



PHASE PILOTE AEQES

Document # 7

Bilan de la procédure d'avis global (PAG)

Document rédigé par la Cellule exécutive et soumis à la relecture attentive des membres du Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) et de Mmes Angeline AUBERT-LOTARSKI et Véronique GERARD, référentes du GT Méthodologie et Référentiels.

Introduction

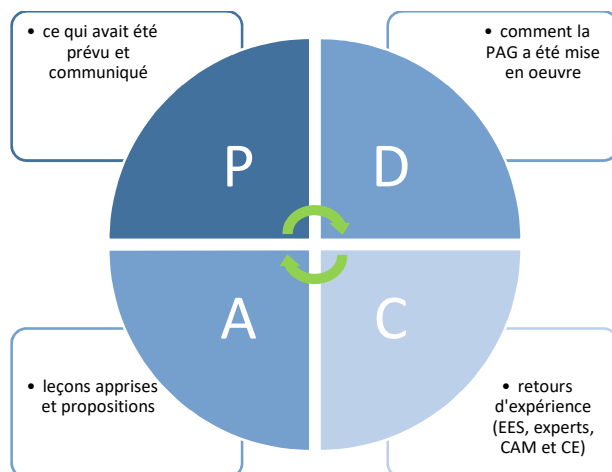
La feuille de route de la phase pilote prévoit plusieurs documents à diffuser pour partager les informations issues de l'expérience pilote, et ceci, au fur et à mesure de son déroulement.

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

Outre le fait que la diffusion de ces documents permet le partage des informations et réflexions avec l'ensemble de la communauté de l'enseignement supérieur en FWB au fur et à mesure de la phase pilote, ces documents ont aussi pour objectif de permettre au Comité de gestion de l'AEQES (via les travaux de ses groupes de travail) de construire le futur modèle d'assurance qualité à proposer au législateur de la FWB pour une mise en œuvre après la phase pilote.

S'agissant de la procédure d'avis global (document #7), le présent dossier a pour objectifs de :

- présenter ce qui avait été prévu et communiqué pour la procédure d'avis global en amont de la phase pilote ;
- décrire la manière dont elle a été mise en œuvre ;
- d'analyser les retours d'expérience des acteurs principaux (établissements, experts, membres du Conseil d'Appui Méthodologique et Cellule exécutive) ;
- et, sur la base des leçons apprises, de proposer les pistes d'amélioration qui en découlent.



Selon ce schéma, la structure de ce dossier se présente en 4 sections.

Le document comporte quelques annexes.

1 Ce qui était prévu et communiqué au niveau de la procédure d'avis global [plan]

La finalité de cette procédure s'inscrit dans le modèle mixte (évaluation institutionnelle/évaluation programmatique) présenté dans la PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE¹ (AEQES – octobre 2017), document sur la base duquel le Gouvernement a confié à l'AEQES la conception et la réalisation d'une phase pilote.

Dans ce modèle mixte, la proposition différencie 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 PROGRAMMES MENÉES PAR D'AUTRES OPÉRATEURS ;
- RECONNAISSANCE possible, pour les établissements dont la robustesse du système de management de la qualité (SMQ) aura été attestée lors d'une évaluation institutionnelle externe, de leur CAPACITÉ À GÉRER L'ÉVALUATION DE LEURS PROGRAMMES DANS LE RESPECT DES ESG.

La procédure d'avis global (PAG) concerne donc cette quatrième modalité.

Le « modèle mixte » est représenté par la figure 1 de la proposition méthodologique :

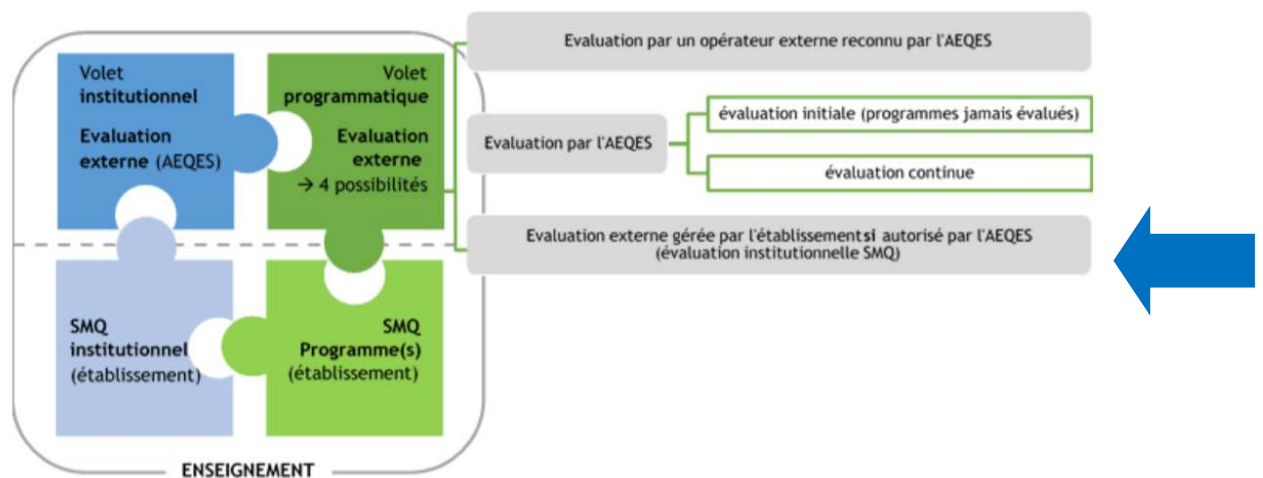


Figure 1 : Articulation entre les différents volets de l'assurance qualité, externes et internes

Les informations communiquées en amont de l'évaluation institutionnelle sont reprises dans le document « BALISES MÉTHODOLOGIQUES² » et rappelées lors des rencontres organisées par la Cellule exécutive avec les établissements pilotes.

Les principaux éléments *repris textuellement en italique* sont :

- Le caractère facultatif de la procédure :

¹ Document validé par le Comité de gestion de l'AEQES en octobre 2017 et publié <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

² Document validé par le Comité de gestion de l'AEQES en juin 2019 et publié <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

La procédure d'avis global quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

- Le référentiel utilisé:

Quatre critères³ caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement, au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES (et donc des ESG).

- Le processus décisionnel :

La décision finale, consécutive à l'avis émis par le comité d'évaluation, sera prise collégalement par le comité d'évaluation et le Conseil d'appui méthodologique.

Le Comité de gestion de l'AEQES ne peut intervenir dans la prise de décision sur un établissement.

- La structure de l'avis :

D'une part, un positionnement relatif aux quatre critères fournissant à l'établissement des indications formatives contribuant à son amélioration continue. Pour chacun des quatre critères, le comité d'évaluation rédige un court texte qualitatif dont les arguments seront issus du rapport d'évaluation institutionnelle de l'établissement. Le niveau de développement institutionnel sur chaque critère sera qualifié : absent, en développement ou garanti.

D'autre part, un avis de synthèse quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge l'évaluation externe de ses programmes : avis global positif, avis global conditionnel (dans ce cas, l'EES doit dans l'année qui suit la remise d'avis apporter la preuve de développements complémentaires, selon un cadre et des échéances définies) ou avis global négatif (si un niveau de développement institutionnel « absent » porte sur l'un des quatre critères).

- Les modalités de publication :

Dans le respect des ESG (en particulier les ESG 2.6 et 3.3) : l'ensemble des avis, rapports ou décisions sera publié, quel que soit le résultat de la procédure.

- La conséquence de la procédure:

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement. D'un point de vue opérationnel, l'établissement pour lequel un avis global positif est prononcé verrait ses programmes sortir de la planification AEQES pour les six années suivant la décision.

- La réalisation d'un bilan :

Au terme de la phase pilote et compte tenu du bilan qui en sera mené, le Comité de gestion envisagera l'opportunité de faire évoluer tout ou partie de cette procédure. Comme les autres procédures de l'Agence, elle fera l'objet d'une évaluation périodique à des fins d'amélioration continue.

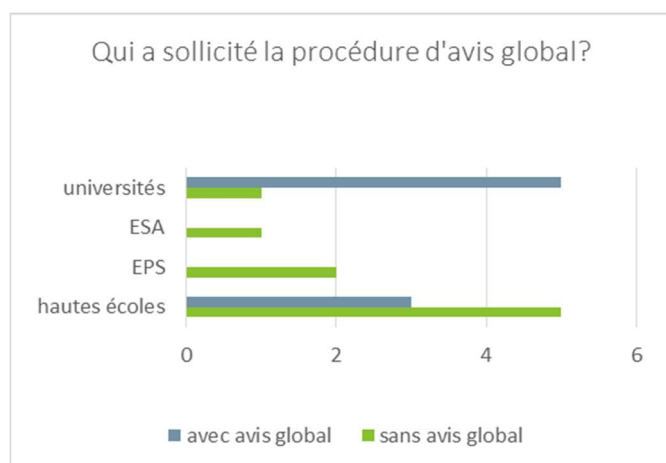
³ Les quatre critères sont :

1. Politique, culture et système de management de la qualité ;
2. Information du public ;
3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes
4. Processus périodiques d'assurance qualité externe ; voir détails annexe 1

2 Comment cela s'est déroulé concrètement [do]

Cette section décrit comment la procédure d'avis global s'est déroulée, pas à pas, au cours de la phase pilote, et explique notamment certaines évolutions de pratiques dans la mise en œuvre concrète des étapes. Il est également fait état des informations portées régulièrement à la connaissance des membres du Comité de gestion (point récurrent à l'ordre du jour : état d'avancement de la phase pilote).

2.1. QUI A SOLLICITÉ LA PAG ?



ÉVALUATIONS INSTITUTIONNELLES AVEC ET SANS DEMANDE D'AVIS GLOBAL :

17 EES ont réalisé la phase pilote (8 HE, 6 universités, 2 EPS et 1 ESA)

5 universités sur 6 et 3 HE sur 8 ont sollicité la procédure via un courriel officiel adressé à la Cellule exécutive en amont du dépôt du DAEI. [demandes introduites entre mars 2019 et mars 2020]

2.2. ÉTAPES D'OPÉRATIONNALISATION de la PAG

PREMIÈRES CONTRIBUTIONS DU CAM

Lors de ses premières réflexions pour la mise en œuvre de la procédure d'avis global, le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) a proposé deux améliorations concrètes:

- l'ajustement de l'échelle de développement par l'ajout du niveau « avancé » entre le niveau « en développement » et le niveau « garanti » ;
- l'utilisation d'une matrice de descripteurs pour les 4 critères.

▪ Échelle de développement

En octobre 2020, la présidente du CAM est venue expliquer au Comité de gestion, qu'il s'agissait, « dans une volonté d'amélioration, d'inclure un niveau supplémentaire dans l'échelle de trois, à savoir : absent (ou embryonnaire), en développement, avancé, garanti. Elle a rassuré le Comité de gestion sur le fait qu'il n'y a pas de durcissement de l'échelle par cet ajout.

