



PHASE PILOTE AEQES

Document # 6 Bilan de la méthodologie d'évaluation programmatique continue (EC)

Document rédigé par la Cellule exécutive et soumis à la relecture attentive de Mmes Angeline AUBERT-LOTARSKI et Véronique GERARD, référentes du GT Méthodologie et Référentiels.

Table des matières

Introduction	4
Préambule : pourquoi une évaluation programmatique continue ?	6
1. Ce qui était prévu et communiqué sur l'évaluation continue [plan].....	9
1. En guise d'introduction : les finalités de l'évaluation programmatique continue.....	9
2. LA PRÉPARATION	10
2.1. L'information fournie par l'AEQES en amont de l'évaluation continue	10
2.2. Le référentiel d'évaluation continue.....	10
2.3. Les dossiers d'avancement.....	11
2.4. La composition du comité des experts	11
2.5. Le séminaire de formation des experts	12
3. LES VISITES	12
4. LES RAPPORTS.....	13
4.1. Les rapports d'évaluation.....	13
4.2. L'analyse transversale continue	13
5. LE SUIVI.....	13
2. Comment cela s'est déroulé concrètement [do]	15
1 LA PRÉPARATION	15
1.1 Le cadastre des évaluations continues et dispenses octroyées	15
1.2 Les dossiers d'avancement.....	17
1.3 Les experts sélectionnés.....	17
2 LES VISITES	19
3 LES RAPPORTS.....	19
3.1 Les rapports d'évaluation.....	19
3.2 Les analyses transversales	19
4. LE SUIVI.....	21
5. LE COÛT DES ÉVALUATIONS CONTINUES.....	21
3. Les retours d'expérience [check].....	22
1. En guise d'introduction : les différents feedbacks collectés	22
1.1. Les enquêtes complétées par les établissements	22
1.2. Les enquêtes complétées par les experts	23
1.3. Le retour d'expérience des membres de la Cellule exécutive.....	23
1.4. L'évaluation réalisée par les experts mandatés par l'ENQA	23
2. LA PRÉPARATION	24
2.1. L'information fournie par l'AEQES en amont de l'évaluation continue	24
2.2. Le référentiel d'évaluation continue.....	24
2.3. Les dossiers d'avancement.....	24

2.4.	<i>La composition du comité des experts</i>	25
2.5.	<i>Le séminaire de formation des experts</i>	25
3.	LES VISITES	26
4.	LES RAPPORTS.....	26
4.1.	<i>Les rapports d'évaluation</i>	26
4.2.	<i>Les analyses transversales</i>	27
5.	GLOBALEMENT, L'ATTEINTE DES OBJECTIFS.....	28
4.	Les leçons apprises et les propositions d'amélioration [act]	30
1.	La méthodologie d'évaluation continue	30
1.1.	<i>La finalité : la méthodologie mise en œuvre permet-elle d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés ?</i>	30
1.2.	<i>Les outils</i>	31
1.3.	<i>Les étapes d'opérationnalisation</i>	31
1.4.	<i>Les analyses transversales</i>	32
2.	La méthodologie d'évaluation continue dans une perspective plus large de modèle d'assurance qualité : articulation entre évaluations programmatiques initiale/continue et évaluation institutionnelle (avec PAG facultative)	32
2.1.	<i>Comment veiller à la soutenabilité des dispositifs mis en place pour l'ensemble des acteurs impliqués dans ce processus ?</i>	33
2.2.	<i>Dans le long terme : comment garantir la constance de l'analyse en regard de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'équité des programmes ?</i>	34
2.3.	<i>Quelles informations sur les systèmes qualité et les cultures qualité en développement en FWB ?</i> 35	
3.	Synthèse des ajustements proposés dans le cadre de ce bilan	36
	ANNEXES	38
1.	Référentiel de l'évaluation continue des programmes.....	38
2.	Cadastre détaillé des clusters évalués entre 2019-2020 et 2021-2022	39

Introduction

La phase pilote a essentiellement porté sur l'expérimentation d'une méthodologie d'évaluation institutionnelle, complétée par l'activation de la procédure d'avis global¹.

Toutefois, la phase pilote a également porté sur la mise en œuvre de la méthodologie d'évaluation programmatique continue (le préambule pp. 6-8 en rappelle les enjeux et le déploiement progressif), avec une attention particulière portée à l'articulation des trois méthodologies : évaluation programmatique initiale, évaluation programmatique continue et évaluation institutionnelle. L'objectif poursuivi est *in fine* de concevoir un modèle d'assurance qualité externe global cohérent et pertinent en FWB. Ceci explique pourquoi la quatrième section du bilan (leçons apprises et propositions) comporte à la fois des informations sur la méthodologie d'évaluation continue des programmes et des propositions qui s'inscrivent dans une perspective plus large, celle de l'articulation recherchée entre les trois méthodologies.

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.aeqes-coconstruction.be	
Document # 2	Résultats de trois enquêtes (participants aux entretiens, établissements, experts) après les huit évaluations institutionnelles réalisées entre novembre 2019 et décembre 2020	Cellule exécutive – Janvier 2021
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 3	NOTE Focus Group (réunion débriefing et co-construction du 29 janvier 2021)	Comité de pilotage de la phase pilote (CoPIL) – Février 2021
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 4	Résultats de trois enquêtes (participants aux entretiens, établissements, Experts) après les neuf évaluations institutionnelles réalisées entre février et avril 2021	Cellule exécutive – octobre 2021
	En ligne sur www.aeqes-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.aeqes-coconstruction.be	
Document # 6	Bilan de la méthodologie d'évaluation programmatique continue	Cellule exécutive – octobre 2022
	Prochainement en ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 7	Bilan de la procédure d'avis global (PAG)	Cellule exécutive – juin 2022
	En ligne sur www.aeqes-coconstruction.be	
Document # 8	<i>Synthèse de la consultation sur le projet de référentiel institutionnel</i>	Cellule exécutive

¹ Voir document # 7 : bilan de la procédure d'avis global (PAG), disponible sur <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2022/07/20220707BILANPAG.pdf>

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 méthodologie de l'évaluation programmatique continue, ce présent document #6 a pour objectifs de :

- présenter ce qui avait été prévu et communiqué à son sujet en amont de la phase pilote ;
- décrire la manière dont elle a été mise en œuvre ;
- analyser les retours d'expérience des acteurs principaux (établissements, experts et Cellule exécutive) ;
- et, sur la base des leçons apprises, proposer les pistes d'amélioration qui en découlent (pour l'évaluation continue et pour son articulation avec les autres méthodologies).

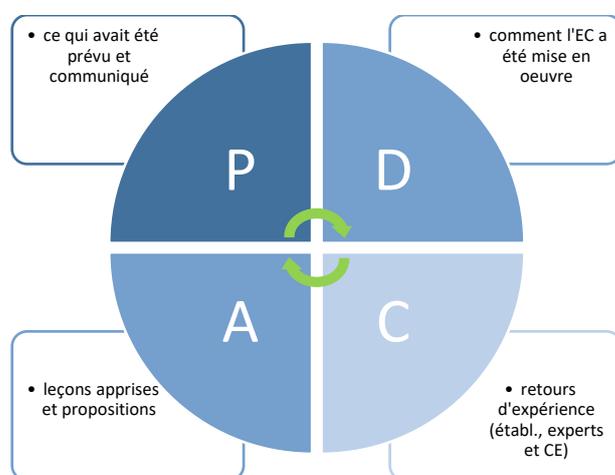


FIGURE 1 : STRUCTURATION DU BILAN DE L'ÉVALUATION CONTINUE

Selon ce schéma, la structure de ce document se présente en 4 sections :

- ce qui était prévu et communiqué au niveau de l'évaluation continue (*plan*) ;
- comment cela s'est déroulé concrètement (*do*) ;
- les retours d'expérience (*check*) ;
- les leçons apprises et les propositions d'amélioration (*act*).

Le document comporte également deux annexes, à savoir :

- le référentiel de l'évaluation continue des programmes employé durant la phase pilote ;
- le cadastre détaillé des clusters évalués sur cette même période.

Le présent bilan porte sur la période 2019-2020 à 2021-2022.

Préambule : pourquoi une évaluation programmatique continue ?

Le décret AEQES de 2008 prévoyait à l'origine un cycle de dix ans entre deux évaluations externes de programmes en FWB, ce qui représentait une durée excessivement longue pour favoriser la dynamique d'amélioration continue des programmes et la mise en place de pratiques qualité pérennes. C'est pourquoi une première action corrective est intervenue en 2013-2014. Elle a donné lieu à la mise en œuvre des premières « évaluations de suivi » qui permettaient de « raccourcir » le cycle. À la suite de cette modification, plusieurs étapes de bilan et d'ajustements méthodologiques sont intervenues.

À partir de 2019, l'évaluation de suivi (perçue à juste titre comme une étape intermédiaire entre deux évaluations programmatiques) est devenue une évaluation à part entière : désormais appelée « évaluation continue », elle a été dotée d'un référentiel spécifique, les comités d'experts ont intégré un expert étudiant (c'était l'objet d'une recommandation formulée à l'occasion de l'évaluation ENQA en 2016) et, lorsque cela a été jugé pertinent, elle a donné lieu à une analyse transversale. Cette deuxième évolution méthodologique a abouti à une modification dans l'alternance des évaluations externes : alors que les évaluations s'alternaient jusqu'alors selon le schéma « évaluation complète – évaluation de suivi – évaluation complète », elles s'alternent désormais selon le schéma « évaluation initiale – évaluation continue – évaluation continue ... », illustré ci-dessous.

