de gestion remercie les différentes instances et experts pour la qualité des avis remis dans un laps de temps réduit et l'aide apportée dans la réflexion en cours.

L'annexe 2 a pour but d'éclairer le Comité de gestion – et les décideurs – sur les conditions de réalisation des modifications méthodologiques selon le point de vue de la Cellule exécutive.

⁴ Cf. *infra* le développement de la FAQ 2.5.6.

Enfin, l'annexe 3 propose des pistes pour l'évolution du cadre légal de l'AEQES.

La difficulté majeure de l'exercice est de présenter à la fois un projet d'ensemble, cohérent et lisible, et d'expliquer les détails de sa mise en œuvre, et même si la NOTE MÉTHODOLOGIQUE est plus directement centrée sur le « but à atteindre », il est conseillé au lecteur de porter attention à l'ensemble des éléments de ce rapport, pour prendre également la mesure du processus et des motivations qui ont conduit à la construction de ce nouveau modèle méthodologique, ainsi que de la pleine adéquation de celui-ci avec les valeurs et principes auxquels adhère le Comité de gestion de l'Agence.

En vous souhaitant une bonne lecture,
Le GT Perspectives

Composition du GT PERSPECTIVES

Les membres du Bureau de l'AEQES (M. Philippe Parmentier, président, Mme Catherine Mathelin, vice-présidente et Mme Caty Duykaerts, directrice de la Cellule exécutive), Mme Angeline Aubert-Lotarski (responsable du GT), M. Guy Aelterman, M. Lucien Bollaert, M. Freddy Coignoul, Mme Elfriede Heinen, M. Philippe Lepoivre, M. Paul Lodewick, Mme Danielle Maes (ou Mme Fabienne Jacques, suppléante), Mme Carine Pierre, Mme Anne-Joëlle Philippart, Mme Andrée Sursock, M. Vincent Wertz et, pour la Cellule exécutive, Mme Joëlle Sallets et Mme Margherita Romengo.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

RÉSUMÉ

Cette section apporte au lecteur une vue d'ensemble de la méthodologie proposée par l'AEQES sur base du processus réflexif et de consultation qui a été conduit. Chaque élément sera ensuite détaillé et argumenté dans la suite de la note.

LA MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION EXTERNE DOIT PRENDRE EN COMPTE DE MANIÈRE PLUS COMPLÈTE ET SYSTÉMIQUE LA MANIÈRE DONT UNE INSTITUTION ORIENTE, DÉVELOPPE, GÈRE ET ÉVALUE SA MISSION D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

En conséquence, la nouvelle approche prévoit de compléter l'approche programme actuellement en œuvre par UN VOLET INSTITUTIONNEL, CENTRÉ SUR L'ENSEIGNEMENT. Pour autant, il s'agit de définir clairement les périmètres et référentiels des deux volets de l'évaluation externe pour assurer la couverture des ESG sans redondances contre-productives. Dans la visée d'une mise en œuvre plus aboutie du double principe d'autonomie et responsabilité des établissements, la proposition différencie également plusieurs modalités D'ÉVALUATION EXTERNE DES PROGRAMMES :

- ÉVALUATION INITIALE (diagnostic complet et approfondi) pour les programmes qui n'ont jamais été évalués par l'AEQES ;
- ÉVALUATION CONTINUE (ciblée sur le processus d'amélioration continue) pour les programmes évalués depuis 2009-2010 ;
- RECONNAISSANCE possible, selon des conditions et critères définis, DES ÉVALUATIONS EXTERNES DE PROGRAMME MENÉES PAR D'AUTRES OPÉRATEURS⁵ ;
- RECONNAISSANCE possible, pour les établissements dont la robustesse du SMQ aura été attestée lors d'une évaluation institutionnelle externe, de leur CAPACITÉ À GÉRER L'ÉVALUATION DE LEURS PROGRAMMES DANS LE RESPECT DES ESG⁵.

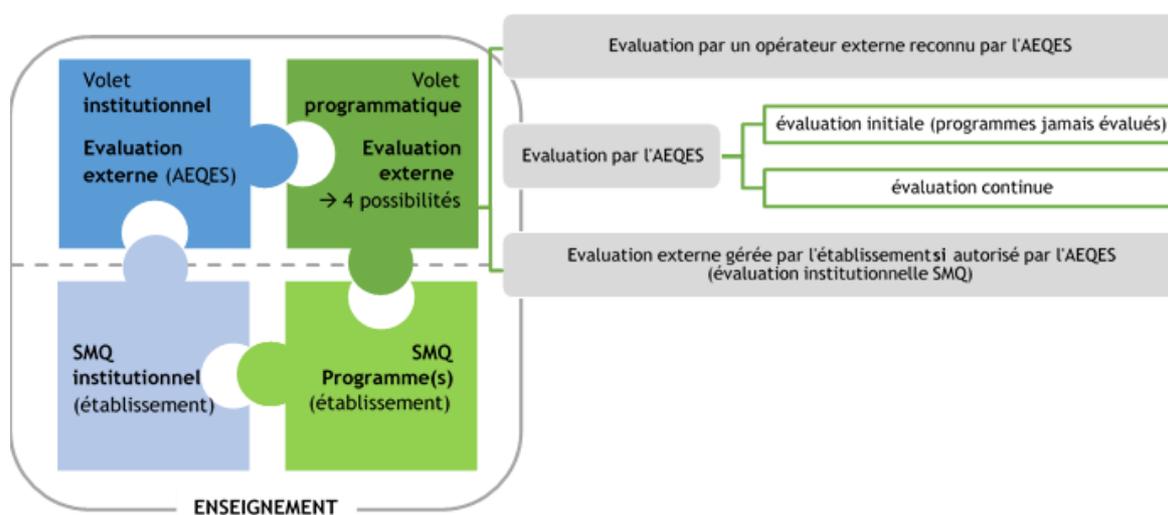


Figure 1 : Articulation entre les différents volets de l'assurance qualité, externes et internes

La programmation des évaluations externes évoluera vers un cycle de 6 ans. Une étape de *monitoring* à mi-parcours, axée sur la valorisation des actions d'amélioration continue menées, est prévue, tant pour le volet institutionnel que pour le volet programmatique.

Par ailleurs, l'évolution méthodologique nécessite un déploiement progressif. C'est pourquoi, une phase pilote de co-élaboration méthodologique (notamment en termes de référentiels) est prévue. Elle impliquera un nombre d'établissements volontaires, représentatifs d'une variété de contextes, en ce

⁵ Il est entendu que le financement de cette modalité, qui se fait au choix de l'établissement, doit être assumé par ce dernier.

compris différents développements de démarches qualité. Elle se conclura par un bilan conduisant à des ajustements. Enfin, pour soutenir le renforcement des systèmes internes de management de la qualité, au rythme et selon les objectifs de chaque établissement, les établissements disposeront d'une marge de manœuvre quant au moment d'entrée dans le volet institutionnel. L'objectif est que l'ensemble des établissements de la FWB se soient engagés dans le volet institutionnel en 2028.

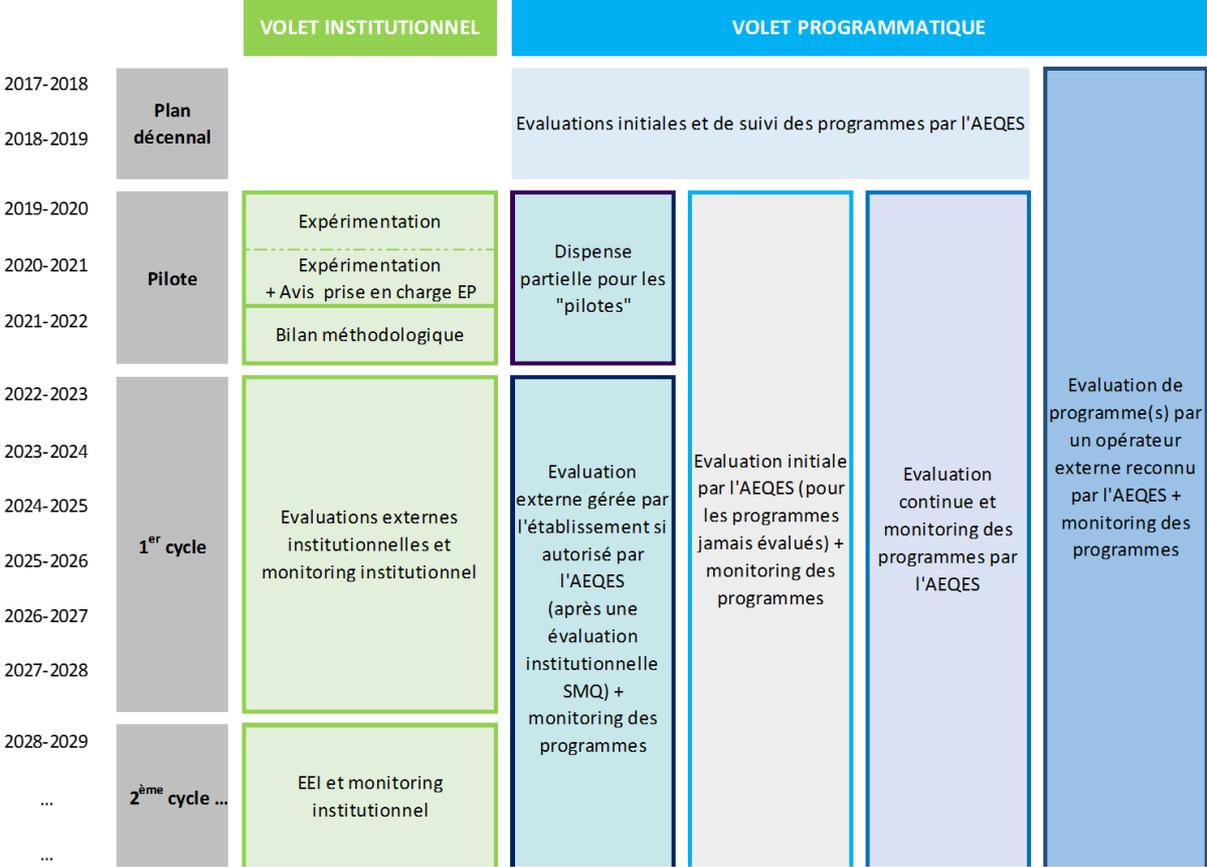


Figure 2 : Déploiement et modalités du nouveau modèle méthodologique de l'AEQES

INTRODUCTION

Le lecteur non familier avec la méthodologie actuellement déployée par l'AEQES peut en prendre connaissance sur les pages du site internet⁶ de l'Agence.