En ce qui concerne la matrice, l'emploi d'une grille détaillée (qui reprend les éléments décomposés et identifiables de chaque critère) permet, d'une part, de rendre plus opérationnel et plus objectif le travail de positionnement (et dès lors, consolider le processus décisionnel qui en découle), et, d'autre part, de valoriser les démarches identifiées comme niveau avancé ».

Le Comité de gestion a approuvé le passage de 3 à 4 niveaux d'atteinte des critères de la procédure d'avis global et pris acte de l'utilisation, comme outil interne à ce stade, de la matrice des descripteurs.

▪ Matrice de descripteurs

Pour élaborer cette grille, un sous-groupe technique (composé de deux présidents de comité et de trois membres de la Cellule exécutive) a d'abord réfléchi aux éléments discriminants pouvant justifier une « logique de progression » d'un stade de développement à un autre, et ceci, de manière générique à

tous les critères. Les paramètres suivants ont été considérés : systématisme, complétude, réflexivité, appropriation/adhésion/*ownership*, et institutionnalisation [de la politique et du système qualité]. Ensuite, pour chaque critère, le sous-groupe a rédigé la 4e colonne, c'est-à-dire une explicitation du critère en termes de « ce que l'on peut s'attendre à observer dans l'idéal » [niveau garanti] avant de caractériser chacun des autres niveaux.

<i>absent ou embryonnaire</i>	<i>les experts constatent l'absence de développement concret par rapport à ce critère ou des insuffisances significatives</i>
<i>en développement</i>	<i>les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade initial de développement – des lacunes subsistent, en termes de couverture ou complétude des procédures</i>
<i>avancé</i>	<i>les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade avancé de développement, il a déjà mis en place un nombre significatif d'éléments, qui restent à parachever</i>
<i>garanti</i>	<i>les experts constatent que le développement actuel permet de garantir de manière systématique le respect du critère</i>

La matrice des descripteurs a été rendue publique lors de la présentation et diffusion de l'analyse transversale de l'évaluation institutionnelle pilote en novembre 2021⁴.

MÉTHODE DE TRAVAIL POUR LA PRISE DE DÉCISION

En janvier 2021, le Comité de gestion a été informé de la manière dont travaillaient les présidents et le CAM pour assurer le processus décisionnel.

Cette information comportait des éléments relatifs aux rôles des acteurs de la PAG, à la méthodologie d'analyse de dossiers et de prise de décision.

▪ Clarification des rôles

Pour traduire la formule « *la décision finale sera prise collégalement par le comité d'évaluation et le CAM, sur base de l'avis global rédigé par les experts* »⁵, les rôles des uns et des autres ont été clarifiés :

- le CAM a choisi en son sein une présidente pour mener tous les débats relatifs à la prise de décision (Mme Bernadette Charlier).
- le CAM a vérifié et confirmé l'absence de conflit d'intérêt (les 6 membres et les EES demandeurs).
- le CAM a considéré qu'il n'a pas pour rôle de « refaire » l'évaluation à la place des experts, mais bien de vérifier l'intégrité du processus d'évaluation et la qualité informative (*evidence-based*) du rapport d'évaluation et, ensuite, de valider (ou de modifier) la proposition d'avis du comité.
- le président et son comité d'experts rédigent une proposition d'avis qui comporte une proposition de positionnement par rapport à chacun des 4 critères ainsi qu'une proposition d'avis de synthèse.
- le CAM n'a pas accès au dossier d'autoévaluation des EES, il travaille sur la base d'un rapport d'évaluation « consolidé » par le droit de réponse exercé par l'EES sur le rapport préliminaire et, le cas échéant, il peut solliciter le président pour obtenir des informations complémentaires.
- au nom du CAM, la présidente signe le courrier par lequel l'AEQES communique à l'EES la décision.
- si un recours devait intervenir par rapport à cette décision, voir *infra* la « procédure RECOURS »

▪ Analyse des dossiers via un questionnaire (en amont de la réunion)

Une grille d'analyse a été conçue et utilisée individuellement via un questionnaire en ligne par chaque membre du CAM.

Cette grille permet au répondant de :

- 1 commenter l'intégrité du processus et la qualité du rapport d'évaluation et de l'avis

⁴ Voir <https://www.aeges.be/documents/20211129ATpiloteVF1.pdf> et annexe 6 ci-après

⁵ Balises

[Ex. L'évaluation s'est-elle déroulée selon les balises AEQES (Oui/Non) ; dans la négative, quelles lacunes avez-vous identifiées ? Les différentes parties du rapport d'évaluation fournissent-elles suffisamment d'informations claires et vérifiables pour conduire aux conclusions? (Oui/Non) [...] Avez-vous identifié des contradictions ou des divergences entre les conclusions du comité et les constats et éléments probants décrits dans le rapport ? (Oui/Non) [...] Dans l'affirmative, quelles conclusions sont divergentes des éléments probants? Souhaitez-vous que le président du comité soit invité à l'une de vos séances de travail pour approfondir ces questions ? (Oui/Non)]

2 valider les propositions de positionnement du comité

[Ex. Pour chacun des 4 critères, merci de préciser si vous êtes d'accord avec l'analyse et le niveau de développement institutionnel proposés par le comité. Si ce n'est pas le cas, indiquez quel niveau de développement serait, à votre avis, plus adéquat et expliquez pourquoi.]

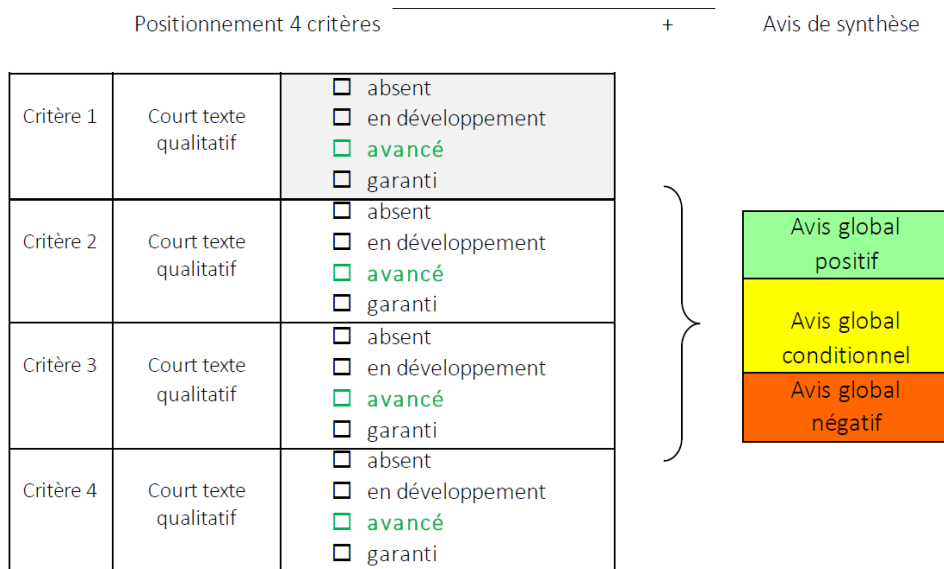
3 valider et commenter la proposition d'avis de synthèse du comité et d'identifier les recommandations principales qui permettent de formuler, s'il s'agit d'un avis conditionnel, la ou les conditions requises en vue d'un futur avis positif

[Ex. Quelles recommandations considérez-vous comme la/les plus importante(s) à transmettre à l'établissement? Merci d'expliquer pourquoi et de citer vos attentes en la matière (éléments probants)]

Les membres du CAM ont répondu à ce questionnaire en ligne et, en amont de la réunion, une compilation des réponses leur a été fournie pour faciliter le processus de discussion et de décision.

▪ Prise de décision, démarche holistique

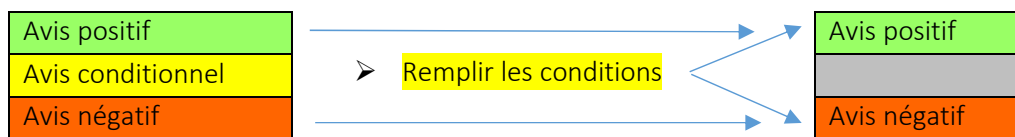
Pour cette étape, dite « avis de synthèse », le CAM a confirmé le caractère holistique de la décision (non mathématique). Les balises précisait déjà qu'un critère positionné « absent » conduisait à un avis négatif, et le CAM a proposé qu'un avis positif découle d'un positionnement « avancé » des 4 critères et que, dans les autres cas, l'avis global soit conditionnel, donc accompagné d'une ou de plusieurs conditions.



avis négatif = si « absent » aux critères 1, 2, 3 ou 4 ; avis positif = les critères 1, 2, 3 et 4 sont au stade « avancé » au minimum ; avis conditionnel = tous les autres cas

Le CAM avait prévu également, pour renforcer la constance et l'équité de ses décisions, de refaire une lecture transversale des dossiers avant de permettre à la Cellule exécutive de communiquer à chaque

EES concerné sa décision (ce qui correspondait à une consigne des Balises [...] *Les décisions seront prises à l'issue de la phase pilote, au même moment pour tous les établissements demandeurs, afin d'assurer l'homogénéité des décisions*).



Ainsi, lors de la première analyse du dossier, soit l'avis est immédiatement positif (ou négatif), soit il est conditionnel. Dans ce cas, pour remplir la ou les conditions (formulées dans la lettre de décision ainsi que le délai alloué), l'EES complète un dossier de progrès et/ou reçoit une visite complémentaire pour montrer comment il répond (ou non) à la ou les conditions.

A l'issue de cette deuxième étape, la décision finale est prise (soit un avis positif, soit un avis négatif).

En cours de mise en œuvre, le CAM a testé ses pratiques de la manière suivante :

- A quel moment exercer le droit de réponse ?

Une première vérification de la qualité/complétude du rapport a été effectuée par la Cellule exécutive qui envoyait le rapport préliminaire à l'établissement, et, après exercice du droit de réponse de l'EES et traitement de celui-ci par les experts, communiquait ensuite au CAM un rapport 'consolidé' pour l'analyse du dossier. Ceci comportait le risque de voir le rapport potentiellement modifié (par les experts et à la demande du CAM) à l'étape où le CAM vérifiait la validité (qualité) du rapport d'évaluation et des propositions formulées par les experts pour l'avis global (complétude, cohérence, fidélité, pertinence). Faut-il demander une seconde fois à l'établissement d'exercer son droit de réponse dans ce cas ? Il est aussi arrivé que le rapport préliminaire soit d'abord soumis au CAM avant l'envoi à l'établissement pour l'exercice de son droit de réponse. Ceci permet de maintenir une seule étape de DR, mais ajoute une étape dans le travail du CAM et des experts.

- Participation systématique ou sur invitation du président à la réunion du CAM ?

Dans un premier temps, le CAM s'est réuni sans appeler systématiquement le président à participer aux échanges, et a parfois sollicité sa présence dans un second temps. Il a opté ensuite pour une invitation systématique du président à la séance d'analyse de son dossier.

▪ Élaboration de la procédure de recours et mise en place de la COMMISSION DE RECOURS

En février 2021, le Comité de gestion a adopté une procédure de recours et validé la liste des membres potentiels d'une commission à mettre en place suite à un recours.