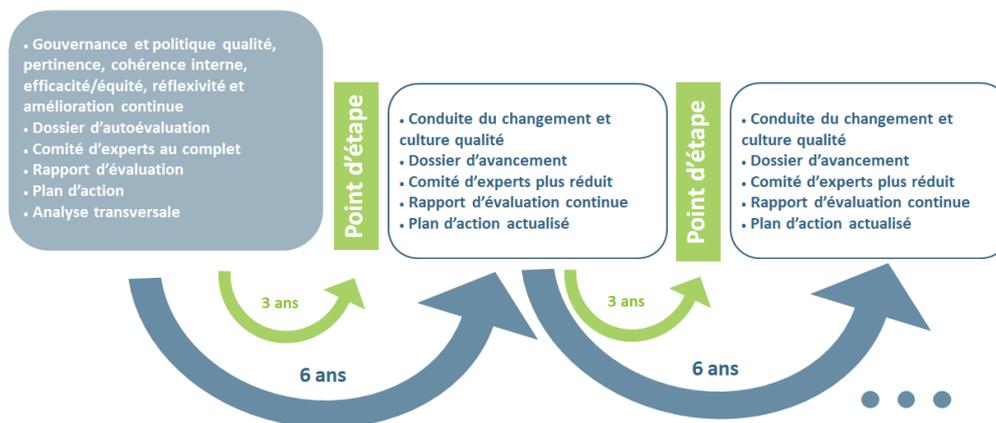


FIGURE 2 : ALTERNANCE DES ÉVALUATIONS EXTERNES AEQES À PARTIR DE 2019

Les caractéristiques de l'évaluation continue ont été approuvées par le Comité de gestion de l'AEQES lors de l'adoption de la *Proposition méthodologique*² en octobre 2017, reflétant la volonté de l'Agence de :

- consolider l'impact d'une première évaluation « diagnostic » de programme ;
- s'assurer que la mise en place d'un système de gestion de la qualité au sein des établissements donne lieu à un pilotage régulier de la qualité des programmes (objectif d'amélioration continue et de pérennisation des pratiques qualité) ;
- rendre visible le développement de la culture qualité au sein des établissements (objectif de partage de bonnes pratiques en la matière) ;
- viser un équilibre entre mécanismes internes et externes d'assurance qualité (c'est-à-dire, partir du postulat selon lequel plus les systèmes qualité mis en place dans les établissements sont *adéquats*,

² La « proposition méthodologique » est le document qui, sur la base d'une analyse comparative de modèles d'AQE déployés en Europe et d'une large consultation des parties prenantes, a défini un modèle d'assurance qualité pour la FWB, modèle qui a été testé durant la phase pilote.

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

*efficaces et ancrés dans une culture qualité qui fait sens*³, plus les mécanismes externes déployés par les agences peuvent s’alléger – cette flexibilité est à lire en regard des lignes directrices de « l’ESG 2.2. Conception de méthodologies adéquates⁴ » [objectif progressif d’allègement]).

Ainsi, en termes de durée de cycle, on note que ces révisions de méthodologie ont fait passer le rythme des évaluations obligatoires de programmes de 10 ans (entre 2008 et 2015), à 5 ans (entre 2015 à 2023), puis à 6 ans (à partir de 2023-2024).

Le tableau ci-dessous reprend les différentes évolutions de méthodologie qui ont eu cours entre 2008 et 2019-2020.

PÉRIODE	ÉTAPES	CARACTÉRISTIQUES	DURÉE DU CYCLE
2008-2013	Évaluations programmatiques > pas encore d'évaluations de suivi/continues durant cette période	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À partir de 2008 : 'liste des indicateurs' arrêtée par le Gouvernement. ▪ À partir de 2012-2013 : référentiel AEQES en 5 critères (politique qualité – pertinence – cohérence interne – efficacité et équité du programme – réflexivité et amélioration) 	cycle de 10 ans
2013-2014	Premières évaluations programmatiques de suivi (EP de suivi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EP de suivi facultatives ▪ Rapports d'évaluation confidentiels, non publiés et communiqués uniquement aux autorités académiques ▪ Comités de 2 experts (un disciplinaire : expert pair ou expert de la profession ; un transversal : expert de l'éducation ou expert qualité) 	cycle de 5 ans (EP de suivi organisée à mi-parcours du cycle de 10 ans)
2014-2015	Premier bilan et révision méthodologique de cette première édition > pas d'EP de suivi en 2014-2015		
2015-2016	Reprise des EP de suivi, rendues systématiques à mi-parcours du cycle de 10 ans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EP de suivi rendues obligatoires ▪ Rapports d'évaluation publiés ▪ Plans d'action publiés sur le site des établissements (et non plus sur le site de l'AEQES) ▪ Comités de 2 experts 	cycle de 5 ans (EP de suivi organisée à mi-parcours du cycle de 10 ans)
2017	Deuxième bilan des EP de suivi réalisées en 2015-2016 ⁵		
2017	Modifications du décret AEQES ⁶	Via les articles 9bis et 10, le législateur donne une assise juridique à la phase pilote 2019-2022 (prolongée ensuite à 2022-2023 en raison du Covid), au caractère obligatoire de l'EP de suivi [intitulée par la suite <i>EP continue</i> à partir de 2019-2020] et aux futurs cycles de six ans.	
À partir de 2019-2020, première année de la phase pilote	Premières évaluations continues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EP continues obligatoires ▪ Rapports d'évaluation publiés ▪ Référentiel explicite pour les EP continues, en 3 critères (A/B/C) 	Vers un cycle de 6 ans (à partir de 2023-2024)

³ Priorité 2 du Plan Stratégique 2021-2025 de l'AEQES :

https://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=465

⁴ https://www.engq.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20French_by%20Re%CC%81seau%20FrAQ.pdf

⁵ Bilan publié sur : <https://www.aeqes.be/documents/20170410RapportbilanevaluationsSUIVI201516.pdf>

⁶ Le décret du 20 décembre 2017 modifie le décret du 22 février 2008 :

<https://www.aeqes.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>, voir spécifiquement l'article 10

- Comités de 3 experts incluant un expert étudiant
- Production d'une analyse transversale (si pertinent)
- Mise en place du *Point d'étape* à 3 ans (mi-cycle⁷)

Les évaluations programmatiques continues pratiquées par l'Agence s'inscrivent donc désormais dans une logique de cycle de six ans. Une évaluation continue de programme concerne un programme qui a déjà été évalué par l'AEQES. Elle intervient désormais six ans après la première évaluation externe (ou la précédente évaluation externe de ce programme).

⁷ Environ trois ans après l'évaluation externe, chaque établissement évalué transmet à la Cellule exécutive de l'AEQES une actualisation de son plan d'action ainsi que, de façon facultative, une note réflexive de contextualisation de cette actualisation. Ce plan d'action actualisé ainsi que l'éventuelle note réflexive qui l'accompagne sont archivés par l'AEQES. Ce dossier d'étape est transmis aux experts de l'évaluation externe suivante. Ce point d'étape ne constitue donc pas une nouvelle évaluation externe, mais plutôt une collecte d'informations destinées à garder la trace des actions déjà réalisées après une évaluation. La première édition du point d'étape est planifiée en 2023-2024 pour les évaluations programmatiques réalisées en 2020-2021.

1. Ce qui était prévu et communiqué sur l'évaluation continue [plan]

Cette partie permet de reprendre l'information qui a été communiquée au sujet de l'évaluation programmatique continue (objectifs et étapes de la méthodologie).

1. En guise d'introduction : les finalités de l'évaluation programmatique continue

Pour l'Agence, l'évaluation continue vise à :

- *soutenir les établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place et dans le développement d'outils de pilotage⁸ ;*
- *disposer de données faisant état du développement des systèmes qualité interne et bénéficier d'un retour sur l'impact des évaluations externes⁹ ;*
- *garantir le maintien d'un engagement actif vers une culture qualité intégrée ainsi qu'un équilibre entre mécanismes internes et externes d'assurance qualité¹⁰.*



FIGURE 3 : ARTICULATION ENTRE LES MÉCANISMES INTERNES ET LES MÉCANISMES EXTERNES D'ASSURANCE QUALITÉ

L'évaluation programmatique continue est donc conçue par l'AEQES comme une évaluation de consolidation, qui fait suite à une évaluation initiale qui peut correspondre pour les entités évaluées à la mise en place d'un système de gestion de la qualité. La méthodologie de l'évaluation programmatique continue se focalise sur le degré de réalisation des actions prévues dans le plan d'action publié par l'établissement à l'issue de l'évaluation programmatique initiale ainsi qu'au projet de plan d'action pour les années à venir.