RAPPEL : LES PHASES DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Dans un premier temps, une étude sur les méthodologies pratiquées dans différents pays européens a permis d'élaborer plusieurs scénarios possibles pour la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette étude et ces quatre scénarios ont été présentés dans un rapport intermédiaire publié l'été dernier.

La publication de ce rapport a donné lieu à deux enquêtes auprès du secteur, l'une adressée aux acteurs de terrain, l'autre aux autorités académiques. Le groupe de travail (GT Perspectives) en charge de cette réflexion a également pris en considération les rapports et analyses transversales publiés par les experts ainsi que les études et analyses rédigées d'initiative par l'Agence.

Ces documents sont publiés sur le site internet de l'Agence :

- rapport intermédiaire : http://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=546
- résultats des enquêtes en ligne : http://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=561
- rapports d'évaluation : http://www.aeqes.be/rapports_evaluation.cfm
- analyses transversales : http://www.aeqes.be/rapports_list.cfm?documents_type=5
- études et analyses rédigées par l'Agence :
http://www.aeqes.be/rapports_list.cfm?documents_type=11

Cet ensemble a constitué la base d'une note d'approfondissement⁷ dans laquelle le GT Perspectives a proposé une "traduction" méthodologique des constats posés et tendances identifiées à l'issue des enquêtes en ligne.

Cette note, après avoir présenté le contexte et les évolutions souhaitées, a réaffirmé les balises fixes qui découlent des missions et valeurs de l'Agence ainsi que des engagements de la FWB à s'inscrire dans les Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education, ESG*).

Enfin, la note formulait les cinq principes suivants qui ont fait l'objet d'une consultation auprès d'instances représentatives en FWB, d'experts internationaux et d'Agences qualité :

- Une meilleure articulation de l'évaluation de programmes et de l'évaluation institutionnelle
- Une transformation progressive du système d'évaluation externe pour accompagner le développement des démarches qualité institutionnelles
- Une autonomie des établissements soutenue et cadrée par l'AEQES
- Un meilleur équilibre entre reddition des comptes et amélioration continue
- Une visée de maîtrise de la charge de l'évaluation externe

La consultation, menée par écrit, s'est également appuyée sur une séance de focus groups menée avec des personnes volontaires ayant répondu aux enquêtes auprès des parties prenantes et des établissements. Par ailleurs, quelques présentations ont été faites à la demande de certaines instances⁸. Cette phase de consultation a été conduite d'avril à août 2017.

⁶ Voir en particulier http://www.aeqes.be/agence_methodologie.cfm

⁷ Cf annexe 1, recueil et synthèse des avis

⁸ Nommément la CoQER, le CIC, le CA de l'ARES, le CEF.

Le GT Perspectives a tiré de ces avis des enseignements de plusieurs ordres (qui sont également rappelés dans l'avant-propos):

- en termes de processus de réflexion, la démarche de consultation des parties prenantes a été largement saluée ;
- la pertinence des principes identifiés pour guider le développement méthodologique a globalement été reconnue ;
- certaines clarifications ont été demandées, tant au niveau du sens à donner à certains termes utilisés qu'au niveau des finalités du système proposé et des modalités concrètes d'opérationnalisation envisagées ;
- des points d'attention, relevant de conditions de réalisation ou de risques, ont été pointés et nécessitent de poursuivre la définition du scénario méthodologique.

La proposition méthodologique qui suit se décline en six axes :

- 1 Un déploiement progressif de la nouvelle méthodologie, sur la base d'une expérience pilote
- 2 Une approche mixte articulant volet institutionnel et volet programmatique
- 3 Une planification en cycles de 6 ans des évaluations externes institutionnelles et programmatiques
- 4 Une évaluation institutionnelle ciblée sur la mission d'enseignement des établissements
- 5 Des évaluations externes des programmes aux modalités différenciées sur base de critères explicites
- 6 Des monitorings valorisant les améliorations continues

Chaque section reprend les fondements de la proposition et en décrit les composants et objectifs à atteindre, les conditions de réalisation ainsi que les avantages et limites. Une série de questions-réponses clôture chaque section (dont la liste complète est récapitulée en fin de note).

1 UN DÉPLOIEMENT PROGRESSIF DE LA NOUVELLE MÉTHODOLOGIE, SUR LA BASE D'UNE EXPÉRIENCE PILOTE

1.1. Fondements de la proposition

L'AEQES a la volonté de poursuivre la démarche actuelle d'**implication des parties prenantes dans le développement méthodologique**. En la matière, elle s'inscrit dans l'ESG 2.2 : « *L'assurance qualité externe est définie et conçue de manière spécifique afin de garantir son adéquation à la réalisation des buts et objectifs fixés, dans le respect des réglementations en vigueur. Les parties prenantes sont impliquées dans sa conception et son amélioration continue.* » Elle envisage donc une première phase pilote de co-élaboration méthodologique (notamment en termes de référentiel) qui devra être suivie d'un bilan et d'ajustements.

1.2. Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

Cette phase pilote⁹ constituera une phase d'expérimentation. Ceci implique :

- La création d'un Comité de Pilotage (CoPil) chargé de l'expérimentation sur la base d'une feuille de route régulièrement validée par le Comité de gestion. Le CoPil remplacera au cours du 1^{er} semestre 2018 l'actuel GT PERSPECTIVES et sa composition sera établie par le Comité de gestion, afin de consolider la représentation des parties prenantes, en particulier celle des établissements « pilotes » et des étudiants. En fonction des thématiques traitées, notamment pour l'élaboration des méthodes, outils et guides méthodologiques qui seront utilisés pendant la phase pilote, le CoPil travaille en étroite collaboration avec les autres GT existants ou à venir de l'AEQES.
- La création d'un Conseil d'Appui Méthodologique en charge de fournir, d'initiative ou à la demande du Comité de pilotage ou du Comité de gestion, avis et repères méthodologiques pour assurer la validité de l'expérimentation et de son bilan. Ce Conseil est composé de cinq experts de l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur indépendants de la FWB, assisté par un membre de la Cellule exécutive. Avant la fin 2017, le GT Perspectives fait une proposition de candidats au Comité de gestion qui les désigne.
- Ainsi, afin de garantir l'indépendance des démarches de l'Agence, les différentes instances, actuelles ou à créer, présentent une composition en phase avec leur rôle :
 - Le Comité de gestion, principalement composé de représentants des parties prenantes, oriente les travaux de l'Agence et de ses groupes de travail.
 - Le Conseil d'Appui méthodologique, indépendant par rapport à la FWB, conseille les organes de l'AEQES, apporte un regard externe sur les productions, notamment les bilans méthodologiques. Il pourra y être fait appel en cas de nécessité de sélection des candidats au pilote.
 - Le Comité de Pilotage élabore des propositions à l'attention du Comité de gestion et pilote, sur base d'une feuille de route, l'expérimentation conduite par la Cellule exécutive.
 - Les comités d'experts, constitués de manière à garantir leur indépendance, ont un rôle d'évaluation qui peut s'exercer auprès des établissements, y inclus des décisions quant à la capacité de l'établissement de prendre en charge de manière autonome l'évaluation de ses programmes.
- En ligne avec l'accord de coopération qui lie l'AEQES avec l'Académie de Recherche et de l'Enseignement Supérieur (ARES), il serait opportun d'identifier communément les actions à entreprendre et les acteurs à solliciter au bénéfice du succès de la phase pilote. En effet, la phase pilote constitue tant une étape nécessaire de développement de la méthodologie de l'Agence qu'une période d'appropriation et de développement pour tous les établissements et les

⁹ Cf. figure 1.

instances de de l'enseignement supérieur, sur la base d'une identification des ressources à mobiliser.