Cette information a été communiquée à chaque établissement dans le courrier qui lui fait part de la décision du CAM et figure sur le site de l'AEQES depuis février 2021 sur le site de l'Agence (voir https://www.aeqes.be/agence_composition_recours.cfm).

A ce jour, aucun recours n'a été introduit.

2.3. PUBLICATION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION et RÉSULTATS de la PAG

Lors de sa séance du 13 octobre 2021, le Comité de gestion a été informé du calendrier de publication des rapports d'évaluation et des résultats anonymisés de la procédure d'avis global.

Le 24 novembre 2021 - quelques jours avant la journée AEQES consacrée à la phase pilote - et conformément aux Balises, les 17 rapports d'évaluation institutionnelle ont été publiés et, pour les 8 EES ayant sollicité la PAG, avec l'information décisionnelle, sous la rubrique « avis de synthèse ».

Dès lors, le dépôt du plan d'action de chaque établissement a été programmé pour juin 2022 au plus tard.

Les rapports ont été rédigés par le comité des experts, à l'exception de l'introduction (rédigée par la Cellule exécutive). Pour information, la table des matières des rapports est structurée comme suit (en bleu, ce qui concerne l'avis global) :

En synthèse

Introduction

Rapport d'évaluation

partie 1 – présentation de l'établissement

partie 2 – analyse en regard des ESG 1.1 à ESG 1.10

partie 3 – analyse des 4 critères de l'avis global (sans positionnement)

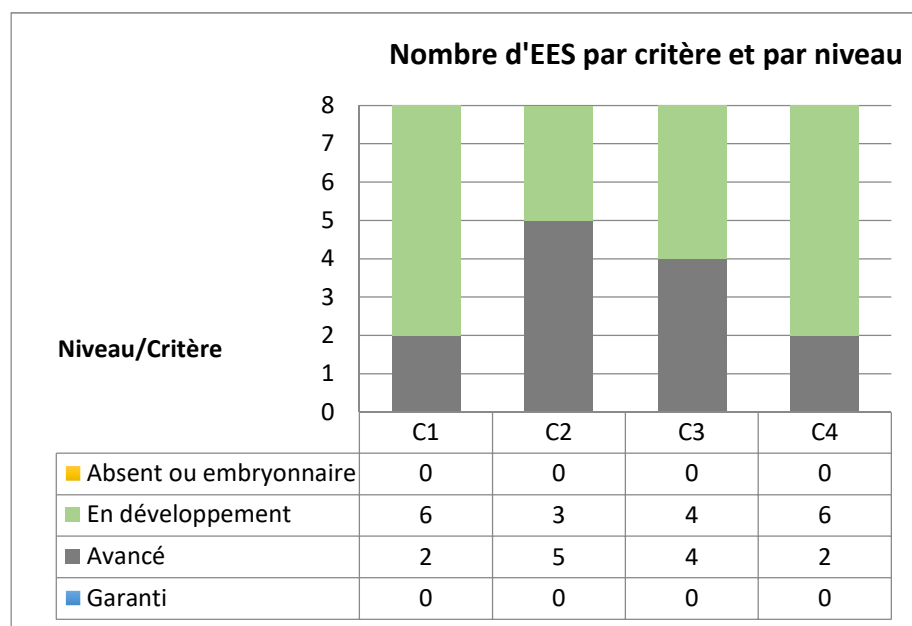
Droit de réponse de l'établissement

Avis de synthèse (décision collégiale CAM et experts) = contenu du courrier de décision

Annexe – planning de la visite

Comme permet de le comprendre la table des matières ci-dessus et/ou la lecture intégrale des rapports, le droit de réponse de l'EES s'exerce sur l'intégralité du rapport d'évaluation, à l'exception de l'avis de synthèse qui est fourni à l'EES via le courrier décisionnel signé par le CAM et transmis à l'établissement. Par rapport à la décision elle-même, l'établissement peut exercer un droit de recours.

Ainsi les EES ont reçu l'information de leur développement institutionnel en regard de chacun des 4 critères, et ceci, sous la formulation habituelle utilisée par l'Agence dans sa démarche formative, à savoir : Critère - Constats et analyses – Recommandations (sans indication du positionnement à ce stade).



Voici, à l'issue de la phase pilote, un aperçu des positionnements définis par le CAM et les présidents. Il est à noter qu'aucun établissement n'a été positionné au niveau « absent ou embryonnaire », ce qui l'aurait *de facto* conduit à un avis global négatif.

Le CAM a adopté une posture bienveillante pour encourager les EES dans leurs démarches de développement de SMQ.

Par ailleurs, aucun établissement n'a été positionné sur un seuil « garanti ».

Malgré une demande antérieure du Comité de gestion (automne 2020) de procéder en deux temps (3 dossiers puis les 5 dossiers suivants) plutôt qu'en une fois comme précisé par les Balises, en raison de calendrier de rédaction de rapports et de traitement de droit de réponse ainsi que de réalisation des réunions de travail du CAM et des présidents, les décisions d'avis global ont finalement été prises en trois temps :

- une décision prise le 11/02/2021 ;
- 6 décisions prises le 14/07/2021 ;

- une décision prise le 14/09/2021.

RESULTATS

Sur les avis de synthèse (avis global), un avis était directement positif (ULiège) et sept avis étaient conditionnels (UCLouvain, HELMo, HENALLUX, ULB, UNamur, EPHEC et UMONS).

Les avis conditionnels présentent entre une et cinq conditions à remplir soit sur dossier dans les 12 mois, soit sur dossier et moyennant une visite dans les 18 mois.

COMMUNICATION DE LA DÉCISION ET SUIVI

▪ Courrier décisionnel

Chacun des 8 établissements a été informé de la décision qui le concernait et a reçu à cet effet un courrier dans lequel les membres du CAM se sont engagés à avoir :

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

Le courrier rappelait également l'existence d'une procédure de recours⁶, revenait (le cas échéant) sur la méthodologie qui suit un avis conditionnel et demandait à l'établissement :

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

▪ Suivi du courrier

Suite à la réception du courrier décisionnel et sur les 7 établissements ayant reçu un avis conditionnel : 6 (UCLouvain, ULB, UMONS, HENALLUX, HELMo et EPHEC) ont confirmé leur engagement à remplir les conditions dans le délai imparti (poursuite de la procédure) ; l'ULB a annoncé ne pas vouloir prendre en charge l'évaluation de ses programmes et donc maintenir sa participation aux évaluations programmatiques externes de l'AEQES ; l'UNamur a indiqué vouloir « sortir de la procédure » (tout en utilisant les recommandations des experts pour améliorer son système de management de la qualité).

CALENDRIER consécutif aux résultats d'avis conditionnels :

date de la décision initiale	résultat de la décision	date de réception du dossier	traitement et décision finale
11/02/2021	UCLouvain Analyse sur dossier (12 mois)	17/02/2022	04/04/2022 – avis positif
14/07/2021	ULB Analyse sur dossier (12 mois) UMONS, HELMo et HENALLUX Dossier + visite (18 mois)	14/07/2022 16/01/2023	
14/09/2021	EPHEC Analyse sur dossier (12 mois)	14/09/2022	

⁶ L'introduction d'un recours suspend la décision de l'avis et la publication de celui-ci jusqu'à l'issue de la procédure.

Sur le plan opérationnel, les avis conditionnels entraînent une contribution complémentaire de deux experts par dossier (le président et un autre expert ayant réalisé la visite et choisi par le président en fonction des aspects des conditions à analyser pour chaque dossier) et des membres du CAM entre fin février 2022 et février-mars 2023 pour vérifier l'atteinte des conditions par les établissements. Une contractualisation a été prévue à cet effet.

Potentiellement, la convocation de la commission de recours selon les délais prévus dans la procédure est à envisager.

Pour les établissements pilotes, en cas d'avis positif, la période de six ans de dispense d'évaluation programmatique par l'AEQES a pris cours à partir de l'année académique 2023-2024 et jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse : en effet, tous les établissements pilotes avaient été dispensés des évaluations programmatiques continues pour la période complète de la phase pilote, à savoir 2019-2020 à 2022-2023.

3 retours d'expérience [check]

Cette troisième section intègre les observations, avis, questionnements et suggestions en lien avec la procédure d'avis global qui ont été recueillis tout au long de la phase pilote auprès des divers acteurs impliqués.

Ainsi,

- les 17 EES pilotes ont complétés des enquêtes de satisfaction et participé à deux séances de débriefing et de co-construction (21 janvier et 28 octobre 2021)⁷ ;
- une communauté plus large (EES pilotes et non-pilotes, experts et membres du CAM) a contribué à la journée AEQES d'échanges sur les évaluations institutionnelles (30 novembre 2021) ;
- les experts ont complété une enquête et, sous la direction des présidents, ont rédigé l'analyse transversale de l'évaluation institutionnelle pilote⁸ (dont un chapitre dédié à la PAG – pp. 45-56) ;
- les membres du CAM ont tout au long de ces mois analysé les dossiers des 8 établissements demandeurs et porté une métaréflexion sur la procédure et le processus décisionnel mis en contexte ;
- la Cellule exécutive a organisé la mise en œuvre de cette procédure (planification des étapes, soutien au travail des experts et du CAM, communication auprès des EES concernés mais aussi apport régulier d'informations au Comité de gestion) en observant et en ajustant, si besoin, les pratiques au fur et à mesure ;
- les membres du Comité de gestion ont débattu de certains points lors des séances plénières ainsi que les membres du GT Méthodologie & Référentiels.

Synthèse des retours sur la PAG

- 1 Au niveau des établissements pilotes, les raisons invoquées pour la non-sollicitation de la procédure (9 EES) sont : le manque de ressources pour assumer les conséquences d'un avis positif, le manque d'informations précises sur la procédure mais aussi le contexte vécu par les EES au moment de la phase pilote (réorganisation en cours, conscience d'un degré insuffisant de maturité ou d'appropriation du SMQ ou encore, satisfaction du processus actuel d'évaluation programmatique par l'AEQES).
- 2 Le retour exprimé par les EES ayant expérimenté la PAG est très positif : développement de l'autonomie et de la responsabilisation (pertinence et cohérence des choix méthodologiques appropriation et renforcement du sens des démarches qualité, développement de la culture qualité, innovation et collaborations avec d'autres EES et enfin, économie d'échelle le temps dégagé [pour les évaluations programmatiques AEQES] pouvant servir à traiter, analyser et agir).
- 3 Les EES participants [au débriefing] se sont plutôt positionnés pour un maintien de la procédure, à condition que les balises en soient clarifiées, que le changement de paradigme (évaluation formative et certificative) soit explicité, et, surtout, que la question des ressources soit traitée (décisions à prendre à une échelle plus large que celle de l'Agence). Toujours selon l'enquête auprès des établissements, une majorité des établissements marquent leur accord par rapport au fait qu'une motivation importante était de gagner en autonomie sur les évaluations programmatiques, de bénéficier d'un avis sur leur système qualité et sur le fait que le choix de cette procédure a renforcé positivement les enjeux de l'évaluation institutionnelle.