Pour les établissements¹¹, il s'agit par l'évaluation programmatique continue :

- *de valoriser les améliorations apportées au cours des cinq dernières années ;*
- *d'informer les parties prenantes de l'établissement des actions menées dans le cadre de la démarche d'amélioration continue ;*
- *de faire le point/dresser le bilan de la conduite du changement à l'œuvre dans l'établissement*
- *de bénéficier d'un regard, d'avis, de conseils extérieurs ;*
- *de renforcer la participation des parties prenantes internes et externes à la démarche qualité ;*
- *de renforcer le développement d'une culture qualité.*

⁸ Guide à destination des établissements, p. 39-40 (version 3, septembre 2021) disponible sur https://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455

⁹ Proposition méthodologique 2017 – p. 34, précitée

¹⁰ Guide à destination des établissements, p. 39-40 précité

¹¹ Guide à destination des établissements, p. 39-40 précité

Pour l'Agence et pour les établissements, les évaluations programmatiques continues permettent de mesurer la capacité de changement de l'entité et la culture qualité à l'œuvre dans l'établissement.

2. LA PRÉPARATION

2.1. L'information fournie par l'AEQES en amont de l'évaluation continue

Les objectifs, enjeux, étapes méthodologiques constituant l'évaluation continue sont reprises dans les publications et communications que la Cellule exécutive de l'AEQES réalise à l'intention des établissements et des experts concernés par l'évaluation continue : guides méthodologiques publiés sur le site de l'Agence¹² (destinés aux établissements et aux experts), réunions d'information pour les coordonnateurs et responsables qualité de l'autoévaluation, séminaires de formation des experts.

2.2. Le référentiel d'évaluation continue

Depuis 2019, l'AEQES s'est dotée d'un référentiel d'évaluation continue. Ce référentiel, schématisé ci-dessous, est constitué de trois critères : A, B et C.



FIGURE 4 : ARTICULATION DES CRITÈRES A, B, C DU RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION CONTINUE

Le critère A se centre sur l'engagement de l'établissement/l'entité évaluée dans une démarche d'amélioration continue adaptée à leurs objectifs, besoins.

Le critère B, quant à lui, met en lumière les améliorations apportées au programme, en regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité (faisant ici lien avec le référentiel d'évaluation initiale, ces derniers en étant respectivement les critères 2, 3 et 4). Le critère B envisage également les aspects formels de communication des actions entreprises auprès des parties prenantes. Le critère C interroge la culture qualité à l'œuvre dans l'établissement/l'entité, en proposant d'examiner l'articulation des valeurs, de l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes ainsi que des procédures et outils mis en place dans le cadre de démarche d'amélioration continue/qualité de l'entité/l'établissement.

À titre illustratif, des questions pouvant guider l'analyse sont présentées dans les guides méthodologiques déjà cités. Une présentation de ce référentiel, incluant une vidéo détaillée¹³, est également disponible sur le site de l'AEQES.

¹² Guide à destination des établissements, précité ; Guide à destination des experts (version 5, septembre 2022), disponible sur https://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=820.

¹³ Vidéo disponible sur <https://view.genial.ly/5f69a6ef4d20af0cfc19c870/guide-referentiel-evaluation-continue-aeqes>

2.3. Les dossiers d'avancement

En amont de la visite d'évaluation externe, il est demandé à l'établissement de constituer un dossier d'avancement comportant dix à vingt pages (hors annexes), structuré de la façon suivante :

- une introduction contextuelle,
- un bilan et une analyse en regard des critères A, B et C du référentiel,
- quatre annexes incontournables.

L'introduction permet à l'établissement de situer les principaux changements de contexte intervenus depuis la précédente évaluation, tant au niveau institutionnel (par exemple : fusion, changements de cadre, etc.) qu'au niveau du programme évalué (notamment les évolutions du nombre d'étudiants inscrits et de diplômés, les éventuelles évolutions du cadre du personnel, du profil d'enseignement du programme évalué, etc.).

L'analyse de l'existence d'un système qualité pérenne et participatif (critère A), des évolutions du programme (critère B), de la culture qualité à l'œuvre dans l'établissement/l'entité (critère C) est ensuite proposée en vue de structurer la réflexion sur les évolutions apportées au programme, à la fois en termes d'avancées que de freins et pistes d'action identifiés.

Quatre annexes incontournables complètent le dossier :

- un tableau récapitulatif des recommandations adressées lors de l'évaluation précédente et le suivi qui en a résulté,
- le dernier plan d'action publié par l'entité (pouvant être le plan d'action transmis à l'AEQES à l'issue de la précédente évaluation),
- une analyse SWOT actualisée,
- le projet de plan d'action actualisé dont la formulation laissée libre inclut, *a minima*, des axes prioritaires liés à la stratégie de l'établissement, les actions, les responsables d'actions, des échéances et des indicateurs de suivi ou de résultat.

Le dossier d'avancement est validé par les autorités académiques de l'établissement/l'entité ainsi que par le coordonnateur de la démarche qualité. Il est transmis par l'établissement à la Cellule exécutive de l'Agence par voie électronique. Étant propriétaire de son dossier d'avancement, l'établissement décide de son degré de publicité ou de confidentialité. L'AEQES, quant à elle, s'engage à ne pas le communiquer au-delà du comité d'évaluation continue et de la Cellule exécutive.

2.4. La composition du comité des experts

Le comité d'évaluation continue se compose de trois experts dont deux ont déjà rempli une mission d'expertise pour l'AEQES et ont démontré les compétences, posture et implication requises. Il se compose :

- d'un expert disciplinaire (pair et/ou de la profession),
- d'un expert étudiant,
- d'un expert transversal (expert de l'éducation et/ou de la gestion de la qualité).

Dans la mesure du possible, l'un des experts a participé à la mission d'évaluation externe du programme considéré. Cette configuration permet à la fois de garantir une continuité entre les deux évaluations et d'enrichir l'analyse par des apports nouveaux.

Dans le comité d'évaluation continue, chaque expert partage les tâches et responsabilités à parts égales, il n'y a pas de statut de président de comité.

Afin de composer le comité d'évaluation continue, la Cellule exécutive sélectionne, dans sa base de données d'experts, les personnes répondant aux conditions décrites ci-dessus (avoir rencontré les attendus en termes de compétence, posture et implication). Elle les contacte afin de vérifier leur intérêt pour la mission, leur demander un CV actualisé ainsi qu'une déclaration d'indépendance. Elle dresse la liste des candidats. La « Commission Experts » (organe interne composé par des membres de la Cellule exécutive de l'AEQES) vérifie ensuite les conditions d'indépendance et l'expertise actualisée des experts considérés. La Cellule exécutive vérifie enfin la disponibilité des experts potentiels et compose le comité d'évaluation continue.

À l'image de toute mission d'expertise mise en place par l'Agence, la participation d'un expert à une évaluation continue fait l'objet d'une contractualisation ; en annexe du contrat figure notamment un code de déontologie que l'expert s'engage à respecter tout au long de sa mission. Lors de l'annonce de la composition du comité, l'établissement a la possibilité d'indiquer à la Cellule exécutive un éventuel conflit d'intérêt avec un ou plusieurs experts renseignés.

2.5. Le séminaire de formation des experts

En chaque début d'année académique, la Cellule exécutive organise un séminaire de formation à l'intention des experts.

Les objectifs de cette formation sont de¹⁴ :

- *lancer une dynamique de groupe au sein des comités d'experts et porter une réflexion sur le travail collaboratif (complémentarité des expertises, implication),*
- *ajuster les perceptions et les attendus réciproques au sujet de la mission (point de vue des experts / point de vue de l'AEQES),*
- *s'approprier les enjeux des approches d'assurance qualité développées par l'AEQES,*
- *s'approprier et manipuler les outils méthodologiques développés et utilisés par l'AEQES, tels que les référentiels et autres supports nécessaires à la préparation des visites,*
- *développer une connaissance suffisante du contexte et des caractéristiques de l'enseignement supérieur en FWB en général et du (des) cursus évalué(s) en particulier,*
- *développer une posture d'évaluateur adéquate (celle dite de « l'ami critique ») et développer notamment des stratégies de collecte et vérification de l'information,*
- *développer une vision partagée de la cohérence pédagogique et de la qualité d'un programme,*
- *acquérir des réflexes de travail : réflexe évaluatif « constat / analyse / recommandation », préparation des visites, mise en situation d'entretien, etc.*

3. LES VISITES

La visite d'évaluation continue intervient en principe au cours de la sixième année suivant la précédente évaluation du programme.

Le calendrier de visites est établi par la Cellule exécutive sur la base des disponibilités recueillies auprès des experts et des établissements.

La visite dure, en principe, une journée. À cette occasion, le comité d'évaluation continue est amené à rencontrer *a minima* les responsables de l'établissement et du programme évalué ainsi que des représentants de coordination qualité, les enseignants et les étudiants. Introduits par une réunion préparatoire à huis-clos réunissant les membres du comité d'experts et un membre de la Cellule

¹⁴ Ces éléments sont extraits du *Guide à destination des experts* précité, p. 15

exécutive, les entretiens avec les représentants de l'établissement sont entrecoupés de moments de débriefing et de consultation de documents et/ou du portfolio de suivi élaboré par l'établissement.

4. LES RAPPORTS

4.1. Les rapports d'évaluation

Un rapport préliminaire d'évaluation continue est adressé à chaque établissement à l'issue de l'ensemble des visites d'évaluation continue prévues pour un cluster. Ce rapport présente une introduction contextuelle, des constats, des analyses et des recommandations en regard des trois critères du référentiel.