- L'appel à des établissements volontaires et, le cas échéant (si le nombre de candidats excède la capacité d'encadrement de l'AEQES pour la phase pilote), leur sélection, par le Conseil d'Appui Méthodologique, sur la base de paramètres explicites de sélection, proposés par le GT Perspectives et validés par le Comité de gestion avant l'appel à candidatures. L'objectif du pilote étant de finaliser une méthodologie appropriée à une diversité d'établissements, le Comité de gestion ne peut qu'encourager les établissements émanant de contextes variés, en ce compris différents développements de démarche qualité, à se porter candidats.
- La phase pilote d'évaluation externe portera sur le volet institutionnel qui, à la fin de la phase pilote, deviendra complémentaire du volet programmatique.
 - Pendant la durée de la phase pilote, et afin de leur permettre de s'engager pleinement dans la démarche de co-élaboration méthodologique, les établissements « pilotes » seront dispensés¹⁰ des évaluations de programmes normalement prévues de 2019-2020 à 2021-2022 (à l'exception des programmes qui n'ont jamais été évalués par l'AEQES).
 - La base de référentiel utilisée sera la partie 1 des ESG.
 - Les établissements qui souhaitent une prise de décision de la part du comité d'experts quant à leur capacité à prendre en charge ultérieurement la gestion de l'évaluation de leurs programmes dans le respect des ESG, en font la demande explicite dans leur dossier d'autoévaluation.
 - Les rapports d'évaluation institutionnelle seront publiés (après l'exercice du droit de réponse de l'établissement) respectivement en juin 2020 et en juin 2021.
 - La prise de décision, pour tous les établissements qui auront fait la demande d'une évaluation de leur capacité à mener leurs évaluations de programmes, interviendra à l'issue de la deuxième année d'expérimentation. Ainsi, les experts détermineront les conditions à remplir pour obtenir la reconnaissance totale ou partielle de la capacité de l'établissement à gérer l'évaluation de ses programmes dans le respect des ESG (cf. section 4, point 4.2 et section 5, point 5.2)
 - Les établissements pilotes feront l'objet d'un *monitoring* institutionnel (cf. section 6) pendant le 1^{er} cycle 2022-2028. Ils ne feront pas l'objet d'une nouvelle évaluation institutionnelle avant le cycle suivant.
 - L'expérimentation se déroulera sur deux années et sera suivie d'une année de bilan.
- Les programmes des autres établissements (non-pilotes) seront évalués selon la planification du Plan décennal 2018-2028. Les modalités possibles, fonction de conditions explicites, sont présentées à la section 5 de ce document. En particulier, la modalité de l'évaluation continue (format plus ciblé et ajusté sur la base du modèle des actuelles évaluations de suivi) s'adressera aux programmes qui ont déjà fait l'objet d'une évaluation par l'AEQES.

¹⁰ Voir FAQ 1.5.2. ci-après.

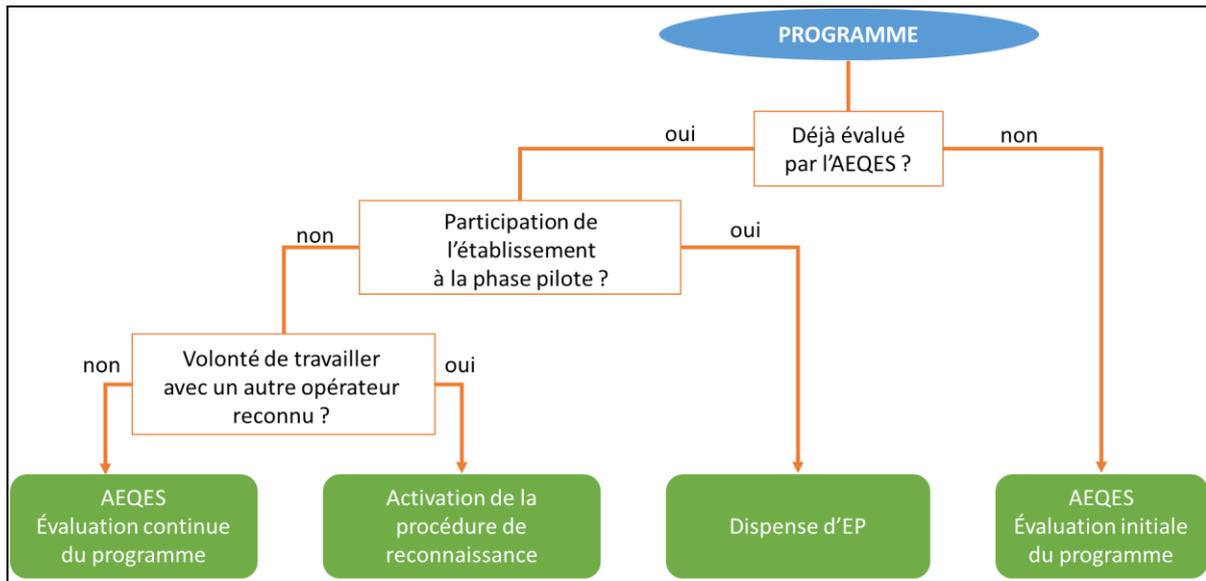


Figure 3 : Logigramme : modalités d'évaluation externe des programmes pendant la phase pilote (2019-20 à 2021-22)

| Années académiques | Phase | Volet institutionnel | Volet programmatique | Travaux de l'Agence |
|------------------------|----------------------------------|--|---|--|
| 2017-2018 | Plan décennal 2018/2028 | Février 2018 : appel à candidatures et information de tous les établissements (phase pilote 2019-2021 + programmation 2022-2028) | Selon plan décennal | Installation du Conseil d'Appui Méthodologique et du Comité de Pilotage Sélection éventuelle des établissements |
| 2018-2019 | Plan décennal | Réunions préparatoires AEQES/CPil/établissements pilotes | Selon plan décennal + Information sur l'évaluation continue | Préparation des méthodes, outils et guides + recrutements experts pour la phase pilote |
| 2019-2020 | Phase pilote | ½ établissements du pilote | Selon plan décennal : évaluation initiale et continue (sauf dispenses du pilote institutionnel) | Bilan et ajustements Première ébauche des futurs plans à six ans (EI et EP) |
| 2020-2021 | Phase pilote | ½ établissements du pilote Prise d'avis des experts | Juin 2021: information aux établissements sur la phase 2022-2028 | Bilan et ajustements |
| 2021-2022 | Phase pilote | Bilan méthodologique Février 2022 : information des établissements sur la phase 2022-2028 | | Validation du rapport bilan par le Conseil d'Appui Méthodologique et le Comité de gestion Ajustement des méthodes, outils et guides |
| 2022-2023 2027-2028 | 1 ^{er} cycle de six ans | Les composantes de ces phases sont présentées dans la suite du document. | | |
| 2028-2029 2033-2034 | 2 ^e cycle de six ans | | | |

Figure 4 : tableau récapitulatif des étapes du nouveau modèle mixte

La phase pilote devra permettre au Comité de gestion de prendre des décisions méthodologiques quant aux points suivants :

- Modalités précises et référentiel d'une évaluation externe institutionnelle centrée sur la mission d'enseignement supérieur.
- Articulation entre les volets institutionnel et programmatique des évaluations externes. Définition et ajustement des méthodes, périmètres et référentiels (y inclus la nouvelle modalité « continue » des évaluations externes de programmes) :
 - pour assurer la couverture des ESG sans redondances contre-productives ;
 - pour assurer la prise en compte de points d'attention, en particulier identifiés par le Comité de gestion dans la feuille de route du CoPil ou issus des travaux préalables du GT Perspectives.
- Modalités d'élaboration d'analyses transversales portant sur des dimensions associées à l'évaluation institutionnelle et bilan quant à la possibilité de mener des analyses transversales significatives dans le cas de modalités d'évaluations diverses pour un même programme ou groupement de programmes¹¹.
- Identification des prérequis/conditions à remplir par un établissement qui souhaiterait prendre en charge l'organisation de l'évaluation de ses programmes dans le respect des ESG.¹²

1.3. Conditions de réalisation

Pour les établissements participant au volet institutionnel, l'implication comporte la préparation de l'évaluation externe institutionnelle mais également la contribution au travail méthodologique du Comité de pilotage. La dispense possible des évaluations externes des programmes prévues de 2019-2020 à 2021-2022¹³ pourra apporter un allègement de la charge de travail, variable d'un établissement à l'autre en fonction de la programmation qui le concerne.

Pour l'AEQES, la programmation des évaluations externes à mener durant toute la phase pilote est cruciale. Une communication adéquate auprès des établissements et de l'ARES en février 2018 induira les réponses permettant d'apprécier la charge de travail à dédier aux évaluations institutionnelles (entre 2019 et 2021) et celle à consacrer aux évaluations programmatiques (proportion d'évaluations initiales, d'évaluations continues et de reconnaissance d'évaluations). Il conviendra de détacher un membre de la Cellule exécutive plus particulièrement au projet « pilote institutionnel ». L'étude de faisabilité (annexe 2 de ce présent rapport) détaille les besoins identifiés.

¹¹ Par exemple, dans le cadre d'un *cluster* regroupant des programmes évalués selon la modalité continue, un nouveau programme évalué de manière plus approfondie et un programme évalué par une agence qualité externe.

¹² Voir notamment l'ESG 1.9. Suivi continu et évaluation périodique des programmes : « *Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.* » Les lignes directrices précisent notamment : « *Les programmes sont évalués et révisés périodiquement en impliquant des étudiants et d'autres parties prenantes. Les informations collectées sont analysées et le programme est adapté afin de rester à jour. Les spécifications du programme révisé sont publiées.* »

¹³ Voir figure 5.