⁷ Extrait de la note FOCUS GROUP en annexe 3

⁸ Extraits de l'analyse transversale en annexe 4

- 4 Les experts ont noté, au sein des dossiers d'autoévaluation déposés par les EES, un traitement hétérogène de l'argumentaire soutenant la demande d'avis global. Ils y ont globalement relevé les points suivants en faveur de l'autonomie accrue : maîtrise du calendrier des évaluations et liberté des choix méthodologiques, renforcement du SMQ interne et de la culture qualité et les remarques suivantes au niveau des risques : coût de la mise en œuvre, perte de *benchmarking* (analyses transversales AEQES – par cluster, donc au niveau programmatique) et risques de non-indépendance des experts « externes ».
- 5 Du point de vue des experts, des membres du CAM, de certains membres du Comité de gestion et de la Cellule exécutive, le fait même d'avoir associé dans la phase pilote – c'est-à-dire une expérimentation méthodologique - une évaluation institutionnelle et une procédure débouchant sur des conséquences concrètes a véritablement complexifié l'exercice.
En particulier de la perspective de la responsabilité du CAM, il n'est pas raisonnable de donner son feu vert - au nom d'une Agence dont la mission est de garantir que les programmes soient évalués et améliorés régulièrement - à un EES qui n'aurait pas élaboré un projet de prise d'autonomie pour évaluer ses programmes (méthodologie et échéancier prévisionnel). C'était le défi principal du CAM : le caractère pilote de l'exercice était censé l'encourager à une réflexivité permanente pour un affinement progressif de la méthodologie expérimentée de la PAG alors que la prise de décision inhérente à la PAG induit des conséquences au-delà de la phase pilote.
Il est d'ailleurs utile de noter que la plupart des conditions posées aux EES⁹ incluent une explicitation de la méthodologie envisagée par l'établissement demandeur et de son échéancier détaillé.
- 6 Du point de vue des EES, un manque d'informations (notamment des précisions sur les rôles des experts et du CAM, sur les échéanciers à appliquer, ...) a été souligné à plusieurs reprises. D'un point de vue de la rigueur méthodologique, la première piste réfléchie par rapport à la procédure d'avis global avait été de réaliser un premier cycle d'évaluations institutionnelles et ensuite, d'avoir recours à la possibilité d'avis global (qui aurait pu alors s'appuyer sur beaucoup plus de pratique et d'expérience de terrain des établissements). Toutefois l'Agence avait repéré que certains EES étaient demandeurs d'avoir une autonomie et une responsabilité plus tôt. C'est ce qui a conduit à prendre la décision de travailler en parallèle : pilote institutionnel et demande d'avis global, avec par conséquent, une démarche « d'apprentissage en marchant... ».
- 7 Au niveau des outils utilisés pendant la phase pilote, le CAM a interrogé la pertinence d'utiliser les ESG comme référentiel. En effet, les ESG constituent *un socle commun pour l'appropriation de l'assurance qualité par les acteurs des systèmes nationaux d'enseignement supérieur*¹⁰ mais aussi un ensemble d'orientations et de bonnes pratiques sur lequel un accord politique a été porté en 2015. Ainsi, les ESG ne sont pas à proprement parler un référentiel. Le CAM invite dès lors l'AEQES à élaborer prochainement son propre référentiel d'évaluation institutionnelle. En outre, les experts comme les membres du CAM, ont identifié les nombreuses redondances entre le « référentiel » de l'évaluation institutionnelle (les ESG, partie 1) et les 4 critères de la PAG ainsi que la nature différente de certains de ces critères (#4 plus prospectif). A cet égard, les experts recommandent à l'AEQES, pour son nouveau référentiel institutionnel de *fusionner l'ensemble de ces éléments, l'évaluation institutionnelle étant simplement prolongée par un avis sur la capacité de prise en*

⁹ Voir annexe 5

¹⁰ https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20French_by%20Re%CC%81seau%20FrAQ.pdf

charge, par les établissements, de l'évaluation externe de leurs programmes. Ils insistent aussi pour que l'Agence demande explicitement aux établissements une projection permettant de comprendre comment ils géreront le processus d'autonomisation de l'évaluation de leurs programmes.

- 8 Toujours en termes d'outils, l'utilisation d'une matrice de descripteurs a été considérée comme indispensable par les experts et les membres du CAM pour objectiver leurs appréciations (constats, analyses, recommandations et enfin, positionnement de développement en regard de chacun des critères) et consolider leurs décisions (décision holistique basée sur des éléments tangibles et étayés). La matrice des descripteurs ayant été construite « en cours de route », elle est restée confidentielle pour ne pas induire une iniquité de traitement entre les EES pilotes. Elle est publiée depuis novembre 2021 donc accessible à tous, ce qui apporte plus de transparence à la procédure.
- 9 En dépit des difficultés reprises aux points 5 et 6, la Cellule exécutive observe que les EES impliqués dans la PAG ont pu approfondir davantage la réflexion sur le développement de leur SMQ et de l'autonomie et de la responsabilité qui y sont associées. Si l'évaluation institutionnelle permet déjà de passer d'une « coexistence de pratiques qualité » à un « système qualité » - ce qui fut le bénéfice observé dans tous les EES pilotes de la phase pilote -, l'exercice de positionnement auquel se sont soumis les EES sollicitant la PAG (avec son résultat sous forme d'avis global) a produit un feedback des experts et du CAM d'une lisibilité supérieure. Par exemple, les conditions à remplir pour obtenir l'avis positif pointent clairement les actions à mener. Les conditions conduisent les EES à concevoir une méthodologie d'évaluation de leurs programmes et à documenter la faisabilité de cette méthodologie sur une période donnée. Autre exemple : la matrice des descripteurs – à présent publique – illustre avec des éléments tangibles et opérationnels les étapes possibles de développement d'un SMQ, sous forme d'une « logique de progression » d'un stade de développement à un autre. Les paramètres qui ont été considérés lors de sa conception sont indicatifs des dimensions utiles pour la consolidation d'une politique et un système qualité à l'échelle d'un EES : systémativité, complétude, réflexivité, appropriation ou degré d'adhésion ou encore *ownership*, et institutionnalisation [de la politique et du système qualité].
- 10 Tous les acteurs s'accordent sur le fait que les délais entre sollicitation de la procédure et résultat final de celle-ci doivent être raccourcis pour s'inscrire dans un échéancier raisonnable. La feuille de route de la phase pilote (initialement trois ans mais rallongée à 4 en raison de la pandémie) stipulait que les rapports des 17 EES pilotes (avec ou sans PAG) devaient être publiés de manière concomitante.

4 leçons apprises et propositions d'amélioration [act]

Cette dernière section s'appuie sur les informations qui précèdent pour tirer des leçons de cette phase pilote (et la procédure d'avis global en constitue la partie la plus expérimentale pour l'AEQES avec sa dimension décisionnelle) et pour présenter quelques pistes d'amélioration pour l'avenir. Cette section passe d'abord en revue des éléments plus opérationnels et se conclut sur les dimensions de finalités et de perspectives de la procédure au sein d'un modèle plus global d'assurance qualité pour la FWB. Au moment de rédiger ce dossier, la procédure n'est pas encore totalement finalisée pour trois EES dont l'avis conditionnel sera examiné au printemps 2023.

En préambule, il convient de rappeler l'adhésion des EES pilotes qui l'ont expérimentée à la PAG : ils sont en faveur de son maintien dès lors que *les balises en soient clarifiées, le changement de paradigme (évaluation formative et certificative) explicite, et, surtout, que la question des ressources soit traitée*¹¹.

Il est tout aussi important de souligner le rôle soutenant du CAM tout au long du déploiement de la procédure d'avis global (malgré le défi pointé au point 5 de la section précédente). Il a soutenu la Cellule exécutive dans l'opérationnalisation de cette procédure inédite, et surtout, a adopté, par ses prises de décisions et formulations d'avis et de conditions, une conception de l'évaluation qui considère qu'une approche formative est compatible avec une approche certificative.

4.1. Mise en œuvre et utilisation des outils de la PAG

La question du ou des référentiels est centrale : il s'agit à la fois de

- définir des critères qui guident d'abord l'auto-analyse et ensuite l'analyse externe jusqu'à la prise de décision finale et,
- se rappeler que le ou les référentiels impactent la structure des dossiers d'autoévaluation institutionnelle (DAEI) et des rapports d'évaluation institutionnelle (REI) publiés sans oublier, entre ces deux étapes, l'organisation même de la visite (champ à explorer avec les participants).

Tous les acteurs s'accordent sur la nécessité

- d'une révision de l'outil « référentiel institutionnel », en raison des nombreuses redondances entre le « référentiel institutionnel » et le référentiel à 4 critères de la PAG, mais aussi pour la dimension gouvernance/pilotage stratégique à mettre mieux en exergue dans les dossiers, selon le CAM ; ou encore, pour préciser le critère 4 jugé de nature plus prospective. Les experts et le CAM plaident pour une fusion en un référentiel unique du référentiel institutionnel et du référentiel PAG¹². A noter qu'à contrario, certains EES ont évoqué la proposition de scinder/dissocier l'évaluation institutionnelle de la PAG (dans la ligne du temps).
- d'annoncer clairement les implications des processus et résultats possibles (voir 4.2 et 4.4).
- de fournir des consignes plus claires (la phase pilote avait laissé une large place à l'expérimentation : de manière générale (au-delà de la PAG) les experts ont souhaité des documents plus synthétiques et plus analytiques, et pour la PAG, le CAM a demandé lors de la remise d'un avis conditionnel aux

¹¹ Voir enquêtes auprès des EES pilotes

¹² Ce nouveau référentiel doit fusionner l'ensemble de ces éléments, l'évaluation institutionnelle étant simplement prolongée par un avis sur la capacité de prise en charge, par les établissements, de l'évaluation externe de leurs programmes. Recommandation 31 à l'AEQES

EES l'explication d'une méthodologie et d'une projection factuelle de la mise en œuvre de l'autonomie souhaitée par un avis global positif).

- Cela implique, sur le plan opérationnel, la création d'un canevas de rédaction, pour les DAEI comme pour les REI, une fois le (les) référentiel(s) adopté(s)

Si les EES n'ont pas eu l'occasion dans le déroulement du processus de se prononcer sur la matrice développée puisque celle-ci était jusqu'en novembre 2021 un outil interne, tant les experts que le CAM estiment indispensable le maintien (et son actualisation en y associant les EES) de la matrice des descripteurs, car celle-ci est considérée comme un outil d'identification des pratiques observées et d'objectivation des appréciations et décisions. Dans le cas d'un référentiel « fusionné » qui intégrerait les référentiels institutionnel et PAG (voir supra), cela supposerait l'ajustement de la matrice des descripteurs, en fonction de cette nouvelle formulation.

La Cellule exécutive abonde dans ce sens car elle a pu observer qu'un tel outil renforçait de manière significative la rigueur de l'évaluation (jugements étayés par des éléments tangibles et identifiables) – et donc sa légitimité. Ce bénéfice-là, selon elle, supplante largement les craintes parfois exprimées de « classement implicite » des EES : d'une part, aucun EES (ou programme) n'obtient de positionnements homogènes sur tous les critères (les situations sont chaque fois uniques et nuancées) et, d'autre part, les positionnements correspondent à une analyse au temps T et par définition, les systèmes qualité sont en évolution permanente...