La Cellule exécutive transmet ce rapport préliminaire d'évaluation continue par voie électronique aux autorités académiques de l'entité et de l'établissement concernés, ainsi qu'aux personnes en charge de la gestion de la qualité (coordinateur qualité institutionnel et/ou coordonnateur de l'évaluation continue).

Après avoir fait l'objet d'un éventuel droit de réponse de la part de l'établissement, les rapports d'évaluation continue du cluster sont publiés simultanément sur le site de l'AEQES.

4.2. L'analyse transversale continue

L'évaluation continue d'un cluster peut faire l'objet d'une analyse transversale, en particulier celle-ci est envisagée lorsqu'une majorité de l'offre de formation est évaluée (voir, à ce sujet, les éléments relatifs aux dispenses d'évaluation continue, pp. 15-16).

Comme pour les analyses transversales réalisées dans le cadre d'évaluations complètes, les analyses transversales continues résultent de la compilation (et de la mise en perspective) de tendances observées au sein des établissements concernés.

Sur la base du référentiel d'évaluation continue, il est plus particulièrement demandé au comité d'experts d'examiner de quelle façon :

- A) une démarche d'amélioration continue pérenne est mise en place par l'établissement en prenant en compte les objectifs, les ressources et le contexte,
- B) le plan d'action de l'établissement est mis en œuvre et des améliorations sont apportées par rapport à la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'équité du programme,
- C) une culture qualité se développe, à la fois avec un regard technique (système et procédures) mais aussi du point de vue de l'engagement individuel et collectif en lien avec les parties prenantes.

L'analyse transversale continue permet de décrire les évolutions observées à l'échelle du cluster, sur la base du bilan établi lors de l'évaluation précédente, et de documenter l'impact des démarches menées.

5. LE SUIVI

Les établissements disposent de trois mois (à compter de la publication des rapports d'évaluation continue) pour publier sur leur site internet le plan d'action actualisé, revu à la lumière des recommandations des experts. Les établissements transmettent le plan d'action actualisé et l'adresse URL de leur site où il a été publié à la Cellule exécutive qui archive ces informations en vue de les transmettre aux experts de l'évaluation continue suivante.

Environ trois ans après l'évaluation externe, chaque établissement évalué transmet à la Cellule exécutive de l'AEQES une actualisation de son plan d'action ainsi que, de façon facultative, une note réflexive de contextualisation de cette actualisation.

Ce plan d'action actualisé ainsi que l'éventuelle note réflexive qui l'accompagne sont archivés par l'AEQES. Ce dossier d'étape est transmis aux experts de l'évaluation externe suivante. Ce point d'étape ne constitue donc pas une nouvelle évaluation externe, mais plutôt une collecte d'informations destinées à garder la trace des actions déjà réalisées après une évaluation.

La première édition du point d'étape est planifiée en 2023-2024 pour les évaluations programmatiques réalisées en 2020-2021.

2. Comment cela s'est déroulé concrètement [do]

Cette section décrit comment la méthodologie d'évaluation programmatique continue s'est déployée au cours de la phase pilote, c'est-à-dire entre 2019-2020 et 2021-2022.

La méthodologie de l'évaluation programmatique continue est devenue depuis 2020-2021 le type d'évaluation majoritairement mis en œuvre par l'AEQES. En effet, depuis 2009-2010, la quasi-totalité des cursus/clusters a déjà fait l'objet d'une évaluation programmatique initiale. Les évaluations programmatiques initiales désormais mises en œuvre portent presque exclusivement sur les programmes ayant fait l'objet de nouvelles habilitations.

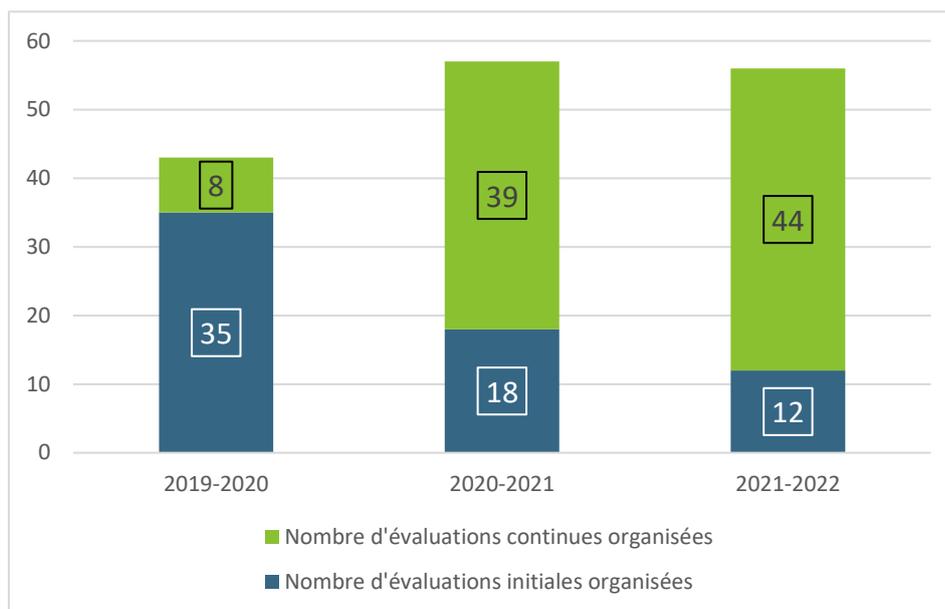


FIGURE 5 : RÉPARTITION DU NOMBRE D'ÉVALUATIONS PROGRAMMATIQUES MENÉES PAR L'AEQES SELON LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE ENTRE L'ANNÉE ACADÉMIQUE 2019-2020 ET 2021-2022

1. LA PRÉPARATION

1.1 Le cadastre des évaluations continues et dispenses octroyées

Les clusters faisant l'objet d'une évaluation programmatique continue durant la période considérée sont les suivants¹⁵ :

2019-2020	2020-2021	2021-2022
Sciences politiques Sociologie et GRH Information et Communication Traduction et Interprétation Musique	Criminologie Business et Coopération Assistant de direction Sciences physiques, chimiques et géographiques	Psychologie-Logopédie-Éducation Théâtre-Audiovisuel-Cirque Agronomie Ingénieur industriel Assurance Philosophie et Théologie

¹⁵ Une vue plus détaillée du cadastre des évaluations, reprenant le nombre programmes évalués et les formes d'enseignement concernées par cluster se trouve en annexe 2, p. 39.

Chaque établissement a reçu un courrier de lancement en N-2 (c'est-à-dire, à titre d'exemple, en 2020 pour un cluster évalué en 2021-2022) annonçant le lancement de l'évaluation.

En réponse à ce courrier, chaque établissement a été invité à compléter une fiche de renseignements sur le/les programme(s) évalué(s). Depuis 2022 (évaluations programmées en 2023-2024), la Cellule exécutive a introduit dans cette fiche un volet visant à recueillir les enjeux spécifiques aux programmes (enjeux disciplinaires, institutionnels et sociétaux) identifiés par les établissements.

S'ils rencontrent les conditions, les établissements peuvent alternativement introduire une demande de dispense. En effet, les établissements qui participaient à la phase pilote des évaluations institutionnelles (six universités, huit hautes écoles, une école supérieure des arts et deux établissements d'enseignement de promotion sociale) ont eu la possibilité d'obtenir des dispenses d'évaluations programmatiques continues pendant la durée de la phase pilote. Cela concernait 16 établissements sur les 17 qui ont participé à la phase pilote des évaluations institutionnelles (en effet, un établissement n'avait aucune évaluation programmatique continue programmée durant la phase pilote).

Trois cas de figure ont été constatés :

- 11 établissements sur 16 ont souhaité obtenir une dispense pour toutes les évaluations continues programmées,
- 3 établissements sur 16 ont souhaité obtenir une dispense pour une partie des évaluations continues programmées,
- 2 établissements n'ont pas souhaité faire valoir de dispense pour les évaluations continue programmées pendant la durée de la phase pilote.