1.4. Avantages et limites

Le dispositif proposé a les avantages et les désavantages de toute phase pilote. L'alternative à une phase pilote, outre le *statu quo*, serait de repousser l'entrée dans une nouvelle méthodologie pour prendre le temps de finaliser, *a priori*, l'ensemble des outils.

En plus du délai occasionné et d'une approche « théorique », sans mise à l'épreuve des faits, de la méthodologie, l'AEQES rappelle la volonté de poursuivre sa dynamique de co-construction et d'implication des parties prenantes dans la lignée de l'ESG 2.2 *Conception de méthodologies adéquates*. Par ailleurs, les travaux menés pendant la phase pilote soutiendront la diffusion de bonnes pratiques en termes de développement des démarches qualité des établissements.

Au même titre que les évaluations actuelles, les évaluations institutionnelles relèveront d'une approche formative et ne conduiront donc pas à une décision d'accréditation. L'évaluation institutionnelle externe devra permettre aux établissements de valoriser l'existant et d'identifier des pistes d'amélioration.

1.5. FAQ

1.5.1. Pourquoi se porter volontaire pour la phase pilote du volet institutionnel ?

L'établissement qui participe à la phase pilote aura l'opportunité de contribuer à la co-construction de la nouvelle méthodologie, de recevoir à courte échéance un retour d'experts sur sa démarche qualité, de bénéficier – durant les trois ans de la phase pilote – d'une dispense d'évaluation par l'AEQES de certains programmes (cf. liste de la figure 5), de ne pas faire l'objet d'une évaluation institutionnelle nouvelle avant le deuxième cycle et de pouvoir gérer de manière plus autonome dès 2022 l'évaluation de ses programmes si les experts reconnaissent, à sa demande, qu'il remplit les conditions requises pour ce faire.

1.5.2. Que se passe-t-il pour un établissement qui ne participe pas à la phase pilote institutionnelle ?

Pendant cette phase, ses programmes sont évalués selon la programmation prévue dans le plan décennal 2018-2028.

Il bénéficiera d'une évaluation institutionnelle au cours du premier cycle 2022-2028. Les établissements disposeront d'une marge de manœuvre quant au moment d'entrée dans le volet institutionnel.

1.5.3. Pour les établissements pilotes, quels sont les programmes dispensables d'évaluations externes AEQES entre 2019 et 2021 ? Quels sont ceux qui doivent faire l'objet d'une évaluation AEQES et pourquoi ?

Les programmes dispensables¹⁴ sont ceux qui ont déjà fait l'objet d'une évaluation par l'AEQES depuis la mise en place des dispositions décrites dans le décret 2008 (publication du rapport d'évaluation et d'un plan d'action). Les programmes non dispensables sont ceux qui n'ont jamais fait l'objet d'évaluation par l'AEQES et ceux qui ont été évalués selon les dispositifs du décret 2002 (rapport d'évaluation externe confidentiel).

¹⁴ Il convient de préciser qu'un établissement pilote qui souhaiterait néanmoins bénéficier de l'évaluation AEQES d'un programme « dispensable » sera en mesure d'en faire la demande.

| | Programmes non dispensables | Programmes dispensables |
|-----------|---|---|
| 2019-2020 | Sciences biomédicales (5 U) Sciences biologiques (5 U) Bio-informatique et modélisation (4 U) Génie analytique (Ma alternance – 1 HE) Biochimie et biologie moléculaire et cellulaire (5U) Biologie des organismes et écologie (3U) Ingénierie de la prévention et de la gestion des conflits (1 HE) Conseiller en administration et gestion du personnel (3 EPS) Gestion des ressources humaines (5 HE – 6 EPS) Criminologie (3 U) Politique économique et sociale (2 U) Sciences administratives et gestion publique (3 HE et 2 EPS) Gestion publique (2HE) Communication appliquée – éducation aux médias (2 U/1HE) Écriture multimédia (3 HE) Stratégie et analyse de la communication interactive et collaborative (1 U/2 HE) Communication (4 HE) Bibliothécaire-documentaliste (3 HE – 4 EPS) | Tous les autres, soit les programmes déjà évalués dans les <i>clusters</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Chimie, biologie et biochimie - Sociologie et GRH - sciences politiques - information et communication - traduction et interprétation - sciences physiques et spatiales - sciences géographiques, géologiques et océanographie - assistant de direction - musique. |
| 2020-2021 | Médecine vétérinaire (4 U) Médecine (5 U) Vente (1 EPS) Gestionnaire d'unités commerciales (6 EPS) Techniques et services (1 HE) Immobilier (2 HE – 1 EPS) Commerce et développement (1 HE) Conseiller en développement durable (1 HE) Coopération internationale (2 HE et 2 EPS) <i>Webdesigner</i> (27 EPS) <i>Webdeveloper</i> (27 EPS) | Tous les autres, soit les programmes déjà évalués dans les <i>clusters</i> : <ul style="list-style-type: none"> - business (commerce extérieur et marketing, <i>E-Business</i>, GTLE) - techniques graphiques - philosophie et sciences religions - ingénieur industriel - sciences agronomiques - psychologie et éducation |
| 2021-2022 | <i>Business analyst</i> (2 HE) Cybersécurité (3 U/2 HE) Architecture des systèmes informatiques (2 U/1 HE) Gestion globale du numérique (1 HE) | Tous les autres, soit les programmes déjà évalués dans les <i>clusters</i> : <ul style="list-style-type: none"> - informatique - soins infirmiers, sage-femme - théâtre, audiovisuel et cirque - assurances - comptabilité |

Figure 5 : liste des programmes dispensables et non dispensables, de la phase pilote, de 2019 à 2022
 Pour plus de détails, se référer au plan <http://www.aeges.be/documents/20170228AEQESPlandecennal20172027.pdf>

2 UNE APPROCHE MIXTE ARTICULANT VOLET INSTITUTIONNEL ET VOLET PROGRAMMATIQUE

2.1 Fondements de la proposition

Dans sa note pour l'approfondissement, le GT Perspectives a argumenté la nécessité d'articuler l'approche programme actuellement en œuvre avec un volet institutionnel, centré sur la mission d'enseignement (voir section 4). Ainsi, la méthodologie d'évaluation externe doit prendre en compte de manière plus complète et systémique la manière dont une institution oriente, développe, gère et évalue sa mission d'enseignement supérieur.

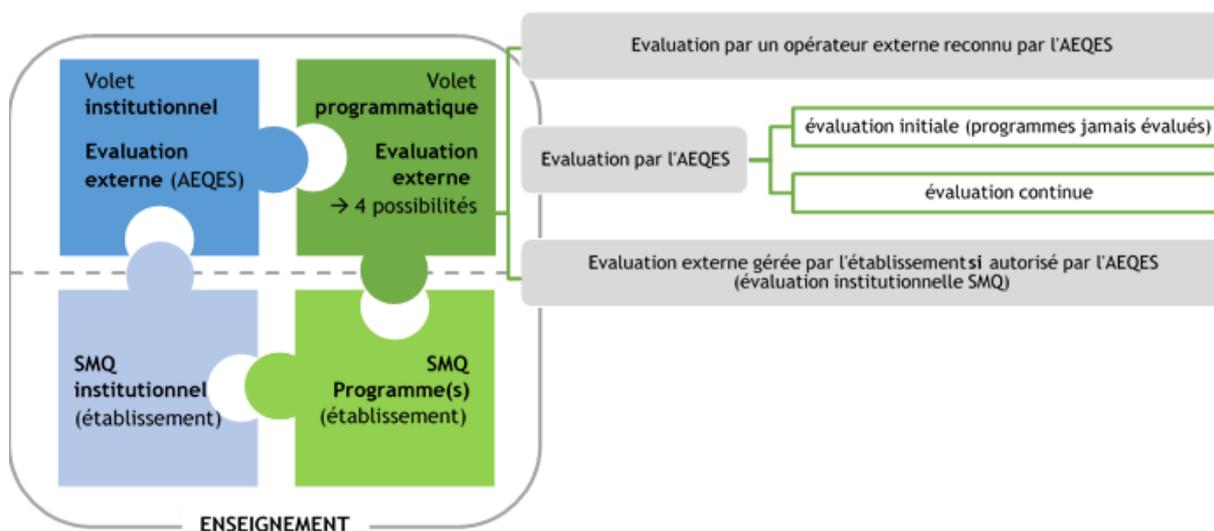


Figure 6 : Articulation entre les différents volets de l'assurance qualité, externes et internes

Il ressort des avis reçus que l'introduction d'un volet « évaluation institutionnelle » centré sur l'enseignement est reconnu comme une approche cohérente avec la mission et la spécificité de l'Agence. De même, sont appréciés positivement les objectifs d'accroître l'autonomie et la responsabilisation des établissements, de renforcer leurs capacités à se doter d'un système de management interne de la qualité (SMQ) robuste et de développer une culture qualité.

Des points de vigilance concernent l'option (évoquée dans le rapport intermédiaire du GT Perspectives) d'une évaluation institutionnelle « exclusive » associée à une prise en charge des évaluations de programme par les établissements, et/ou d'autres opérateurs qualité. La présente proposition assure aux établissements le service d'un dispositif complet (évaluation institutionnelle et évaluation de programme).