De la même manière, il serait bienvenu de maintenir le principe d'un positionnement vis-à-vis de critères, suivi d'une décision holistique.

4.2. Acteurs en présence et processus

Les experts ont recommandé à l'AEQES de clarifier les rôles respectifs des acteurs impliqués dans la PAG, en particulier, parce que cette procédure était dans une phase plus expérimentale avec des étapes construites au fur et à mesure.

Sur la base de l'expérience, le CAM et la Cellule exécutive recommandent de :

- maintenir l'existence d'une commission indépendante pour la prise de décision ;
- maintenir la possibilité de recours vis-à-vis de la décision de la commission indépendante ;
- conserver une première vérification de la complétude du rapport par la Cellule exécutive (sur la base du référentiel utilisé et du canevas fourni), puis soumettre ce rapport préliminaire à la commission indépendante pour en valider la qualité avant l'envoi à l'EES pour l'exercice de son droit de réponse ;
- une fois le droit de réponse de l'EES traité par les experts, organiser la séance de travail de la commission ;
- maintenir l'emploi d'un questionnaire pour une pré-analyse individuelle par la commission indépendante des dossiers ;
- inviter systématiquement le président du comité des experts à la séance de travail pour analyse du dossier ;
- traduire le processus sous forme d'un logigramme à publier ;
- prendre en compte les cas particuliers de fusion (ou d'absorption). Si un seul des établissements a sollicité la PAG, il s'agira pour le nouvel établissement résultant des fusions de s'engager à mettre en œuvre les procédures d'assurance qualité en conformité avec celles pour lesquelles un avis

positif a été délivré. La dispense des évaluations de programmes par l'AEQES pourra ensuite s'appliquer au nouvel établissement jusqu'à l'évaluation institutionnelle suivante.

4.3. Gestion du temps/de l'échéancier

Il est suggéré de lever les contraintes de la phase pilote, à savoir, une publication concomitante de 17 rapports d'évaluation et de définir un échéancier raisonnable pour toutes les étapes de la procédure. Ainsi la décision du CAM de relire les dossiers avant de communiquer aux EES les avis obtenus ne doit plus être d'application si l'on considère que le travail effectué par lui au niveau des 8 EES demandeurs constitue la base d'une jurisprudence pouvant être complétée au fur et à mesure des prises de décisions à venir.

Par conséquent, une évaluation institutionnelle complétée d'une PAG aurait un échéancier raisonnable fixé en amont et clairement annoncé (une procédure par établissement au sein d'une programmation annuelle publiée).

4.4. Finalités, conséquences et perspectives

Compte tenu du caractère inédit et expérimental de la PAG, il est normal qu'un manque d'informations précises ait été observé au cours de la phase pilote et que certains malentendus sur les motivations et conséquences de la PAG soient apparus dans les débats.

Prenons en compte ce que révèle l'enquête auprès des établissements pilotes, à savoir qu'une majorité des établissements marquent leur accord par rapport au fait qu'une motivation importante était de gagner en autonomie sur les évaluations programmatiques, de bénéficier d'un avis sur leur système qualité et sur le fait que le choix de cette procédure a renforcé positivement les enjeux de l'évaluation institutionnelle.

La difficulté actuelle est d'être en capacité de définir une vision collective et partagée de la trajectoire de l'assurance qualité en FWB. Ainsi, à l'heure d'écrire ce bilan PAG, subsiste un questionnement fondamental au sujet du modèle (et la temporalité de sa mise en œuvre):

- Faut-il travailler à viser que l'évaluation des programmes relève à terme exclusivement des EES ? Dans ce cas, il conviendrait probablement de ne plus faire de la PAG une procédure facultative mais de l'intégrer systématiquement dans l'évaluation institutionnelle (pour capitaliser, au service de tous, sur les bénéfices soulignés par les EES pilotes) ;
- Faut-il consolider le modèle mixte (comme celui annoncé par la « proposition méthodologique d'octobre 2017 ») associant évaluations institutionnelles par l'AEQES pour tous les EES et évaluations programmatiques selon diverses modalités ? Et dans ce cas, si l'AEQES conserve la responsabilité d'évaluer des programmes en FWB, faut-il préciser lesquels – par exemple, les « nouveaux » programmes (jamais évalués par l'AEQES), ou les programmes en codiplomation, les programmes pour lesquels une analyse transversale est particulièrement pertinente ?

Quoiqu'il en soit, moyennant les propositions de correction à apporter à la PAG, celle-ci constitue un outil utile pour soutenir le développement des politiques et systèmes qualité des établissements de la FWB.

Résumé des propositions soumises au Comité de gestion (validation finale)

	moyennant	responsabilité
maintenir la PAG	clarification des balises y compris logigramme du processus complet (les étapes distinctes) et l'échéancier (raccourci)	GT Méthodologie + Cellule exécutive
	explicitation du concept d'évaluation associant approche formative et certificative	CAM, GT Méthodologie et Cellule exécutive
ajuster les outils	réviser le(s) référentiel(s) (soit intégré, soit scindé) et produire les outils associés (guide, canevas, matrice, etc.)	GT Méthodologie et Cellule exécutive
maintenir les 2 commissions indépendantes	l'équivalent du CAM de la phase pilote et la Commission de recours	Le Comité de gestion et la Cellule exécutive

Les annexes suivantes complètent le bilan :

- 1 extraits des Balises méthodologiques (juin 2019)
- 2 chronologie de mise en œuvre de la procédure d'avis global
- 3 avis des établissements pilotes sur la PAG (extraits note débriefing)
- 4 extraits de l'analyse transversale des experts
- 5 typologie des conditions demandées aux EES pour obtenir un avis positif (exemples)
- 6 matrice des descripteurs

1 Extraits des BALISES METHODOLOGIQUES [V4 – juin 2019]

<https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Pour les établissements qui demanderont une prise de position quant à leur capacité à organiser ultérieurement l'évaluation de leurs programmes

La procédure d'avis global quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Cette procédure articule le respect de la diversité des établissements et de leurs contextes avec les exigences sur les évaluations externes programmatiques. Elle s'appuie sur l'évaluation institutionnelle, notamment le rapport produit à l'issue de cette évaluation.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement. D'un point de vue opérationnel, l'établissement pour lequel un avis global positif est prononcé verrait ses programmes sortir de la planification AEQES pour les six années suivant la décision, à partir de l'année N+2 pour tenir compte du temps nécessaire pour l'étape d'autoévaluation¹³. Il pourrait, à sa demande explicite et dans le respect des échéances fixées, demander à l'AEQES de réintégrer tout ou partie de ses programmes dans les clusters prévus par l'Agence.

La proposition méthodologique prévoit que les établissements pilotes sont dispensés d'évaluation institutionnelle lors du 1^{er} cycle (2022-2028). Toutefois, un établissement pilote qui souhaiterait bénéficier de la procédure d'avis global pendant ce 1^{er} cycle et qui ne l'avait pas demandée ou obtenue au cours de la phase pilote pourra, à sa demande explicite, réintégrer la programmation des évaluations institutionnelles du 1^{er} cycle.

*Cette procédure prend en appui sur l'évaluation de **quatre critères** caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement, au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES (et donc des ESG) :*

1. POLITIQUE, CULTURE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

[Ce critère est formulé en référence à l'ESG 1.1, au critère C de l'évaluation programmatique continue¹⁴ qui lie culture qualité à l'engagement et au SMQ ainsi qu'à l'ESG 1.7, ciblé sur les activités d'enseignement ce qui correspond au périmètre de l'EI.]

2. INFORMATION DU PUBLIC

¹³ Par exemple : si la décision positive intervient en mars 2021 (année N = 2020-2021), elle prend effet pour les évaluations planifiées entre 2022-2023 (N+2) et l'année qui suit l'évaluation institutionnelle suivante (N'+1). En effet, les programmes dont les évaluations sont prévues en 2021-2022 (N+1) auront déjà entamé leur autoévaluation depuis six mois au moment de la décision. Pour les mêmes raisons, l'effet de la décision est prolongé d'un an après l'année de la nouvelle décision (N'). En effet, les programmes dont l'évaluation est prévue l'année N'+1 démarrent leur autoévaluation au début de l'année N', soit avant que la nouvelle décision intervienne.

¹⁴ Voir le Guide à destination des établissements pour les évaluations de programmes 2019-2022. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455

L'établissement publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, il publie, le cas échéant planifie de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

[Ce critère est formulé en référence aux ESG 1.4 et 1.8, mais ciblé sur les activités d'enseignement, ainsi que sur l'ESG 2.6.]

3. ÉVALUATION PÉRIODIQUE ET SUIVI CONTINU DES PROGRAMMES

L'établissement suit et évalue périodiquement ses 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.

[Ce critère est formulé en référence à l'ESG 1.9.]

4. PROCESSUS PÉRIODIQUES D'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE

L'établissement engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent :

- une auto-évaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG, partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ;*
- une évaluation externe, menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s), et comprenant une visite sur site ;*
- un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ;*
- un suivi cohérent.*

[Ce critère est formulé en référence aux ESG 1.10, 2.3, 2.4 et 2.6. En mentionnant le recours au référentiel de l'AEQES ou à un référentiel couvrant les ESG partie 1, il assure la prise en compte, lors des évaluations externes de programme, de l'ensemble de ESG de la partie 1.]

L'avis sera structuré en deux parties :

- *un **positionnement relatif aux quatre critères** fournissant à l'établissement des indications formatives contribuant à son amélioration continue.*

Pour chacun des quatre critères, le comité d'évaluation rédige un court texte qualitatif dont les arguments seront issus du rapport d'évaluation institutionnelle de l'établissement. De plus, le niveau de développement institutionnel sur chaque critère sera qualifié par une des modalités suivantes :

- *absent : les experts constatent l'absence de développement concret par rapport à ce critère ou des insuffisances significatives ;*
 - *en développement : les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade initial ou intermédiaire de développement ;*
 - *garanti : le développement actuel permet de garantir de manière systématique le respect du critère.*
- *un **avis de synthèse** quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge l'évaluation externe de ses programmes.*

Le comité d'évaluation conclut son avis selon une des trois modalités suivantes :

- *avis global positif quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes ;*

- avis global conditionnel quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes. L'EES doit apporter la preuve de développements complémentaires, selon un cadre et des échéances définies ;
- avis global négatif quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes.

En cohérence avec l'objectif de l'AEQES de renforcer le niveau institutionnel de la démarche qualité des établissements, l'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement ; il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus.

L'avis conditionnel est limité à une nécessité de clarification ou de finalisation par l'établissement. Dans l'année qui suit la remise de l'avis, l'établissement remet un rapport de progrès quant aux développements exigés. Il sera analysé par un ou plusieurs membres du comité d'évaluation initial (a minima le président) en vue de l'octroi d'un avis global positif si les attentes sont rencontrées.

Dans le cas d'un avis négatif, ou dans le cas d'une première demande formulée après la phase pilote, un établissement pilote peut demander à réintégrer la planification institutionnelle du premier cycle afin de bénéficier, le cas échéant à nouveau, de cette procédure d'avis.