Ces dispenses ont naturellement eu un impact sur la complétude du cadastre des évaluations :

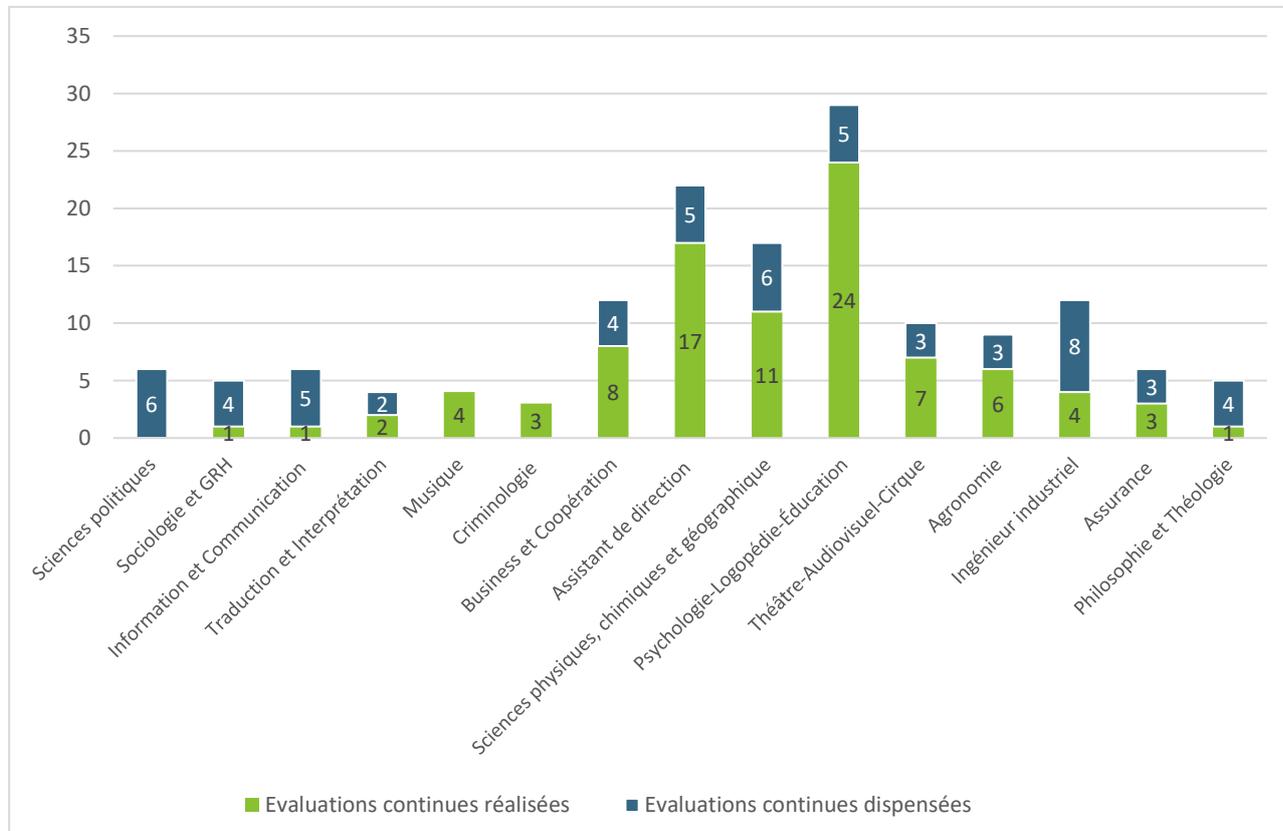


FIGURE 6 : RÉPARATION PAR CLUSTER DU NOMBRE D'ÉVALUATIONS EXTERNES PROGRAMMATIQUES RÉALISÉES OU DISPENSÉES

1.2 Les dossiers d'avancement

Les coordonnateurs qualité des établissements évalués ont été conviés à des réunions d'information permettant de revenir sur la méthodologie d'évaluation et les modalités rédactionnelles des dossiers d'avancement (référentiel, annexes, nombre de pages, date de remise des dossiers, etc.).

La grande majorité des dossiers d'avancement ont été rédigés conformément aux consignes. Dans certains cas, la Cellule exécutive est revenue vers les établissements pour demander des compléments (concernant les signatures des autorités et de la coordination qualité démontrant la validation du dossier, concernant les données statistiques relatives aux inscriptions, diplômes et personnel d'encadrement, ou concernant l'une ou l'autre des annexes incontournables). Après un échange entre la Cellule exécutive et l'établissement concerné, ces éléments ont généralement rapidement été complétés.

Concernant les consignes formelles : le respect de la consigne relative au nombre de pages a été variable. En outre, le nombre d'annexes jointes aux dossiers d'avancements a été dans certains cas très important.

En grande majorité, les dossiers d'avancement ont été rendus dans les délais impartis.

1.3 Les experts sélectionnés

La proportion d'experts sélectionnés pour réaliser des évaluations continues a augmenté ces dernières années pour devenir majoritaire ; les évaluations initiales étant de moins en moins fréquentes.

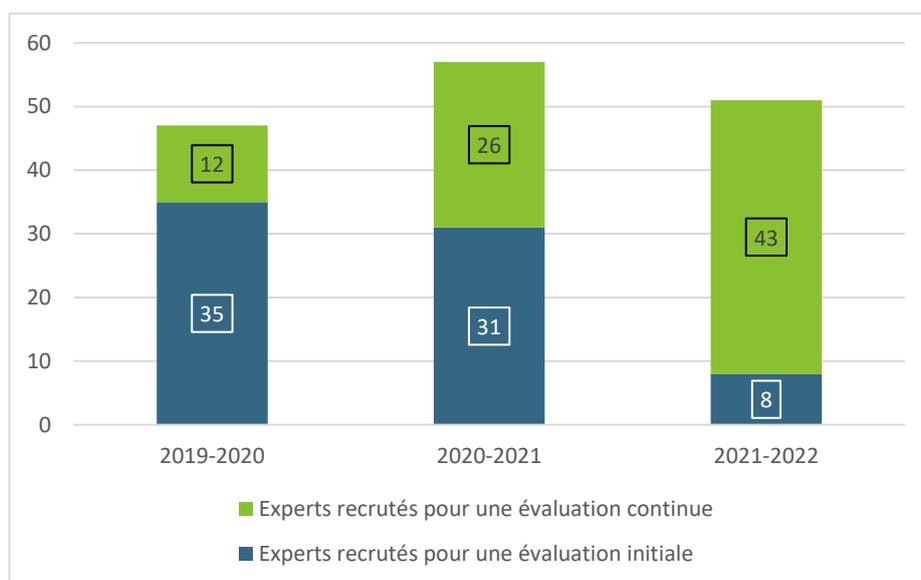


FIGURE 7 : RÉPARTITION DES EXPERTS ENGAGÉS PAR L'AEQES SELON LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE ENTRE L'ANNÉE ACADÉMIQUE 2019-2020 ET 2021-2022 (N=155)

Comme le montre la prochaine figure, la majorité des 81 experts recrutés pour les évaluations programmatiques continues entre 2019-2020 et 2021-2022 avait déjà réalisé une mission d'expertise pour l'AEQES (comme le prévoit la jurisprudence). Il s'avère cependant plus compliqué d'appliquer le deuxième principe énoncé par la jurisprudence (à savoir la participation à la mission d'évaluation externe complète du cluster considéré). Sur la période considérée, la part d'experts ayant participé à l'évaluation programmatique précédente représentait moins d'un tiers des experts recrutés.

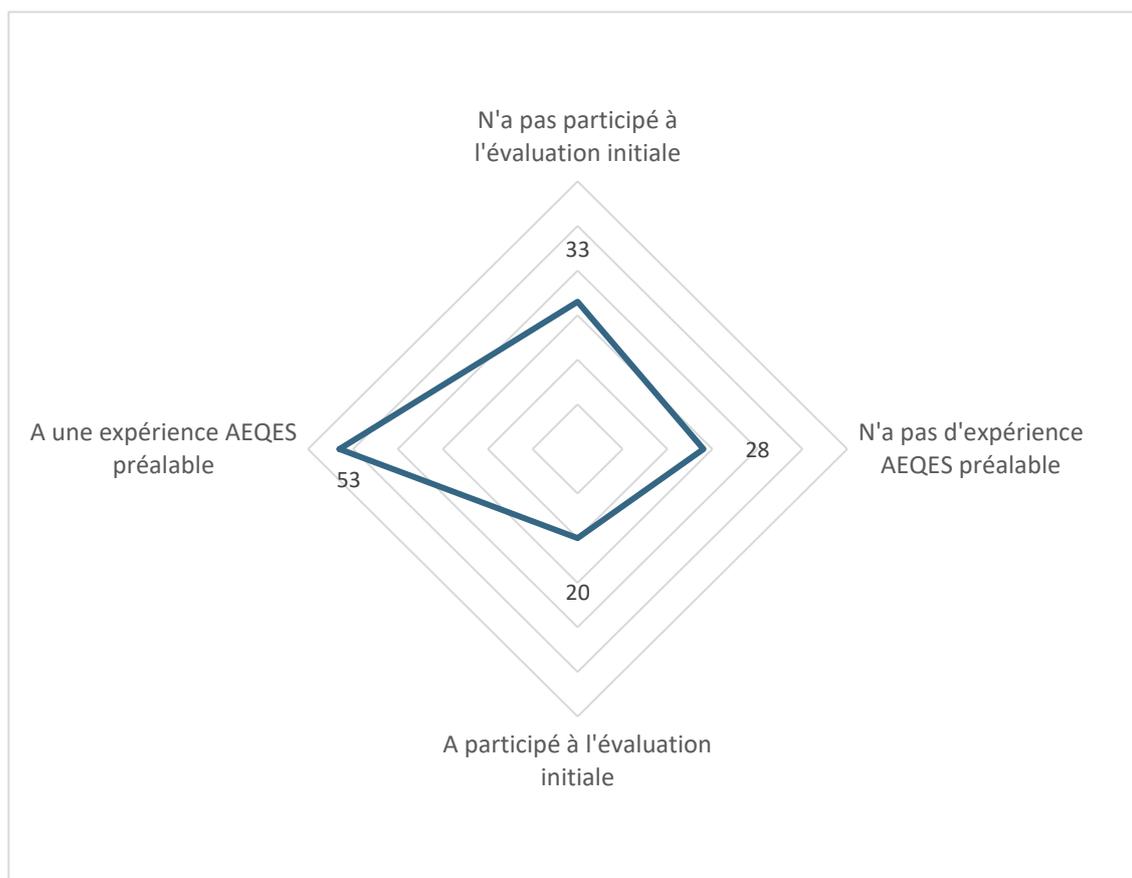


FIGURE 8 : RÉPARTITION DES EXPERTS RECRUTÉS POUR LES ÉVALUATIONS PROGRAMMATIQUES CONTINUES ENTRE 2019-2020 ET 2021-2022 SELON LES DEUX PRINCIPES DE LA JURISPRUDENCE

Tous les experts recrutés par l'AEQES ont participé au séminaire de formation annuel de l'AEQES. Ce dernier a été organisé, chaque année, sur deux à trois jours à la fin du mois de septembre/début octobre. Lors de cette formation, des séances plénières, des tables rondes, des témoignages, des ateliers pratiques et des moments spécifiques à chaque cluster se sont succédé.