2.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

La mise en œuvre, par l'Agence, d'évaluations institutionnelles externes des systèmes de gestion de la qualité au service de la mission d'enseignement des établissements se fera sans que ceux-ci ne doivent nécessairement prendre en charge l'organisation de l'évaluation externe de leurs programmes. Ainsi, l'évaluation externe des programmes continuera à être assurée par l'AEQES mais pourrait, sur base de conditions et critères définis par l'Agence (Cf. section 5), être prise en charge par un opérateur validé

ou par l'établissement lui-même, pour ceux qui le souhaiteraient (principe d'autonomie) et en auraient démontré la capacité¹⁵.

La qualité de l'enseignement relève de la responsabilité de l'établissement. Elle est soutenue par un système qualité interne qui peut prendre des formes variées. Sans préjuger de la politique des établissements, la partie 1 des ESG identifie les champs jugés essentiels pour assurer la qualité de l'enseignement. Ces champs sont mis en œuvre à différents niveaux organisationnels (établissement, faculté/catégorie/entité, programme, etc.) avec des variations d'un établissement à l'autre.

Le système externe d'assurance qualité doit, à travers l'évaluation des politiques et pratiques relatives aux « champs essentiels » identifiés par les ESG, soutenir l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans son ensemble. Dès lors, la méthodologie d'évaluation externe doit prendre en compte et mobiliser différents niveaux organisationnels de l'établissement. Ce faisant, la méthodologie doit s'appuyer sur une définition claire des périmètres et référentiels pour assurer la couverture des ESG sans redondances contre-productives entre volet institutionnel et volet programmatique. La finalisation de cette articulation constitue un des objectifs de la phase pilote.

2.3 Conditions de réalisation

Pour les établissements, le renforcement des systèmes internes de management de la qualité nécessite des moyens, selon les cas, nouveaux, à mutualiser, à (dé)centraliser, etc. Les avis recueillis soulignent ce fait sans le limiter à des questions matérielles et en envisageant également des questions de gouvernance, d'organisation, de formation des acteurs.

Pour l'AEQES, l'approche mixte implique un défi de programmation, donc de gestion de ressources humaines, mais s'appuie sur un effet levier lié aux pistes d'allègement d'évaluations programmatiques. La note de faisabilité détaille les divers aspects de ces conditions de réalisation.

2.4 Avantages et limites

L'approche mixte présente les avantages combinés des évaluations institutionnelles et des évaluations programmatiques¹⁶. En particulier, elle soutient le développement d'un SMQ global (autonomie et responsabilité de l'établissement) tout en continuant à intervenir au plus près des acteurs et des parties prenantes. Cependant il y a un réel risque de surcharge d'évaluation si l'articulation entre les deux volets est mal gérée ou si l'on vise l'exhaustivité.

Dans le cas présent, le maintien d'une offre d'évaluation externe programmatique par l'AEQES vise notamment à soutenir les établissements dans la conduite de leur évaluation périodique des programmes. Dans des phases ultérieures (et dès le premier cycle de six ans pour les établissements pilotes), les établissements qui en font la demande et démontrent l'efficacité de leur système qualité interne pourront bénéficier d'évaluations externes plus ciblées¹⁷.

2.5 FAQ

¹⁵ Un des objectifs de la phase pilote est la définition des conditions à remplir en la matière ; cette procédure sera expérimentée avec les établissements pilotes qui en auront fait la demande.

¹⁶ Cf. rapport intermédiaire du GT Perspectives.

¹⁷ Dans le respect de l'ESG 2.2 dont les lignes directrices indiquent « *Le système d'assurance qualité externe peut fonctionner de manière plus flexible si les institutions sont en mesure de démontrer l'efficacité de leur propre assurance qualité interne* ».

2.5.1. Sera-t-il possible de recourir à des évaluations de programmes opérées par d'autres agences qualité ?

Oui, si la procédure de reconnaissance d'évaluation/d'accréditation de programme menée par d'autres agences est respectée¹⁸. L'AEQES apprécie alors la possibilité de reconnaître à la demande de l'établissement l'évaluation conduite par l'autre agence. Par ailleurs, l'Agence peut également mener une évaluation conjointe en collaboration avec un organisme spécialisé.

2.5.2. L'établissement devra-t-il choisir entre faire évaluer tous ses programmes par l'AEQES et gérer lui-même toutes ses évaluations de programmes ?

Non, un établissement à qui a été reconnue la capacité de gérer ses évaluations de programmes peut choisir, programme par programme (ou, le cas échéant, groupe de programmes par groupe de programmes) les modalités d'évaluation qu'il juge pertinentes. L'AEQES cadrera, pour des raisons organisationnelles et de moyens, les périodes et modalités de choix.

2.5.3. Sera-t-il possible d'organiser une évaluation globale pour un établissement et l'ensemble de ses programmes ? par exemple, un établissement qui offre entre 1 et 5 programmes ?

La faisabilité de cette option est encore à l'examen. Il s'agit notamment d'envisager à quelles conditions (nombre maximal de programmes concernés...) un tel format est intégrable d'un point de vue organisationnel dans la planification.

2.5.4. De quelle manière peut-on considérer la notion de choix laissé aux EES dans le nouveau modèle ?

Dans l'ordre chronologique, il s'agit d'abord de permettre aux EES de choisir les opérateurs pour l'évaluation externe de leurs programmes (selon la procédure de reconnaissance) ; ensuite, de se proposer pour faire partie de la phase pilote ou non, de proposer l'année de l'évaluation institutionnelle lors du premier cycle (2022-2028), et enfin, dans le deuxième cycle, de proposer le périmètre de l'évaluation institutionnelle (thèmes par exemple).

2.5.5. Comment traiter les cas particuliers des programmes proposés en codiplomation ?

La perspective d'un système qualité robuste co-piloté pour soutenir la qualité d'un programme en codiplomation devra être privilégiée. Si par exemple, un tel programme relève de la responsabilité de trois établissements et qu'un seul de ces trois établissements a vu l'efficacité de son SMQ reconnue lors d'une évaluation institutionnelle (et donc pourrait en théorie se voir reconnu en capacité de gérer lui-même l'évaluation de ce programme), cet établissement serait néanmoins invité à participer pleinement à l'évaluation de programme.

2.5.6. Comment peut évoluer le concept d'analyse transversale ?

Le format actuel des analyses transversales – à ce jour une trentaine d'entre elles ont été produites et publiées¹⁹ - est lié à un double prescrit : approche programmatique et regroupement de programmes en *clusters* pour mener une évaluation concomitante en FWB²⁰. Ces analyses ainsi que les méta-analyses qui en découlent²¹ (Tendances, Focus, Trajectoires, ...) outre l'accueil positif qu'elles reçoivent auprès des acteurs de l'enseignement supérieur permettent à l'Agence d'être en conformité avec l'ESG 3.4. Analyse thématique « *les agences publient régulièrement des rapports décrivant et analysant les résultats généraux de leurs activités d'assurance qualité externe* ». A partir de 2018-2019, certains *clusters* comporteront à la fois des programmes évalués pour la première fois et d'autres déjà évalués, ce qui impactera déjà la manière de traiter les résultats de ces évaluations au sein des analyses transversales. En outre, dès la mise en œuvre de la procédure de reconnaissance d'une part, et en fonction de dispositifs de dispense d'évaluation des programmes par l'AEQES (pour les établissements

¹⁸ [Lien vers procédure reconnaissance évaluations programmes.](#)

¹⁹ http://www.aeqes.be/rapports_list.cfm?documents_type=5

²⁰ Article 10, 4^e alinéa du décret AEQES voir <http://aeqes.be/documents/20080222%20-%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

²¹ http://www.aeqes.be/rapports_list.cfm?documents_type=11

pilotes) d'autre part, la complétude des analyses transversales portant sur les programmes sera affectée. Par ailleurs, l'introduction du volet institutionnel de l'évaluation externe permettra de dégager des thèmes ou champs (soit repris dans le référentiel soit ajoutés en concertation avec les établissements et l'ARES au cours du deuxième cycle de six ans) à traiter transversalement. Dans la phase pilote, une réflexion prospective sur ce sujet sera conduite, en collaboration avec l'ARES notamment.

3 UNE PLANIFICATION EN CYCLES DE 6 ANS DES ÉVALUATIONS EXTERNES INSTITUTIONNELLES ET PROGRAMMATIQUES

3.1. Fondements de la proposition

Actuellement, les évaluations externes des programmes sont planifiées sur 10 ans. L'ENQA, lors de son évaluation de l'AEQES²², a souligné la nécessité de raccourcir le délai entre deux évaluations. Une première réponse avait été apportée en rendant obligatoire l'évaluation de suivi à 5 ans.

En Europe, les Agences travaillent généralement avec des cycles de 5 à 7 ans. Lors des différentes simulations du GT Perspectives, un plan en 6 ans s'est révélé être le plus approprié en termes de rythme soutenant l'amélioration continue et en termes de répartition de la charge de travail.

3.2. Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

Après la phase pilote courant de 2019-2020 à 2021-2022, il est proposé que l'AEQES travaille sur la base de cycles de 6 ans à la fois pour les évaluations institutionnelles et programmatiques. Pour une meilleure planification, tant pour l'Agence que pour les établissements, il est proposé d'élaborer ces plans pour la durée totale d'un cycle, sans révision systématique annuelle. La procédure pour élaborer ces plans (calendrier, délais, modalités) sera définie et examinée dans le cadre de la collaboration ARES-AEQES.