Un niveau de développement institutionnel « absent » sur l'un des quatre critères conduit à un avis global négatif.

Dans le cadre de la phase pilote, la décision finale, consécutive à l'avis émis par le comité d'évaluation, sera prise collégalement par le comité d'évaluation et le Conseil d'appui méthodologique (voir la composition en annexe).

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

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

Au terme de la phase pilote et compte tenu du bilan qui en sera mené, le Comité de gestion envisagera l'opportunité de faire évoluer tout ou partie de cette procédure. Comme les autres procédures de l'Agence, elle fera l'objet d'une évaluation périodique à des fins d'amélioration continue.

Les décisions pour la prise en charge des évaluations de programme par les établissements qui en feraient la demande seront prises à l'issue de la phase pilote, au même moment pour tous les établissements demandeurs, afin d'assurer l'homogénéité des décisions¹⁵.

¹⁵ Proposition méthodologique, p. 18.

2 CHRONOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

PÉRIODES	VISITES	ACTIONS / ETAPES	RÉALISATION ET RÉSULTATS
juin 2019		publication et diffusion des BALISES METHODOLOGIQUES	
novembre 2019		1ère visite d'évaluation institutionnelle (après un entretien préalable entre l'EES et le président des experts pour clarifier les enjeux et préparer la visite)	
entre mars 2019 et mars 2020		demande explicite des établissements de la procédure d'avis global (courriel envoyé à la Cellule exécutive)	
entre février et avril 2020		production par les experts des premiers rapports d'évaluation institutionnelle couvrant tout sauf la section réservée à la PAG	rapports confidentiels consolidés par le DR des EES
été 2020		élaboration de la matrice des descripteurs : outil interne aux experts et aux membres du CAM	
13 octobre 2020		le Comité de gestion approuve le passage de 3 niveaux à 4 niveaux de développement (ajustement par rapport aux Balises) et acte l'existence d'une matrice de descripteurs développée pour objectiver le travail d'analyse et le processus décisionnel de la PAG	matrice des descripteurs pour les 4 critères de la PAG
12 janvier 2021		information au Comité de gestion sur la méthode de travail du CAM et des présidents	
entre janvier et juillet 2021		réunions CAM/présidents pour analyser les rapports d'évaluation institutionnelle, en valider la fiabilité et prendre la décision d'avis global	
11 février 2021		adoption de la procédure de recours par le Comité de gestion	publication sur le site www.aeges
février 2021		dernière visite d'évaluation institutionnelle (d'un EES sollicitant la PAG)	
février, juillet et sept. 2021		Envoi des courriers décisionnels (signés par le CAM) aux EES pilotes	
13 octobre 2021		information au Comité de gestion sur les résultats et le suivi des courriers décisionnels aux EES	1 avis positif et 7 avis conditionnels (aucun avis négatif)
24 novembre 2021		publication des 17 rapports d'évaluation institutionnelle (y compris résultats PAG)	
30 novembre 2021		journée « phase pilote » avec échanges d'expérience et présentation de l'analyse transversale	
entre mars 2022 et janvier 2023	3 visites prévues	poursuite des travaux PAG (remise de dossiers pour les avis conditionnels et décision finale)	nouvelles décisions

3 Avis des établissements pilote sur la procédure d'avis global Extraits de la note Focus group DEBRIEFING octobre 2021]

https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2022/01/PHASE-PILOTE_AEQES_synthese-2e-focus-group_VF.pdf

3. La procédure d'avis global

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

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

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

Selon une autre intervenante, *la procédure d'avis global constitue une opportunité d'être plus créatif dans la façon de faire de la qualité et permet de travailler avec d'autres institutions.*

Un établissement, à travers le témoignage de deux de ses représentants, a suggéré de scinder à l'avenir en deux temps distincts l'évaluation institutionnelle et la procédure d'avis global pour éviter son caractère prégnant sur l'ensemble de l'évaluation. Un autre établissement, également via deux de ses représentants, attestait, en revanche, d'un *traitement assez ciblé de la procédure d'avis global et d'un retour assez positif de tous les groupes rencontrés en entretien (pas nécessairement formés en termes d'assurance qualité) et qui parlaient de la qualité d'écoute des experts et de la pertinence de leurs questions.*

Pour l'avenir, les participants se sont plutôt positionnés pour un **maintien de la procédure**, à condition que les balises en soient clarifiées et, surtout, que la question des ressources soit traitée (décisions à prendre à une échelle plus large que celle de l'Agence) et que le changement de paradigme (évaluation formative et certificative) soit explicité.

4 Extraits de l'ANALYSE TRANSVERSALE des experts

www.aeqes.be/documents/20211129ATpiloteVF1.pdf

Dans la synthèse des 10 messages-clés (p. 5)

[...] deux recommandations À l'AEQES

Développer un référentiel institutionnel adapté au cadre réglementaire de la FWB, considérer la possibilité de l'élargir au-delà des activités d'enseignement et d'apprentissage, et s'assurer de sa bonne appropriation pour les évaluations institutionnelles futures. Afin d'éviter, comme dans la phase pilote, un effet de redites entre les 10 ESG et les 4 critères utilisés pour l'avis global, **ce nouveau référentiel doit fusionner l'ensemble de ces éléments, l'évaluation institutionnelle étant simplement prolongée par un avis sur la capacité de prise en charge, par les établissements, de l'évaluation externe de leurs programmes.**

En s'inspirant de grilles comparables existant dans d'autres pays, **élaborer et publier une matrice de descripteurs pour objectiver au mieux l'évaluation de la capacité des établissements à prendre en charge l'évaluation externe de leurs programmes.** Associer les établissements à l'actualisation de cette matrice qui doit expliciter, par les différents niveaux de développement décrits, la vision de la qualité défendue par l'Agence.

Extraits de l'AT [à partir de la page 53]

[...]

3.1. Sur la pertinence des quatre critères utilisés pour formuler l'avis global et leur articulation avec les ESG

CONSTATS ET ANALYSES

Le fait de disposer d'un référentiel organisé autour de quatre critères a été indéniablement utile. Il s'est agi d'un outil important pour objectiver la maturité de chaque établissement.

Ces quatre critères recourent néanmoins en partie les dix ESG, recouvrements qui ont été la source de redites importantes entre les parties 2 et 3 des rapports. Les quatre critères sont sinon d'importance inégale du moins de nature différente, le quatrième étant plus prospectif que les trois premiers. Globalement et s'agissant notamment du quatrième critère (processus d'assurance qualité externe), les comités ont déploré une faible projection par les établissements sur les implications et conséquences en cas d'avis global positif (v. *supra*). Probablement cela aurait-il dû être demandé aux établissements plus explicitement dès le départ. Cette lacune, perceptible dans le cadre des DAEI, n'a pas été complètement comblée lors des visites du fait de l'absence d'entretien(s) expressément consacré(s) à cette projection.

Plus fondamentalement, la relative complexité de la phase pilote pour les établissements trouve son origine dans le choix fait par le comité de gestion de l'AEQES de combiner évaluation formative (dominant l'évaluation institutionnelle) et évaluation certificative (qui débouche sur l'avis global).

L'articulation évaluation institutionnelle / évaluation programmatique reste un sujet délicat dans les évaluations, car de fortes interrogations ont parfois été émises sur l'éventuel écart entre la maturité du système qualité porté par les services centraux de l'établissement et la réalité de la qualité de l'ensemble des programmes.

RECOMMANDATION 31 – à l'AEQES

Développer un référentiel institutionnel adapté au cadre réglementaire de la FWB, considérer la possibilité de l'élargir au-delà des activités d'enseignement et d'apprentissage, et s'assurer de sa bonne appropriation pour les évaluations institutionnelles futures. Afin d'éviter, comme dans la phase pilote, un effet de redites entre les 10 ESG et les 4 critères utilisés pour l'avis global, ce nouveau référentiel fusionne l'ensemble de ces éléments, l'évaluation institutionnelle étant simplement prolongée par un avis sur la capacité de prise en charge, par les établissements, de l'évaluation externe de leurs programmes.

RECOMMANDATION 32 – à l’AEQES

Demander explicitement aux établissements une projection permettant de comprendre comment ils géreront le processus d’autonomisation de l’évaluation de leurs programmes.

RECOMMANDATION 33 – à l’AEQES

Consacrer une partie de la visite des experts à ce sujet, par exemple en prévoyant deux entretiens dédiés à la gestion des implications d’un avis global positif, l’un avec l’équipe rectorale, l’autre avec la cellule qualité.

RECOMMANDATION 34 – à l’AEQES

Veiller à ce que l’évaluation institutionnelle ne se limite pas à une évaluation du système central de la qualité, qu’elle reste connectée à l’évaluation de la qualité réelle des programmes.

3.2. Sur la pertinence de la matrice utilisée pour évaluer l’état de développement des établissements sur chacun des quatre critères

CONSTATS ET ANALYSES

La matrice est un instrument indispensable pour dépasser le stade d’une impression générale : elle permet d’objectiver les appréciations sur ce que les comités puis le CAM ont acté comme des éléments étant ou non présents.

La matrice a également pour vertu de favoriser une certaine homogénéité d’évaluation d’un comité à l’autre. Son système d’évaluation à quatre stades (absent ou embryonnaire / en développement / avancé / garanti) est pertinent en ce qu’il permet de bien distinguer différents niveaux de développement et surtout la trajectoire des établissements en la matière.

Ayant été élaborée après le début du processus (une fois trois visites réalisées) par les présidents de comités et avec l’aide du CAM, elle n’a pas pu être communiquée aux établissements, ni discutée avec leurs représentants, ce qui n’est pas conforme aux standards habituels de transparence de ce type de procédures et de documents.

RECOMMANDATION 35 – à l’AEQES

En s’inspirant de grilles comparables existant dans d’autres pays, élaborer et publier une matrice de descripteurs pour objectiver au mieux l’évaluation de la capacité des établissements à prendre en charge l’évaluation externe de leurs programmes.

RECOMMANDATION 36 – à l’AEQES

Associer les établissements à l’actualisation de cette matrice qui explicite, par les différents niveaux de développement décrits, la vision de la qualité défendue par l’Agence.

3.3. Sur le processus d’émission de l’avis global

CONSTATS ET ANALYSES

La règle adoptée par le comité de gestion de l’AEQES consistait à ce que la décision relative à l’avis global soit prise « conjointement » par le comité et le conseil d’appui méthodologique (CAM).¹⁶ Cette formule a eu plusieurs conséquences, certaines positives, d’autres moins.

¹⁶ « Dans le cadre de la phase pilote, la décision finale, consécutive à l’avis émis par le comité d’évaluation, sera prise collégalement par le comité d’évaluation et le Conseil d’appui méthodologique »
Balises Méthodologiques pour l’évaluation institutionnelle <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>, page 25

Au titre des conséquences positives peut être relevée la collaboration entre acteurs. Les échanges présidents de comités / membres du CAM ont été appréciés et ont permis, là encore, d'objectiver les appréciations d'un comité à l'autre. Ils ont parfois porté uniquement sur l'avis, parfois également sur les conditions accompagnant l'avis conditionnel.