Initialement, le séminaire de formation dédié aux évaluations programmatiques continues était distinct du séminaire dédié aux évaluations programmatiques initiales, du fait que les experts recrutés avaient déjà tous une expérience de mission préalable avec l'AEQES. Ce fut le cas en 2019-2020, lors de la première année des évaluations continues. À partir de 2020-2021, la Cellule exécutive a décidé d'organiser un séminaire conjoint couvrant à la fois les méthodologies d'évaluation initiale et d'évaluation continue. Cela a permis d'assurer une formation complète aux experts qui intégraient un comité d'évaluation continue sans avoir d'expérience préalable d'évaluation avec l'AEQES. Des modules spécifiques à l'évaluation continue ont bien sûr été dispensés.

Par ailleurs, en raison de la crise sanitaire de Covid-19, les éditions 2020 et 2021 du séminaire de formation se sont organisées en partie en distanciel (notamment les activités communes à tous les experts quel que soit le cluster) et des supports numériques ont été produits et mis à disposition des experts dans le cadre de leur formation à distance. L'AEQES a ainsi mis à disposition des experts des capsules de présentation de l'Agence et des différents référentiels programmatiques¹⁶ ainsi qu'une

¹⁶ Vidéo de présentation du référentiel d'évaluation continue déjà référencée ci-dessus ; vidéo de présentation du référentiel d'évaluation initiale disponible sur <https://view.genial.ly/5f573297c5ef2c0d90ddfdce/guide-referentiel-evaluation-complete-aeqes>

plateforme LMS en collaboration avec le Ministère de la FWB afin de permettre des formations hybrides (*blended learning*).

Ces nouveaux outils viennent désormais enrichir les dispositifs pédagogiques et méthodologiques déployés par l'AEQES pour la formation des experts et l'information des établissements.

2. LES VISITES

Au sein du comité d'évaluation continue, les experts occupent une responsabilité égale pour la préparation de la visite, l'animation de celle-ci et la rédaction des rapports et de l'éventuelle analyse transversale. Plusieurs méthodes de travail ont été expérimentées :

- répartition des rôles : alternance d'une visite à l'autre entre un synthétiseur (synthèse des analyses préalables du dossier d'avancement), un animateur (animation de la visite) et un rapporteur (rédaction du rapport),
- écriture collective des rapports : chaque expert prend en charge un des critères du référentiel,
- instauration d'une fonction de présidence informelle (calquée sur le fonctionnement des évaluations initiales) et alternance de ce rôle entre les différents experts, au fur et à mesure des évaluations.

Durant la période de confinement, le choix a été laissé aux établissements de réaliser la visite en visioconférence ou de reporter la visite à une date ultérieure dans le but de la réaliser en présentiel.

Sur la période considérée, seules 4 visites sur 91 ont été reportées (report d'une durée de 6 à 11 mois). La majorité des visites (66 %) ont été réalisées en visioconférence (avec une adaptation des plannings de visite afin de favoriser des pauses hors écran tant pour les experts et les parties prenantes des établissements que pour les attachés de l'AEQES)¹⁷. Dès que les règles sanitaires l'ont permis et avec l'accord tant des établissements que des experts, l'AEQES a repris ensuite les visites en présentiel.

3. LES RAPPORTS

3.1 Les rapports d'évaluation

Au terme des visites, les rapports préliminaires ont été transmis aux établissements concernés qui ont pu exercer leur droit de réponse. L'ensemble des rapports d'évaluation continue ont ensuite été publiés sur le site de l'AEQES (et ont été automatiquement référencés sur la base de données DEQAR¹⁸).

3.2 Les analyses transversales

Quatre analyses transversales ont été publiées. Le tableau ci-dessous compare l'approche qui a été employée par les comités chargés de les rédiger.

Année	Cluster et date de publication	Périmètre de l'analyse transversale (AT) et approche employée par le comité
2019-2020	MUSIQUE ¹⁹	▪ Cluster hybride ²⁰

¹⁷ Pour une vision détaillée des visites organisées par cluster, voir annexe 2, p. 38.

¹⁸ Database of External Quality Assurance Results : <https://www.eqar.eu/about/projects/deqar-project/about-deqar/>

¹⁹ Disponible sur : https://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=867

²⁰ Cluster hybride = cluster comportant des programmes évalués pour la 1^{re} fois et des programmes ayant déjà été évalués

	Publiée le 13 décembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les 4 établissements concernés par ce cluster, aucun n'a été dispensé de cette évaluation programmatique ▪ Description de l'évolution des populations étudiantes et de l'offre de programmes depuis la dernière évaluation externe ▪ Pour 7 thèmes sélectionnés par les experts, retour sur la situation antérieure (extraits de l'AT précédente) et description/analyse des évolutions qui sont intervenues : stratégie/qualité ; gouvernance ; cadre légal ; locaux ; vision de la formation ; évaluation des acquis des étudiants ; recherche artistique au sein du programme
2020-2021	CRIMINOLOGIE ²¹ Publiée le 15 juin 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cluster n'incluant que des évaluations programmatiques continues ▪ Sur les 3 établissements concernés par ce cluster, aucun n'a été dispensé de cette évaluation programmatique continue ▪ Particularité liée au fait que les rapports d'évaluation externe et l'AT précédents étaient confidentiels (décret de 2002) et qu'aucun expert n'avait participé à l'évaluation précédente. Dès lors, AT de 2021 similaire, dans l'approche employée, à celle des évaluations initiales (bilan général, sans référence particulière aux évolutions par rapport à l'évaluation antérieure)
2020-2021	SCIENCES PHYSIQUES, CHIMIQUES ET GÉOGRAPHIQUES ²² Publiée le 19 janvier 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cluster n'incluant que des évaluations programmatiques continues ▪ Sur les 17 établissements concernés par ce cluster, 6 établissements ont été dispensés de cette évaluation continue, en raison de leur participation à la phase pilote des évaluations institutionnelles ▪ Description de l'évolution des populations étudiantes et de l'offre de programmes depuis la dernière évaluation ▪ Analyse de différents thèmes structurés selon le référentiel de l'évaluation initiale dans une perspective d'évolution : stratégie, gouvernance et qualité ; pertinence des programmes ; cohérence ; efficacité et équité
2021-2022	AGRONOMIE ²³ Publiée le 24 juin 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cluster n'incluant que des évaluations programmatiques continues ▪ Sur les 9 établissements concernés par ce cluster, 3 établissements ont été dispensés de cette évaluation continue, en raison de leur participation à la phase pilote des évaluations institutionnelles ▪ Mise en évidence des enjeux du secteur ▪ Évolution de la population étudiante et de l'offre de formation ▪ Analyse de plusieurs thèmes : gouvernance et qualité ; dynamique d'amélioration des programmes (déclinant des éléments liés aux critères 2, 3 et 4 du référentiel programmatique initial dans une perspective d'évolution)

À l'heure de finaliser ce bilan, deux analyses transversales sont en cours de finalisation : celle du cluster « Business et Coopération » et celle du cluster « Psychologie-Logopédie-Éducation ».

À noter que la phase pilote a été l'occasion d'expérimenter de nouveaux formats d'analyses transversales programmatiques. En effet, en plus des évaluations complètes de clusters, l'AEQES a procédé dès 2019-2020 à des évaluations complètes et à des évaluations continues au sein de mêmes clusters dits « hybrides » (par exemple, le cluster « Information et communication »). Dans le cas du

²¹ Disponible sur : https://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=814

²² Disponible sur : https://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=891

²³ Disponible sur : https://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=943

cluster « Information et communication », seuls les programmes en évaluation initiale ont été intégrés dans le périmètre de l'analyse transversale²⁴.

4. LE SUIVI

Comme indiqué plus haut, les établissements ont disposé de trois mois (à compter de la publication des rapports d'évaluation continue) pour publier et envoyer à la Cellule exécutive de l'AEQES leur plan d'action actualisé. De manière générale, ce délai a été respecté.

5. LE COÛT DES ÉVALUATIONS CONTINUES

Les évaluations continues ont coûté 352.613 € à l'AEQES pour les trois années considérées (les évaluations en cours étant estimées pour la partie à venir à leur montant budgétaire).