Lors du 1^{er} cycle de 2022-2023 à 2027-2028 :

- Les établissements n'ayant pas participé au volet institutionnel de la phase pilote seront programmés en tenant compte, dans la limite des capacités organisationnelles de l'AEQES, de leur demande.
- Les établissements ayant participé au volet institutionnel de la phase pilote feront l'objet d'un *monitoring* (suivi à n+3) mais seront dispensés, pour ce cycle, d'évaluation institutionnelle (cf. section 6).
- Le calendrier mentionnera les dates du *monitoring* des établissements pour le volet institutionnel (cf. section 6).
- Lors de l'élaboration de la programmation des évaluations de programme, les établissements feront part de leur choix en la matière : évaluation par l'AEQES, demande de reconnaissance d'autres évaluations externes, prise en charge par l'établissement²³.

3.3. Conditions de réalisation

²² http://www.aeqes.be/agence_evaluation.cfm

²³ Cette dernière modalité n'est d'application que pour les établissements qui, lors de la phase pilote, se sont vu reconnaître leur capacité à gérer l'évaluation de leurs programmes dans le respect des ESG. Pour les établissements ne participant pas à la phase pilote, cette modalité est d'application à partir du 2^e cycle.

Dans le modèle proposé, un basculement d'un plan décennal à un plan de six ans intervient en 2022. La programmation des évaluations de programmes se déroule comme indiqué dans le plan décennal 2018-2028 (moyennant toutes les modalités expliquées *infra*). Le dispositif actuel d'actualisation du plan décennal (propositions de l'ARES en novembre chaque année et adoption du plan décennal en janvier par l'AEQES) peut se poursuivre et se doubler d'une concertation étroite pour la construction du futur plan de six ans pour l'approche mixte. Le cadre de travail prévu dans la note conjointe²⁴ sur les rôles, missions et actions de l'ARES et de l'AEQES contribuera à la réalisation de cette coordination.

3.4. Avantages et limites

Un cycle d'une durée de 10 ans était en décalage avec les bonnes pratiques européennes et devait donc être revu. L'anticipation de la programmation sur 6 ans peut être moins flexible que la situation actuelle mais, outre les avantages organisationnels, devrait soutenir la continuité des démarches au sein des établissements et favoriser la mise en place d'un SMQ adapté aux besoins de chaque établissement.

3.5. FAQ

3.5.1 *Quid des nouveaux programmes ?*

La durée réduite d'un cycle et la nécessité d'avoir diplômé 3 cohortes d'étudiants justifieront généralement la possibilité d'attendre une programmation dans le cycle suivant. L'établissement aura également la possibilité d'organiser lui-même une évaluation s'il le souhaite et pour autant que l'efficacité de son SMQ ait été reconnue lors d'une évaluation institutionnelle.

3.5.2 *Quid des décalages de calendrier entre l'AEQES et d'autres agences qualité (par exemple dans le cas d'une accréditation) ?*

L'établissement a la responsabilité d'assurer l'évaluation périodique de ses programmes. Dans le cas d'évaluations menées par d'autres opérateurs et répondant aux critères de la procédure *ad hoc*²⁵, il ne sera pas nécessaire de mettre les calendriers en phase ou de « doubler » les évaluations.

4 UNE ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE CIBLÉE SUR LA MISSION D'ENSEIGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS

4.1 Fondements de la proposition

Les enquêtes menées et les avis recueillis auprès des instances représentatives plaident en majorité pour une approche ciblant l'amélioration continue dans le domaine de l'enseignement et non pour un élargissement de la mission de l'AEQES aux autres missions de l'enseignement supérieur. Certains avis recueillis auprès d'experts et des autres agences soulignaient cependant la pertinence de mieux prendre en compte le caractère holistique d'une culture qualité et de la gouvernance stratégique d'un établissement et des activités afférentes (y compris l'enseignement).

4.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

Prenant appui sur les ESG, l'AEQES propose de se concentrer sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre de l'évaluation

²⁴ <http://www.aeges.be/documents/20170322noteconjointesignee.pdf>

²⁵ [Lien vers procédure reconnaissance évaluations programmes.](#)

institutionnelle n'inclura pas les autres politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions. Lors de la phase pilote, la partie 1 des ESG sera utilisée comme base de référence. Un des objectifs de cette phase est, si cela s'avère pertinent, l'élaboration d'un référentiel spécifique à la FWB.

| |
|--|
| <p>1.1 Politique d'assurance qualité Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.</p> <p>1.2 Élaboration et approbation des programmes Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.</p> <p>1.3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.</p> <p>1.4 Admission, progression, reconnaissance et certification Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.</p> <p>1.5 Personnel enseignant Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.</p> <p>1.6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.</p> <p>1.7 Gestion de l'information Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.</p> <p>1.8 Information du public Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.</p> <p>1.9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.</p> <p>1.10 Processus d'assurance qualité externe périodiques Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.</p> |
|--|

Figure 7 : Partie 1 des ESG

Les modalités de l'évaluation externe incluront, comme le définit l'ESG 2.3 : « *Mise en œuvre des démarches* :

- *une auto-évaluation ou démarche équivalente ;*
- *une évaluation externe comprenant en principe une visite sur site ;*
- *un rapport résultant de l'évaluation externe ;*
- *un suivi cohérent. »*

Ces modalités seront précisées suite au bilan de la phase pilote.

L'AEQES est l'opérateur des évaluations externes institutionnelles dont la finalité principale est l'amélioration continue des systèmes et cultures qualité des établissements en leur permettant d'exercer tant leur autonomie que leur responsabilité en la matière.

En complément, et à la demande des établissements, l'évaluation sur la base des ESG (en particulier 1.8, 1.9 et 1.10 ou leur équivalent dans un nouveau référentiel AEQES) pourra conduire les experts à reconnaître aux établissements concernés la capacité à gérer de manière autonome l'évaluation de leurs programmes. La procédure et les critères précis seront définis pendant la phase pilote.

Répondre à ces exigences n'implique pas d'instaurer au sein des établissements des « mini-agences-qualité » mais de faire appel à d'autres modalités permettant d'assurer un regard objectif sur les programmes.

4.3 Conditions de réalisation

L'AEQES se positionne dans une approche d'évaluation externe formative au regard de la partie 1 des ESG. Les experts veilleront à valoriser l'existant et à proposer des pistes d'évolution, il est néanmoins clair que la clé de l'amélioration continue se trouve dans les mains de l'établissement, notamment avec un engagement fort des autorités académiques. Outre la demande de moyens additionnels pour les établissements, exprimée notamment par l'ARES, cette dernière a rappelé que sa mission première concerne le soutien aux établissements et donc le développement d'outils communs et concertés pour renforcer les SMQ. L'AEQES, pour sa part, étudiera la question du profil et de la formation des experts, notamment sur la base d'un *benchlearning* auprès d'autres agences déjà expérimentées en évaluation institutionnelle.

Les avis reçus pointent la nécessité, pour l'AEQES, de fournir un effort particulier concernant la communication de sa nouvelle méthodologie. En effet, la compréhension et l'appropriation de ses finalités constituent des conditions de son impact sur le développement des systèmes et cultures qualité. Tout comme lors de la phase pilote, l'entrée dans le premier cycle de six ans (2022-2028) mobilisera l'Agence pour le bon suivi des procédures d'évaluation institutionnelle, les ajustements éventuels et la production d'outils de support à destination des établissements et des experts. Par ailleurs l'Agence intégrera un temps de bilan à la fin de chacune de ses phases (voir section 3).

4.4 Avantages et limites

Le rapport intermédiaire produit par le GT Perspectives a identifié les avantages et limites d'une approche institutionnelle²⁶. Les enquêtes auprès des parties prenantes et autorités académiques confortent ces analyses²⁷.

²⁶ http://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=546

²⁷ http://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=561

Un choix doit être fait, notamment politique, entre le développement d'une approche holistique nécessitant un élargissement des missions de l'AEQES et un renforcement ciblé sur la mission d'enseignement supérieur. La première option a, à ce jour, peu trouvé écho au sein de la FWB. Le focus premier sur l'enseignement ne compromet pas d'éventuels prolongements ultérieurs qui s'appuieraient alors sur les acquis de premiers cycles d'évaluation institutionnelle.

4.5 FAQ

4.5.1 *Une évaluation de type institutionnel menée avec un autre opérateur permettra-t-elle de dispenser l'établissement de l'évaluation par l'AEQES ?*

Non, un établissement peut faire le choix d'approches complémentaires programmatiques ou institutionnelles mais celles-ci ne le dispensent pas de l'évaluation externe institutionnelle menée par l'AEQES. En effet, celle-ci constitue le socle commun de l'assurance qualité externe en FWB.

4.5.2 *Quel est le périmètre d'une évaluation institutionnelle ? Implique-t-elle d'organiser des évaluations externes des programmes pour les formations actuellement non couvertes par l'AEQES (formation doctorale, certificats et formation continue, titres pédagogiques...) ?*

> Cf. lexique. Prenant appui sur les ESG, l'évaluation institutionnelle expérimentée pendant la phase pilote par l'AEQES se centrera sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Lorsque les formations ne sont pas couvertes par l'évaluation de programmes de l'AEQES, l'évaluation institutionnelle évaluera de quelle(s) manière(s) l'établissement s'assure de leur qualité et contribue à leur amélioration continue dans le cadre de leur SMQ.