Ce partage des rôles entre plusieurs acteurs a en revanche entraîné un allongement de la durée entre la visite et la transmission du rapport à l'établissement et conduit à des hésitations quant au moment auquel devait avoir lieu la navette pour que l'établissement exerce son droit de réponse (avant ou après envoi au CAM du rapport?) : il en a résulté une évolution des pratiques et donc une variété de celles-ci, *a priori* regrettable, mais qui a été en réalité profitable, car elle a permis une amélioration au cours de ce processus en construction.

De même, une clarification de la répartition des rôles entre le comité des experts et le CAM d'une part, la cellule exécutive et le CAM d'autre part (pour le « *quality check* » du rapport) serait nécessaire. D'une manière générale, la procédure suivie pour la rédaction de la partie 3 et l'émission de l'avis global est apparue moins stabilisée, moins mature que celle suivie pour la partie 2.

RECOMMANDATION 37 – à l'AEQES

Clarifier la procédure de l'avis global et les rôles respectifs des parties intervenantes, à savoir le comité d'experts représenté par sa/son président(e), le CAM et la cellule exécutive pour chacune des tâches du processus (rédaction du rapport, proposition de positionnement et d'avis, validation de la qualité du rapport, prise de décision et, le cas échéant, formulation de conditions, suivi administratif du dossier, etc.).

RECOMMANDATION 38 – à l'AEQES

Veiller au caractère raisonnable du délai entre la visite et la transmission du rapport à l'établissement, le contexte de la crise sanitaire ayant œuvré contre cet objectif depuis deux ans, de même que le caractère expérimental du processus (les balises validées par le Comité de gestion prévoyaient une publication simultanée des rapports et des décisions des 17 EES alors que dans une mise en œuvre non expérimentale de la méthodologie, la concomitance de la publication n'a pas à être exigée).

CONCLUSION

Le caractère expérimental du processus d'avis global dans le cadre l'évaluation institutionnelle pilote 2019-2021 mérite d'être souligné : il explique à la fois le grand intérêt constaté et les imperfections relevées. Les ajustements en cours de processus ou encore la longueur des délais doivent ainsi beaucoup à ce caractère expérimental (et également au contexte sanitaire) : les recommandations formulées précédemment visent à rendre plus robuste ce processus afin qu'il atteigne la même maturité que les autres volets de l'évaluation (autour des ESG ou des évaluations externes de programme).

5 Typologie des conditions demandées aux EES pour obtenir un avis positif (quelques exemples)

▪ **DEFINITION et VISIBILITE de la POLITIQUE QUALITE de l'EES**

Publier un document qui présente la politique d'assurance qualité de l'Université, et qui inclut des informations concernant

- *la manière dont la prise de décision au niveau institutionnel sera basée sur les évaluations ;*
- *un positionnement explicite du rôle des étudiants dans la démarche ;*
- *une politique de dissémination des informations à toutes les parties prenantes (web, évènements, etc.)*

Sur la base d'une définition commune de la qualité, en particulier la qualité des programmes, élaborer et publier un document qui explicite une politique qualité articulante, de manière cohérente et dans une approche systémique, diverses démarches au service de la qualité de l'enseignement et du développement stratégique de l'établissement.

Élaborer, publier et diffuser à la communauté de la HE /au sein de la communauté universitaire un document global explicitant la politique d'assurance qualité, avec notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles y compris avec le système d'information, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'implication de toutes les parties prenantes dans la politique d'AQ et les modalités d'évolution du système qualité.

▪ **METHODOLOGIE et PLANIFICATION**

Livrer un document qui explicite le concept, la planification et les différents éléments qui devront être mis en place au niveau de l'EES pour assurer l'évaluation des programmes.

Élaborer une planification pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe des programmes conformes aux ESG (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.) en articulation avec le processus d'évaluation interne des programmes.

▪ **OUTILS et SYSTÈME d'INFORMATION**

Développer un tableau de bord institutionnel fondé sur le système d'information et permettant de piloter la stratégie de l'université en l'articulant à son système qualité.

Renforcer la diffusion et l'utilisation des bonnes pratiques en matière de collecte et d'analyse des données utiles au pilotage efficace des programmes; Optimiser les tableaux de bord en tenant compte des capacités réelles d'alimentation et de consolidation des données et favoriser l'appropriation des indicateurs utilisés.

Sur la base des procédures et du calendrier des évaluations de programmes déjà établis, construire, pour le pilotage des programmes, un canevas de tableau de bord concerté avec les responsables, intégrant notamment la prise en compte des résultats des EEE

▪ **COMMUNICATION et IMPLICATION des PARTIES PRENANTES**

Renforcer au niveau institutionnel la coordination du pilotage académique, en particulier celui des programmes. Systématiser et améliorer les démarches existantes liées à la gestion qualité (p.ex. concernant l'EEE) et renforcer leur suivi.

Généraliser les retours sur les résultats d'évaluation des enseignements auprès du corps étudiant.

Prolonger les efforts de communication et de l'implication de toutes les parties prenantes, en particulier le corps étudiant, dans l'élaboration des modalités qualité et l'évaluation de leur adéquation

6 Matrice des descripteurs pour le référentiel de la PAG

OBJECTIF

La matrice de descripteurs a été élaborée pour soutenir les experts dans l'analyse des situations singulières de chaque EES (écriture des rapports d'évaluation) et guider le CAM et les présidents dans le processus de prise de décision. Elle a été rédigée dans une recherche de constance et d'équité de traitement entre tous les EES.

Pour chacun des 4 critères de la procédure d'avis, cette matrice identifie et décrit **quatre niveaux de développement** :

ABSENT OU EMBRYONNAIRE	EN DÉVELOPPEMENT	AVANCÉ	GARANTI
les experts constatent l'absence de développement concret par rapport à ce critère ou des insuffisances significatives	les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade initial de développement – des lacunes subsistent, en termes de couverture ou complétude des procédures	les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade avancé de développement, il a déjà mis en place un nombre significatif d'éléments, qui restent à parachever	les experts constatent que le développement actuel permet de garantir de manière systématique le respect du critère

Méthodologie d'élaboration de la matrice :

- 1 Identification d'éléments discriminants pouvant justifier une « logique de progression » d'un stade de développement à un autre, et ceci, de manière générique à tous les critères. Les 5 paramètres suivants ont été considérés : **systematicité; complétude; réflexivité; appropriation & adhésion; institutionnalisation.**
- 2 Ensuite, pour chaque critère, rédaction de la 4^e colonne, c'est-à-dire une explicitation du critère en termes de « ce que l'on peut s'attendre à observer dans l'idéal » [niveau garanti]. La 1^{re} colonne a été complétée, et enfin, les colonnes 2 et 3 dans le respect d'un **narratif de progression** s'appuyant sur les 5 paramètres repris ci-dessus.

Utilisation de la matrice pour le positionnement

Cette matrice se lit de gauche à droite. **Lorsqu'un item apparaît dans une colonne, il est automatiquement présent dans la colonne suivante (mais en grisé).** Les éléments neufs qui apparaissent dans la colonne sont marqués par un « + » en début de phrase ou par des caractères rouge gras.

Élaborée en cours de phase pilote, cette matrice a été utilisée comme outil de travail interne **confidentiel**. Après la phase pilote, un bilan sera tiré de l'expérience pour consolider la matrice. Il est envisagé d'illustrer, à ce moment-là, chaque niveau de développement de chaque critère par un ou plusieurs exemples.

Utilisation de la matrice pour la prise de décision

Principe de démarche holistique — non de logique mathématique — dans le processus de décision.

Avis positif : les critères 1, 2, 3 et 4 sont au stade « avancé » au minimum.

Avis négatif : absent ou embryonnaire sur l'un des 4 critères

Avis conditionnel : tous les autres cas.

CRITÈRE N° 1 : POLITIQUE, CULTURE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique.

Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

[Ce critère est formulé en référence à l'ESG 1.1, au critère C de l'évaluation programmatique continue qui lie culture qualité à l'engagement et au SMQ ainsi qu'à l'ESG 1.7, ciblé sur les activités d'enseignement ce qui correspond au périmètre de l'EI.]

N. B. : ce critère se déploie en 4 volets : (A) l'existence d'une politique qualité (B) son arrimage au pilotage stratégique (C) la collecte de données et (D) l'impact de la politique qualité sur l'amélioration continue.

absent ou embryonnaire	en développement	avancé	garanti
La politique d'assurance qualité n'est pas explicitée ou pas rendue publique.	La politique d'assurance qualité est explicitée et rendue publique . Elle est élaborée de façon participative .	La politique d'assurance qualité est explicitée et rendue publique . Elle est élaborée de façon participative . + Elle englobe l'ensemble des activités d'enseignement de l'institution et a déjà produit des résultats .	La politique d'assurance qualité est explicitée et rendue publique . Elle est élaborée de façon participative et fait l'objet de discussions dans les instances représentatives . Elle englobe l'ensemble des activités d'enseignement de l'institution et a déjà produit des résultats . + Il existe une compréhension commune et partagée de la politique qualité par les différents acteurs et différents niveaux (facultés, départements...) de l'établissement (son périmètre, sa philosophie, etc.).

<p>La politique d'assurance qualité ne fait pas partie du pilotage stratégique.</p>	<p>Il existe une articulation entre la stratégie et la politique qualité (i.e. les aspects qualité font partie de la stratégie / le plan stratégique contient des objectifs 'qualité' (portant sur le système qualité et sur la qualité de l'enseignement)).</p> <p>Un membre de l'équipe de direction est en charge explicitement de la politique qualité et de son articulation avec la stratégie.</p>	<p>Il existe une articulation entre la stratégie et la politique qualité (i.e. les aspects qualité font partie de la stratégie / le plan stratégique contient des objectifs 'qualité' (portant sur le système qualité et sur la qualité de l'enseignement)).</p> <p>+ Cette politique précise les objectifs des démarches et les valeurs prioritaires associées; elle décrit les activités et processus d'AQ, qui constituent un système cohérent, doté d'une stratégie de développement propre, permettant d'atteindre les objectifs de la politique qualité.</p> <p>Un membre de l'équipe de direction est en charge explicitement de la politique qualité et de son articulation avec la stratégie.</p>	<p>Il existe une articulation entre la stratégie et la politique qualité (i.e. les aspects qualité font partie de la stratégie / le plan stratégique contient des objectifs 'qualité' (portant sur le système qualité et sur la qualité de l'enseignement)).</p> <p>+ Cette politique précise les objectifs des démarches et les valeurs prioritaires associées; elle décrit les activités et processus d'AQ, qui constituent un système cohérent, doté d'une stratégie de développement propre, permettant d'atteindre les objectifs de la politique qualité.</p> <p>Un membre de l'équipe de direction est en charge explicitement de la politique qualité et de son articulation avec la stratégie.</p> <p>+ Les données de reporting issues du système qualité alimentent la réflexion stratégique. Les décisions qui sont prises à tous les niveaux prennent en compte les résultats de la démarche qualité.</p>
<p>L'établissement ne collecte pas d'informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement; ou des données partielles / ponctuelles; ou des données sont collectées, mais ne sont pas exploitées pour le pilotage.</p>	<p>L'établissement a mis en place les bases d'un système de collecte d'informations pertinentes pour le pilotage de ses activités d'enseignement.</p>	<p>L'établissement a mis en place un système de gestion de l'information pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement. La collecte d'information est systématique.</p>	<p>L'établissement collecte, analyse et utilise des informations pertinentes et fiables pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.</p> <p>Il évalue et fait évoluer son système d'information.</p>