Le coût moyen, pour l'Agence, d'une journée d'évaluation continue a été d'environ 2.567 € entre 2019-2020 et 2021-2022. En y intégrant le coût moyen des journées de prestations liées à la formation des experts, aux réunions organisées dans le cadre des analyses transversales, etc., ce montant s'est élevé à environ 3.500 €/jour de visite organisé. Ces montants n'incluent pas le coût en ressources humaines (c'est-à-dire les salaires des attachés de la Cellule exécutive).

Il importe de préciser que, d'un point de vue budgétaire, les années « Covid » ont eu un impact important. En effet, le passage en visioconférence de 66% des visites d'évaluation a réduit les dépenses relatives à certains postes. Il n'y a, de fait, pas eu pour ces visites de frais de transport, de nuit d'hôtel ou de frais de restauration.

Le coût moyen d'une évaluation continue en présentiel sera dès lors plus élevé.

²⁴ Disponible sur : https://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=822

3. Les retours d'expérience [check]

Cette troisième section intègre les observations, avis, questionnements et suggestions recueillis auprès des divers acteurs impliqués tout au long de la phase pilote : établissements, experts, membres du personnel de la Cellule exécutive.

Les retours d'expérience de ces parties prenantes ont été intégrés ci-dessous, pour chacune des étapes de la méthodologie de l'évaluation programmatique continue.

1. En guise d'introduction : les différents feedbacks collectés

1.1. Les enquêtes complétées par les établissements

Chaque acteur rencontré en visite d'évaluation programmatique continue (excepté pour les étudiants) a reçu un questionnaire d'évaluation l'invitant à partager son degré de satisfaction sur les différentes étapes de la méthodologie d'évaluation continue et sur les outils développés par l'AEQES. En outre, chaque répondant a été questionné sur son estimation de l'atteinte des objectifs de l'évaluation continue.

Le nombre de réponses obtenues suite aux enquêtes (données au 14/7/2022) :

	2019-2020*	2020-2021**	2021-2022***
Répondants issus des établissements		30 (Assistant de direction [AD] et Sciences physiques, chimiques et géographes – Sciences ci-dessous) ²⁵	

[* Suite à un changement de logiciel d'enquêtes, les réponses aux enquêtes diffusées en 2019-2020 ont malheureusement été perdues.

** Les données 2020-2021 n'incluent pas encore le cluster Business et coopération, car l'enquête ne sera transmise aux établissements qu'après la publication de l'AT.

*** Les résultats d'enquêtes 2021-2022 ne sont pas encore disponibles à l'heure de rédiger ce bilan. Ils seront collectés après que les rapports et AT auront été publiés sur le site internet de l'Agence]

Mise à part une perte de données qui a impacté les résultats d'enquêtes 2019-2020, l'on constate que le taux de réponse (pour les clusters AD et Sciences, seules données disponibles) est particulièrement faible (10 à 12%), alors que les enquêtes transmises dans le cadre des évaluations initiales recueillent habituellement des taux de réponse plus élevés (généralement supérieurs à 30%).

Deux hypothèses sont émises pour expliquer ce taux de réponse limité :

- 1) Dans le cas des évaluations programmatiques initiales, la Cellule exécutive a opté pour une scission de l'enquête en deux volets : le premier volet est transmis aux destinataires quelques jours après la visite d'évaluation ; le second volet à la publication des rapports (rapports d'évaluation et, le cas échéant, analyse transversale). À l'inverse, pour les évaluations programmatique continues, les questionnaires d'enquêtes sont transmis en une seule fois, à la publication des rapports (rapports d'évaluation continue pour AD ; analyse transversale pour Sciences). Cette méthode, conjuguée à l'allongement des délais liés aux reports de visites en raison de la crise de Covid-19, a eu pour conséquence qu'un délai important (de 10 à 18 mois) s'est écoulé entre la réalisation des visites et

²⁵ La répartition entre les deux clusters est équilibrée (17 réponses en Assistant de direction ; 15 réponses en Sciences ; deux répondants ont été impliqués par les deux cursus). La répartition des formes d'enseignement également (33% EPS, 40% HE, 27% U). La plupart des répondants (21 répondants) sont des enseignants du cursus évalué. Les autres sont en charge de la coordination qualité institutionnelle ou du cursus (8), membres de la direction (3).

la réception du formulaire d'enquête. Ce délai a très certainement impacté le taux de réponse à la baisse.

- 2) Enfin, pour les autorités académiques et les personnes en charge de la coordination qualité institutionnelle, on ne peut écarter l'hypothèse d'une certaine lassitude à compléter, après chaque évaluation continue, le même questionnaire d'enquête.

Le chapitre suivant reviendra sur les améliorations à apporter pour simplifier et harmoniser le processus de recueil des avis des parties prenantes au travers des trois méthodologies d'évaluation (voir ci-dessous p. 31).

Les résultats d'enquêtes disponibles sont donc peu nombreux pour les établissements et pour la période de la phase pilote. Il a cependant été décidé, malgré la taille réduite des échantillons, de les considérer dans le présent bilan, car ils contiennent des opinions et remarques constructives qu'il sera utile d'intégrer à la réflexion. Par ailleurs, ces remarques corroborent généralement les retours d'expérience complémentaires recueillis auprès des experts et de la Cellule exécutive elle-même.

1.2. Les enquêtes complétées par les experts

Une enquête spécifique sur le séminaire de formation des experts a été diffusée.

Celle-ci a été transmise rapidement après le séminaire et a recueilli les nombres de réponses suivants :

	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Experts	35	17	19

L'enquête générale, portant sur l'ensemble du processus d'évaluation continue a reçu moins de réponses (données au 14/7/2022) :

	2019-2020*	2020-2021**	2021-2022***
Experts		8 (AD et Sciences) ²⁶	

[* Suite à un changement de logiciel d'enquêtes, les réponses aux enquêtes diffusées en 2019-2020 ont malheureusement été perdues.

** Les données 2020-2021 n'incluent pas encore le cluster Business et coopération, car l'enquête ne sera transmise aux experts qu'après la publication de l'AT.

*** Les résultats d'enquêtes 2021-2022 ne sont pas encore disponibles à l'heure de rédiger le présent bilan. Ils seront collectés après que les rapports et AT auront été publiés sur le site internet de l'Agence.]

1.3. Le retour d'expérience des membres de la Cellule exécutive

La Cellule exécutive de l'AEQES a organisé la mise en œuvre des évaluations continues et a accompagné les établissements et les experts dans cet exercice. Elle a apporté au fur et à mesure les ajustements qu'elle a estimés nécessaires et elle a consigné ceux qui nécessitaient l'intervention du Comité de gestion. Elle a, en outre, réalisé un bilan complet de la méthodologie de l'évaluation continue lors de sa mise au vert annuelle de 2022.

1.4. L'évaluation réalisée par les experts mandatés par l'ENQA

En 2021-2022, l'AEQES a été évaluée par l'ENQA en regard des ESG pour la troisième fois. Les experts mandatés par l'ENQA ont analysé les procédures liées à l'évaluation continue et ont adressé des

²⁶ La répartition entre les deux clusters est équilibrée : 4 réponses en AD (sur 11 experts), 4 réponses en SPCG (sur 5 experts). Parmi les 8 répondants : 2 sont des experts pairs / pro ; 3 sont des experts éduc / qualité ; 3 sont des experts étudiants. 2 experts avaient participé à l'évaluation précédente de ce cursus (Sciences).

suggestions d'amélioration dans leur rapport d'évaluation externe²⁷. Ces recommandations ont été reprises par le Comité du registre EQAR²⁸.

2. LA PRÉPARATION

2.1. L'information fournie par l'AEQES en amont de l'évaluation continue

Globalement, les parties prenantes saluent la clarté des informations communiquées par l'AEQES en amont de l'évaluation continue : guides de l'établissement et de l'expert, séances d'information destinées aux établissements, informations contractuelles pour les experts (tâches à réaliser, calendrier, rémunération, charge de travail, etc.).

Dans leur rapport, les experts ENQA soulignent eux aussi que *l'AEQES publie des informations claires, précises, objectives, pertinentes, accessibles et détaillées concernant ses processus d'évaluation externe programmatique* (p. 17 du rapport des experts ENQA).

2.2. Le référentiel d'évaluation continue

Le référentiel d'évaluation en trois critères recueille la satisfaction de plus de 8 sur 10 répondants sur 10 (tant pour les établissements que pour les experts). Plusieurs répondants pointent cependant :

- un référentiel plus difficile à appréhender que celui de l'évaluation initiale, plus/trop conceptuel, insuffisamment clair et illustré d'exemples ou de questions,
- une structure complexe, avec l'impression partagée par plusieurs répondants d'une juxtaposition entre les critères A (démarche d'amélioration continue adaptée aux objectifs) et C (culture qualité au service de l'amélioration des programmes),
- deux experts suggèrent d'appliquer le référentiel d'évaluation initiale également aux évaluations continues.

Les experts ENQA ont confirmé, quant à eux, que *les évaluations programmatiques sont bien menées sur la base de la partie 1 des ESG*. Ils n'excluent pas que l'AEQES puisse envisager, à l'issue de la phase pilote, *l'utilisation de plusieurs référentiels en fonction des différentes formes d'établissements d'enseignement supérieur* (p. 31 du rapport des experts ENQA).