5 DES ÉVALUATIONS EXTERNES DES PROGRAMMES AUX MODALITÉS DIFFÉRENCIÉES SUR LA BASE DE CRITÈRES EXPLICITES

5.1 Fondements de la proposition

Le décret dit Paysage²⁸ et les ESG affirment la responsabilité des établissements en matière d'assurance qualité. Les ESG lient explicitement²⁹ la politique des établissements en matière de qualité à leur pilotage stratégique (ESG 1.1). Si la finalité de l'évaluation externe des programmes est leur amélioration continue, il apparaît pertinent d'en faire un élément central de la méthodologie employée. En cohérence, le système d'assurance qualité externe doit permettre aux établissements d'être acteurs des processus et procédures d'évaluation en définissant des modalités qui – tout en garantissant un socle commun – prennent en compte une variété de besoins, spécificités et stratégies institutionnels. Ces arguments plaident en faveur d'une autonomie plus grande concernant l'évaluation externe des programmes.

Par ailleurs, l'expérience d'autres agences qualité montre qu'une approche répétitive risque une diminution de ses effets.

5.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

²⁸ Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2013. « Article 9. - Les établissements sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité de toutes leurs activités et de prendre toutes les mesures en vue d'une autoévaluation interne effective et de son suivi. »

²⁹ ESG 1.1. « Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. [...] »

ÉVALUATIONS PRISES EN CHARGE PAR L'AEQES

L'évaluation est organisée par programme ou regroupement de programmes (clusters) dans une planification qui, à partir de l'année 2022-2023, sera établie pour 6 ans, selon deux modalités :

Évaluation initiale : les programmes qui n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation selon la méthodologie mise en œuvre par l'AEQES depuis son décret 2008 sont peu nombreux³⁰ et requièrent une approche permettant de faire un état des lieux complet. La proposition est de les évaluer suivant les modalités et le référentiel actuellement en cours³¹.

Évaluation continue : les programmes évalués depuis 2009/2010 sont engagés dans une démarche d'amélioration continue, notamment formalisée dans un plan d'action publié sur le site de l'établissement et/ou celui de l'AEQES.

La proposition prévoit :

- Un processus d'autoévaluation ciblé sur la mise en œuvre du plan d'action. Le dossier d'avancement (10 à 15 pages + annexes) qui sera rédigé pourra s'appuyer sur un dossier de suivi (de type portfolio) dans lequel le programme/*cluster* documente les actions menées et analyse l'évolution de sa démarche qualité. Le dossier d'avancement intégrera également, de manière synthétique, une réflexion sur la manière dont les ESG- Partie 1 sont mis en œuvre pour ce programme/*cluster*.
- Une visite d'une durée moyenne d'une journée.
- Un rapport d'évaluation rédigé par les experts et publié.
- Un plan d'action actualisé élaboré par l'institution et publié.

Ces modalités seront précisées suite au bilan de la phase pilote.

RECONNAISSANCE DES ÉVALUATIONS EXTERNES DE PROGRAMME MENÉES PAR D'AUTRES OPÉRATEURS

À l'initiative de l'établissement, et dans le respect de la procédure de reconnaissance³² d'une évaluation/accréditation menée par une autre agence et des critères qu'elle comporte, un établissement peut demander la reconnaissance du processus d'évaluation qui a été réalisé. Dans ce cas, le programme concerné sort de la programmation pour le cycle en cours.

RECONNAISSANCE DE LA CAPACITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT A GÉRER DE MANIÈRE AUTONOME L'ÉVALUATION DE SES PROGRAMMES

À la demande de l'établissement, les experts indépendants mandatés par l'Agence peuvent établir, sur la base de critères explicites élaborés durant la phase pilote, que **l'établissement a fait la preuve de l'efficacité de son SMQ** (cf. section 1). En effet, l'établissement aura démontré, lors de l'évaluation institutionnelle, son respect des ESG (ou du nouveau référentiel constitué par l'AEQES) en matière d'évaluation de programmes. Une attention particulière sera apportée à l'implication et l'information des parties prenantes, à la publication des rapports ainsi qu'au profil et à la formation des experts sollicités par l'établissement.

³⁰ Liste des cursus concernés pour la période 2019-2020 à 2021-2022 reprise en figure 3 pp 15-16

³¹ http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455

³² Lien vers la procédure

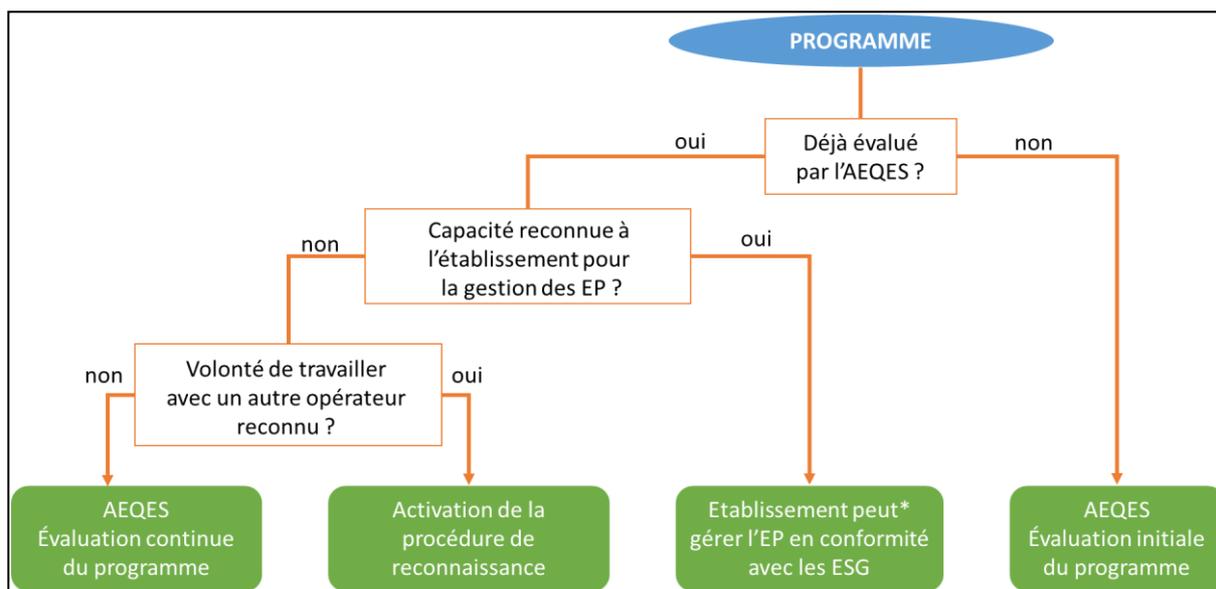


Figure 8 : Logigramme : modalités d'évaluation externe des programmes à partir du 1er cycle (2022-23 à 2027-28)

NB : l'astérisque vise à souligner qu'il s'agit d'une possibilité offerte à l'établissement et non d'une obligation. Il est bien entendu que s'il choisissait cette modalité, la conformité avec les ESG est incontournable. Lors de l'évaluation institutionnelle suivante, les experts pourront, à la demande de l'établissement, se prononcer quant au maintien, ou non, de cette possibilité de reconnaissance.

5.3 Conditions de réalisation

La faisabilité, notamment organisationnelle, de cet ensemble de modalités est soumise à une programmation (préalable et négociée) par cycle. On rappellera que les procédures de reconnaissance ne sont ni obligatoires ni automatiques. Elles se font à la demande de l'établissement et sont soumises à une décision de l'AEQES. La phase pilote permettra de préciser les procédures requises pour ce faire.

Un effort particulier de communication est requis de la part de l'AEQES sur l'ensemble du dispositif. L'ARES pourra jouer un rôle de conseil dans la détermination, par les établissements, de leurs choix éventuels.

Il est à noter que, dès 2019, l'évaluation programmatique « s'allège » selon les modalités suivantes :

- évaluation continue pour tous les programmes ayant déjà été évalués par l'AEQES (ce qui correspond à 76% des programmes en 2019-2020, 80% en 2020-2021 et 92 % en 2021-2022)
- possibilité d'activer la procédure de reconnaissance
- dispense d'évaluation de programmes octroyée aux établissements pilotes (entre 2019 et 2022, voir liste reprise en figure 5)
- l'évaluation initiale concerne donc 24%, 20% et 8% des programmes au cours de ces trois années.

5.4 Avantages et limites

Le dispositif global vise une meilleure prise en compte de l'autonomie des établissements et un allègement global de la charge liée à l'évaluation externe des programmes, tant pour l'AEQES que pour les institutions. Ce sont des demandes largement exprimées par les parties prenantes.

La possibilité de modalités variées d'évaluation externe des programmes ne doit pas déboucher sur une évaluation à plusieurs vitesses. L'AEQES s'appuiera sur deux garde-fous : d'une part, sa position de

régulateur qui fixe les conditions de reconnaissance, d'autre part, une offre maintenue d'une approche formative d'évaluation externe des programmes.