<p>L'établissement n'a pas développé de culture qualité au service de l'amélioration continue.</p>	<p>La culture qualité (en construction) est au service de l'amélioration continue et s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'implication individuelle et/ou collective d'une fraction des parties prenantes¹⁷ dans la mise en œuvre / l'implémentation des processus de feedback ○ une organisation (éventuellement décentralisée) dédiée à la gestion de la qualité <p>des procédures et des outils pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes</p>	<p>La culture qualité est au service de l'amélioration continue et s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'implication individuelle et collective de presque toutes les parties prenantes dans l'élaboration, des procédures, dans l'analyse des processus et des résultats, participation aux processus de feedback ○ une organisation (éventuellement décentralisée) dédiée à la gestion de la qualité <p>des procédures complètes et des outils actualisés pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes</p>	<p>La culture qualité est au service de l'amélioration continue et s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'appropriation ainsi que l'implication individuelle et collective de toutes les parties prenantes dans l'élaboration, des procédures, dans l'analyse des processus et des résultats, participation aux processus de feedback et dans la mise en œuvre des démarches qualité ○ une organisation complète et robuste (éventuellement décentralisée) dédiée à la gestion de la qualité ○ des procédures complètes et des outils actualisés et bien identifiés pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes ○ un signal politique clair de l'importance de la qualité pour l'institution <p>l'établissement s'assure de l'évolution / amélioration des procédures</p>
--	---	---	--

¹⁷ PP internes : enseignants, administratif et technique, étudiants; PP externes : env. socio-économique, *alumni*, tutelles et financeurs.

CRITÈRE N° 2 : INFORMATION DU PUBLIC

L'établissement publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, il publie, le cas échéant planifié de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

[Ce critère est formulé en référence aux ESG 1.4 et 1.8, mais ciblé sur les activités d'enseignement, ainsi que sur l'ESG 2.6.]

N. B. : ce critère se déploie en 2 volets : (A) la publication des informations (B) plus spécifiquement, la publication des rapports d'évaluation de programmes.

absent ou embryonnaire	en développement	avancé	garanti
L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis ¹⁸ .	L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis. + Il publie le détail des programmes et les fiches UE.	L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis. Il publie le détail des programmes et les fiches UE. + Les informations publiées sont à jour et proposées (au moins en partie) dans plusieurs langues si l'institution vise un public plus large qu'un recrutement local.	L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis. Il publie le détail des programmes et les fiches UE. Les informations publiées sont à jour et proposées (au moins en partie) dans plusieurs langues si l'institution vise un public plus large qu'un recrutement local. + L'établissement s'assure que les canaux de communication utilisés n'induisent pas de discrimination d'accès. L'EES mène une réflexion sur la manière d'améliorer sa communication à destination du public et

			fait évoluer sa communication en conséquence.
Les rapports d'évaluation de programmes ne sont pas disponibles depuis le site internet de l'établissement.	Certains rapports d'évaluation de programmes sont disponibles depuis le site internet de l'établissement.	Tous les rapports d'évaluation de programmes sont clairs et disponibles depuis le site internet de l'établissement et facilement accessibles .	Tous les rapports d'évaluation de programmes sont clairs et disponibles depuis le site internet de l'établissement et facilement accessibles, y compris pour les programmes évalués par d'autres agences que l'AEQES .

Rappel légal : Art. 95 du décret Paysage « lors de son inscription, l'étudiant reçoit toutes les informations utiles relatives à l'établissement et aux études visées, notamment le règlement des études ainsi que le programme d'études détaillé » + Art. 111 pour « baliser les passerelles ». Donc, la première partie du critère 2 relève du respect des dispositions légales... Voir aussi www.aeqes.be/documents/20160523Trajectoires.pdf (p. 22-23 et 39-40).

CRITÈRE N° 3 : ÉVALUATION PÉRIODIQUE ET SUIVI CONTINU DES PROGRAMMES

L'établissement suit et évalue périodiquement ses 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.

[Ce critère est formulé en référence à l'ESG 1.9.]

N. B. : ce critère se déploie en 2 volets : (A) les dispositifs d'évaluation et (B) les actions de suivi et d'amélioration continue.

absent ou embryonnaire	en développement	avancé	garanti
L'établissement se limite à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES.	L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES. + Indépendamment des évaluations AEQES (même si éventuellement synchronisé en termes de calendrier), l'EES / certains départements a mis en place des dispositifs pour vérifier que les programmes atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. + L'établissement a mis en place un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (volets pédagogique et organisationnel).	L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES. Indépendamment des évaluations AEQES (même si éventuellement synchronisé en termes de calendrier), l'EES a mis en place des dispositifs pour vérifier que tous les programmes atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. + Cette vérification s'opère de manière systématique et structurée (éventuellement à l'initiative des programmes) et s'appuie sur différentes sources d'information (EEE, enquête auprès des diplômés...) Une articulation existe entre le niveau central et les entités décentralisées. L'établissement a mis en place un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (volets pédagogique et organisationnel).	L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES. Indépendamment des évaluations AEQES (même si éventuellement synchronisé en termes de calendrier), l'EES a mis en place des dispositifs pour vérifier que les programmes atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Cette vérification s'opère de manière systématique et structurée (éventuellement à l'initiative des programmes) et s'appuie sur différentes sources d'information (EEE, enquête auprès des diplômés...) Une articulation existe entre le niveau central et les entités décentralisées et fonctionne bien . L'établissement a mis en place un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (volets pédagogique et organisationnel). + L'EES a défini :

			<ul style="list-style-type: none"> o les objectifs des évaluations de programmes o des critères d'évaluation en lien avec la stratégie institutionnelle et élaborés de façon participative o des modalités pour s'assurer de l'adéquation des objectifs aux besoins o des modalités pour s'assurer de l'atteinte des objectifs par les étudiants¹⁹
L'établissement planifie des actions de suivi et rend public son plan d'action sur son site web.	L'établissement planifie des actions de suivi qui débouchent sur des améliorations . L'établissement a élaboré une procédure de suivi.	<p>L'établissement planifie des actions de suivi qui débouchent sur des améliorations. L'établissement a élaboré une procédure de suivi à tous les niveaux de l'organisation (départements, etc.).</p> <p>+ L'EES a mis en place un suivi des plans d'action au niveau institutionnel.</p> <p>+ Les plans d'action sont régulièrement 'monitorés'.</p> <p>+ L'EES communique vers les parties prenantes concernées au sujet des améliorations apportées.</p>	<p>L'établissement suit et évalue périodiquement ses programmes. Ces évaluations débouchent sur des améliorations. L'établissement a élaboré une procédure de suivi et vérifie l'application effective du suivi et du cycle PDCA à tous les niveaux de l'organisation (départements, etc.).</p> <p>L'EES a mis en place un suivi des plans d'action au niveau institutionnel.</p> <p>Les plans d'action sont régulièrement 'monitorés'.</p> <p>+ L'EES a défini les modalités de rétroaction de l'évaluation sur la conception du programme et s'assure du suivi de la mise en œuvre, dans un délai défini, des mesures prévues.</p> <p>L'EES communique de manière adaptée aux besoins des parties prenantes concernées au sujet des améliorations apportées.</p>

¹⁹ Remarque : différentes sources d'information pour vérifier cette atteinte existent > combinaison réponses, attentes et atteinte objectifs

CRITÈRE N° 4 : PROCESSUS PÉRIODIQUES D'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE

L'établissement engage — le cas échéant, planifie d'engager — de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent :

- une autoévaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG, partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ;
- une évaluation externe, menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s), et comprenant une visite sur site ;
- un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ;
- un suivi cohérent.

[Ce critère est formulé en référence aux **ESG 1.10, 2.3, 2.4 et 2.6**. En mentionnant le recours au référentiel de l'AEQES ou à un référentiel couvrant les ESG partie 1, il assure la prise en compte, lors des évaluations externes de programme, de l'ensemble de ESG de la partie 1.]

N. B. : la présente description est pertinente pour la durée de la phase pilote (temporalité qui explique que les EES ne se sont pas encore engagés dans des processus d'EQA autres que ceux assurés par l'AEQES). À la fin de la phase pilote, la description du stade « garanti » devra être revue. Reste à clarifier : des niveaux de précision dans la planification (est-ce qu'un calendrier sans budget = « en développement » ? etc.)

absent ou embryonnaire	en développement	avancé	garanti
L'établissement se limite à l'obligation légale d'évaluation externe périodique par l'AEQES des programmes relevant du champ de celle-ci (BES, BA et MA de formation initiale).	L'établissement a défini des modalités (y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs) et des outils pour assurer l'évaluation externe régulière de plusieurs de ses programmes (au-delà de l'obligation légale d'évaluation par l'AEQES), suivant une méthodologie conforme aux ESG.	L'établissement a défini des modalités (y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs), des outils, un calendrier, un budget et une organisation administrative pour assurer l'évaluation régulière externe régulière de plusieurs de ses programmes (au-delà de l'obligation légale d'évaluation par l'AEQES), suivant une méthodologie conforme aux ESG.	L'établissement a défini et expérimenté des modalités (y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs), des outils, un calendrier, un budget et une organisation administrative pour assurer l'évaluation externe régulière de tous ses programmes, suivant une méthodologie conforme aux ESG. + L'EES a organisé à son initiative ²⁰ des évaluations externes de certaines de ses activités par des organismes appliquant une méthodologie conforme aux ESG qui incluent autoévaluation, visite d'experts

²⁰ Durant la phase pilote : ou « planifie d'organiser ».

			externes, rapport rendu public et suivi du plan d'action. L'EES a déjà évalué l'adéquation des premières procédures et, le cas échéant, a procédé à des évolutions des processus.
--	--	--	---

Rappel légal : tous les programmes BES, BA et MA de formation initiale sont obligatoirement évalués par l'AEQES – ou après approbation par cette dernière et sur demande de l'établissement – par un autre organisme (procédure de reconnaissance d'un processus d'évaluation/d'accréditation mené par un autre organisme). Les démarches volontaires pour le moment relèvent de l'accréditation des programmes d'économie et de gestion (accréditation EQUIS/EPAS /AACBS), de médecine vétérinaire (AEEEV) et d'ingénieur (CTI). Les premiers ne sont pas conformes aux ESG (absence d'étudiants dans les panels, pas de publication de rapports) et l'AEQES a exigé la publication desdits rapports pour dispenser d'une évaluation AEQES. Quant aux programmes ingénieurs, cela a commencé avec les missions conjointes AEQES-CTI. L'évaluation institutionnelle pilote est réalisée sur une base volontaire — idem la demande de procédure d'avis — et les EES pilotes ont reçu une dispense d'évaluation continue de leurs programmes pendant la durée de la phase pilote (2019-2023).