Enfin, les phases périodiques de bilan sur le système externe d'assurance qualité ainsi que l'évaluation de l'Agence par l'ENQA, devront viser à réguler l'articulation des volets institutionnel et programmatique du dispositif pour éviter tant une surcharge d'évaluation que l'émergence d'effets induits.

5.5 FAQ

5.5.1 *Quid des évaluations menées avec d'autres agences qualité ou organismes accréditeurs ?*

Si les conditions fixées dans la procédure de reconnaissance sont réunies, une reconnaissance sera possible. Le nouveau dispositif n'exclut pas la poursuite d'évaluations conjointes et de collaborations entre agences au bénéfice des établissements.

5.5.2 *Quid d'une formation qui a fait l'objet d'une réforme en profondeur, par exemple la Formation initiale des enseignants ?*

En concertation avec l'ARES, il pourrait être décidé lors de la programmation du cycle de 6 ans de réaliser une évaluation initiale de ce(s) programme(s).

5.5.3 *Au sein d'un cluster de programmes, l'établissement doit-il opter pour la même modalité d'évaluation des programmes ?*

Au sein d'un cluster, des programmes peuvent être traités selon des modalités différentes, d'une part, au choix de l'établissement (recours à un opérateur externe), et d'autre part, déterminées par l'historique du programme (évaluation initiale ou évaluation continue).

5.5.4 *Quid d'une analyse de risques, évoquée dans la note d'approfondissement, qui serait décisive quant au choix de la modalité d'évaluation externe des programmes ?*

La prise en compte des écueils évoqués lors des commentaires de la note d'approfondissement a amené l'AEQES à ne pas poursuivre cette voie d'opérationnalisation du « Principe 4 : un meilleur équilibre entre reddition des comptes et amélioration continue ». Cependant, une modalité de différenciation est proposée au niveau du *monitoring (follow-up procedures* selon les termes des ESG)³³.

6 DES MONITORINGS VALORISANT LES AMÉLIORATIONS CONTINUES

6.1 Fondements de la proposition

Dans la perspective d'un soutien à l'amélioration continue, les ESG font état de la nécessité d'une démarche d'assurance qualité comportant une « *démarche de suivi constante et cohérente pour évaluer les actions des institutions.* »³⁴ Par ailleurs, le *Guide à destination des établissements*³⁵, rédigé par l'AEQES, identifie comme suit les objectifs spécifiques d'une évaluation de suivi :

Pour les établissements, il s'agit de :

- valoriser les améliorations apportées au cours des dernières années ;

³³ Cf. section 6.

³⁴ Cf. notamment les lignes directrices de l'ESG 2.3. Mise en œuvre des démarches.

³⁵ http://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455

- informer les parties prenantes de l'établissement des actions menées dans le cadre de la démarche d'amélioration continue ;
- dresser le bilan de la conduite du changement à l'œuvre dans l'établissement ;
- bénéficier d'un regard extérieur, d'avis et de conseil ;
- renforcer la participation des acteurs internes à la démarche qualité de l'établissement.

Pour l'AEQES, il s'agit de :

- soutenir les établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place et dans le développement d'outils de pilotage ;
- viser un équilibre entre les procédures internes et externes de l'assurance qualité ;
- disposer de données sur les systèmes qualité en développement dans la FWB.

6.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

Concernant le *monitoring* de l'évaluation externe des programmes :

- Le *monitoring* interviendra 3 ans après l'évaluation initiale ou continue des programmes ;
- il est conseillé au programme/*cluster* de documenter les actions menées (dossier de monitoring de type portfolio, électronique ou papier, conservé par l'établissement pour référence) ;
- il sera demandé au programme/*cluster* de transmettre un dossier de progrès ou dossier d'étapes/dossier d'avancement (terme à définir) rendant compte des actions menées et actualisant leur plan d'action ;
- le dossier, archivé par l'Agence, sera utilisé lors des évaluations (du programme/*cluster* ou institutionnelle) suivantes ;
- le programme/*cluster* rendra public au minimum son plan d'action actualisé.

Dans le cas de reconnaissance (SMQ ou opérateur externe), il est attendu que le programme/*cluster* rende public, à mi-parcours³⁶, un plan d'action actualisé. Lors de l'évaluation institutionnelle suivante, il sera rendu compte du processus mené et du bilan dressé.

Concernant le *monitoring* de l'évaluation externe institutionnelle :

- Le *monitoring* interviendra 3 ans après l'évaluation externe institutionnelle ;
- il est conseillé aux établissements de documenter les actions menées (dossier de *monitoring* de type portfolio, électronique ou papier, conservé par l'établissement pour référence) ;
- il sera demandé aux établissements de transmettre un dossier d'avancement institutionnel. Le contenu précis de ce dossier sera défini pendant la phase pilote ;
- une courte visite pourra être réalisée et débouchera sur un rapport rédigé par les experts et publié ;
- l'établissement rendra public son plan d'action actualisé.

6.3 Conditions de réalisation

Il s'agit de distinguer le *monitoring* programmes du *monitoring* institutionnel. Dans le premier cas, il s'agit d'une procédure très simple à mettre en œuvre, sans coûts additionnels et très peu chronophage – tant pour les établissements que pour l'Agence. L'obligation de documentation et de publication des évolutions soutient la pérennité des dynamiques engagées au niveau du programme/*cluster*.

Le *monitoring* institutionnel est un moment clef pour accompagner le développement du SMQ des établissements. Il apparaît dès lors pertinent d'y inclure, lors de sa première édition, une courte visite et la rédaction d'un rapport formatif.

³⁶ À préciser selon la procédure de l'opérateur externe ou le SMQ de l'établissement.

6.4 Avantages et limites

Le *monitoring* vise à soutenir et à documenter une démarche de suivi constante et cohérente. Plus ce dispositif sera intégré au SMQ développé par l'établissement – et répondra aux besoins identifiés –, plus efficace et efficient il sera.

Le défi – pour les établissements comme pour l'AEQES – consiste à calibrer correctement le format de ce *monitoring* afin d'en faire un mécanisme qui remplisse au mieux son rôle de levier d'amélioration.

6.5 FAQ

6.5.1. Cas des établissements ou programmes « à risques » ? Qui a la responsabilité de réagir ?

L'Agence a souligné tout au long de sa réflexion qu'elle s'inscrivait dans une approche formative, ne visant ni classement (ou *ranking*) des établissements ni sanction en termes de financement ou d'habilitation. Son rôle consiste à mettre en œuvre, de manière professionnelle et indépendante, des dispositifs d'évaluation externe afin de rendre compte de la qualité de l'enseignement supérieur et de soutenir les établissements dans leur processus d'amélioration constante. Les rapports qu'elle produit et publie constituent des outils à la prise de décision par d'autres instances (autorités académiques, PO, ARES, Gouvernement, ...) pour apporter le suivi nécessaire aux situations « à risques ».

Liste récapitulative des FAQ

- 1.5.1. *Pourquoi se porter volontaire pour la phase pilote du volet institutionnel ?*
- 1.5.2. *Que se passe-t-il pour un établissement qui ne participe pas à la phase pilote institutionnelle ? Pour les établissements pilotes, quels sont les programmes dispensables d'évaluations externes AEQES entre 2019 et 2021 ? Quels sont ceux qui doivent faire l'objet d'une évaluation AEQES et pourquoi ?*
- 2.5.1. *Sera-t-il possible de recourir à des évaluations de programmes opérées par d'autres agences qualité ?*
- 2.5.2. *L'établissement devra-t-il choisir entre faire évaluer tous ses programmes par l'AEQES et gérer lui-même toutes ses évaluations de programmes ?*
- 2.5.3. *Sera-t-il possible d'organiser une évaluation globale pour une institution et l'ensemble de ses programmes ?*
- 2.5.4. *De quelle manière peut-on considérer la notion de choix laissé aux EES dans le nouveau modèle ?*
- 2.5.5. *Comment traiter les cas particuliers des programmes proposés en codiplomation ?*
- 2.5.6. *Comment peut évoluer le concept d'analyse transversale ?*
- 3.5.1. *Quid des nouveaux programmes ?*
- 3.5.2. *Quid des décalages de calendrier entre l'AEQES et d'autres agences qualité (par exemple dans le cas d'une accréditation) ?*
- 4.5.1. *Une évaluation de type institutionnelle menée avec un autre opérateur permettra-t-elle de dispenser l'établissement de l'évaluation par l'AEQES ?*
- 4.5.2. *Quel est le périmètre d'une évaluation institutionnelle ? Implique-t-elle d'organiser des évaluations externes des programmes pour les formations actuellement non couvertes par l'AEQES (formation doctorale, certificats et formation continue, titres pédagogiques...) ?*
- 5.5.1. *Quid des évaluations menées avec d'autres agences qualité ou organismes accréditeurs ?*
- 5.5.2. *Quid d'une formation qui a fait l'objet d'une réforme en profondeur, par exemple la Formation initiale des enseignants ?*
- 5.5.3. *Au sein d'un cluster de programmes, l'établissement doit-il opter pour la même modalité d'évaluation des programmes ?*
- 5.5.4. *Quid d'une analyse de risques, évoquée dans la note d'approfondissement, qui serait décisive quant à la modalité d'évaluation externe des programmes appliquée ?*
- 6.5.1. *Cas des établissements ou programmes « à risque » ? Qui a la responsabilité de réagir ?*