2.3. Les dossiers d'avancement

Les souhaits de clarification ou de modification du référentiel d'évaluation continue s'appliquent sans surprise au format des dossiers d'avancement, ceux-ci suivant la trame du référentiel.

A cet égard, la Cellule exécutive remarque que, généralement, les critères A et B ont été bien compris des établissements. Le critère C semble par contre avoir été plus difficile à appréhender, traité de façon redondante ou difficilement différenciable du critère A. La Cellule exécutive a toutefois constaté un « effet d'apprentissage », au fur et à mesure des dossiers reçus et de l'amélioration des explications fournies dans le guide à destination des établissements ou lors des réunions des coordonnateurs.

Par ailleurs, les experts pointent une certaine hétérogénéité de format et de contenu des dossiers, que confirme la Cellule exécutive.

Plusieurs experts invitent l'AEQES à limiter le nombre d'annexes qui sont fournies par les établissements avec le dossier d'avancement. La Cellule exécutive observe, elle aussi, que les annexes fournies par les établissements sont souvent très nombreuses et constituent souvent autant de pièces qui rejoindraient

²⁷ WALSH Pdraig (et al.), *Évaluation de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES)*, 2022 (traduction française). Disponible intégralement sur [https://www.aeqes.be/documents/RapportENQA-AEQES2021WEB%20\(1\).pdf](https://www.aeqes.be/documents/RapportENQA-AEQES2021WEB%20(1).pdf)

²⁸ <https://www.aeqes.be/documents/20220707Decisionerenouvellement11.pdf>

probablement plus à propos le portfolio/dossier de suivi que l'AEQES recommande aux établissements d'alimenter en interne. Quant aux annexes dites « incontournables », elles n'ont pas systématiquement été incluses dans le premier envoi du dossier d'avancement (voir ci-dessus, p. 17).

2.4. La composition du comité des experts

Les répondants issus des établissements et des comités d'experts sont unanimement satisfaits de la composition des comités d'experts (équilibre entre la continuité de l'évaluation précédente et le regard porté par un nouvel expert et la complémentarité des expertises).

Dans son rapport, le comité des experts ENQA indique que *l'Agence a mis en place des mécanismes visant à assurer le recrutement d'évaluateurs compétents et adéquats et que les étudiants sont intégrés dans tous les processus. La sélection des experts et la composition des comités d'évaluation selon les profils d'expertise sont claires, transparentes et pertinentes. (...) La présence de nombreux évaluateurs internationaux, reconnus pour leurs compétences dans le domaine de l'AQ, constitue, aux yeux du comité, une facette importante de l'activité de l'AEQES qui garantit non seulement l'équité du processus, mais aussi une perspective internationale* (pp. 38-39 du rapport des experts ENQA).

Rejointe dans son analyse par quelques experts ainsi que par les experts ENQA, la Cellule exécutive a regretté que les comités d'évaluation continue n'aient pas été conduits par un président comme c'est le cas dans les évaluations initiales.

En mai 2022, la Cellule exécutive a instruit cette question dans une note qu'elle a adressée au Comité de gestion de l'AEQES et dans laquelle elle a pointé les inconvénients liés à ce mode de fonctionnement. Elle a conclu cette note en proposant d'introduire une présidence dans les comités d'experts des évaluations continues, ce que le Comité de gestion a approuvé. Cette modification entrera en vigueur à partir de 2022-2023.

Le Cellule exécutive est globalement satisfaite de la composition des comités d'experts et de l'équilibre entre « nouveaux experts » et « experts expérimentés ». Elle attire toutefois l'attention sur le fait que composer majoritairement les comités d'évaluation continue d'experts ayant déjà réalisé une mission d'évaluation externe avec l'AEQES induit le risque d'un faible renouvellement du « pool » d'experts AEQES.

Ce point pourra être documenté et faire l'objet de propositions lors de la prochaine révision de la jurisprudence.

2.5. Le séminaire de formation des experts

Le séminaire des experts recueille globalement un très haut taux de satisfaction chez les experts (plus de 90% de satisfaction pour chacune des éditions organisées entre 2019-2020 et 2021-2022).

Les experts sont près de 90% à estimer qu'ils sont suffisamment préparés à mener leur mission à l'issue de ce séminaire.

Les experts ENQA ont, eux aussi, souligné *l'adéquation de la formation offerte par l'Agence aux experts qu'elle recrute, et notamment les différents outils mis en place : formations, guides ou capsules vidéo de présentation. Ces outils permettent un niveau adéquat de connaissance et une appréhension commune du référentiel, propice à une interprétation et à une application cohérente. (...) Les experts sont bien préparés avant chaque évaluation, et ils maîtrisent les critères utilisés par l'AEQES.* » (pp. 38-40 du rapport des experts ENQA).

3. LES VISITES

La presque totalité des répondants (établissements et experts) se dit satisfaite ou très satisfaite de l'organisation des visites (planning des entretiens, personnes rencontrées, etc.).

Le passage majoritaire au mode distanciel – inévitable dans les périodes les plus critiques de la pandémie de Covid-19 – a fait l'objet d'appréciations contrastées (certains ont estimé que ce mode avait nui aux échanges ; d'autres, aussi nombreux, ont estimé que cela n'avait pas affecté la qualité des entretiens).

La Cellule exécutive a, quant à elle, souhaité apporter quelques modifications au planning de visite employé jusqu'ici (en présentiel ou en distanciel). En effet, elle a observé que l'enchaînement des entretiens était rapide et ne permettait pas suffisamment au comité des experts de débriefer entre chaque rencontre ou de consulter les documents mis à disposition par l'établissement. Elle a également pointé que le planning employé ne facilitait pas l'organisation d'une visite des infrastructures (lorsque cela s'avérait utile, eu égard à la mise en œuvre du plan d'action initial ou au nouveau plan d'action) ou l'insertion d'un entretien additionnel qui se justifierait par un contexte particulier ou par le besoin de rencontrer d'autres parties prenantes (diplômés, monde professionnel, personnel administratif, technique ou ouvrier, etc.).

Le cas particulier des évaluations hybrides :

Initialement (pour un établissement concerné par le cluster InfoCom et un établissement pour le cluster Musique), la Cellule exécutive avait tenté d'intégrer les deux méthodologies au sein d'une unique visite d'évaluation, c'est-à-dire une visite qui enchaîne les deux méthodologies l'une après l'autre, avec un changement de composition du comité des experts). Ces expériences se sont toutefois montrées complexes à réaliser, tant sur le plan méthodologique (passage d'un référentiel à l'autre au sein d'une même visite) qu'organisationnel (prolongation de la durée de visite pour une partie seulement du comité, etc.). Dans les années qui ont suivi, la Cellule exécutive a pris le parti de scinder les visites d'évaluation. Ainsi, lorsqu'un établissement est dans la situation d'une évaluation hybride, il bénéficie désormais de deux visites distinctes : une visite d'évaluation complète et une visite d'évaluation continue (avec des comités différents). À ce stade, la Cellule exécutive ne dispose pas de feedbacks formels des établissements ayant bénéficié, dans ce type de situations, de visites distinctes.

4. LES RAPPORTS

4.1. Les rapports d'évaluation

Le taux de satisfaction des répondants à l'enquête issus des établissements est plus élevé que les années précédentes. Une hypothèse explicative pourrait être l'entrée en vigueur, en 2019-2020, du nouveau référentiel qui a modifié en profondeur la structuration des rapports et dont les critères orientent plus explicitement les constats, analyses et recommandations formulés par les experts. Cette hypothèse devra être confirmée dans les années suivantes.

2013-2014	7,7
2014-2015	(pas d'éval)
2015-2016	7,6
2016-2017	6,6
2017-2018	7,9
2018-2019	7,4
2019-2020	(pas de données)

2020-2021 (données partielles, Sciences et AD)	8,1
2021-2022	(pas encore de données)

FIGURE 9 : ÉVOLUTION DU TAUX DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS ISSUS DES ÉTABLISSEMENTS CONCERNANT LE RAPPORT D'ÉVALUATION (NOTE MOYENNE SUR 10)

Les experts, quant à eux, sont plus critiques quant à l'élaboration du rapport d'évaluation : ils pointent la nécessité de revoir la structure des critères du référentiel (voir ci-dessus, commentaires relatifs au référentiel d'évaluation) et d'identifier une présidence au sein du comité, qui assurerait la rédaction des rapports au nom du comité (voir ci-dessus également).

Les experts sont rejoints dans leur analyse par la Cellule exécutive qui, en outre, regrette que les rapports, dans leur format et style d'écriture, ciblent principalement un lectorat très averti (autorités académiques et responsables qualité de l'établissement évalué).

Les experts ENQA ont, eux aussi, pointé cette difficulté : *Les représentants des établissements confirment que les rapports sont bien structurés et contiennent des recommandations utiles en vue d'améliorer leur système interne de gestion de la qualité. Toutefois, les parties prenantes, tels que les étudiants ou les représentants du monde du travail, considèrent qu'un rapport de synthèse serait utile et serait de nature à stimuler l'intérêt de toutes les parties prenantes pour les activités de l'AEQES. En outre, la production d'un rapport de synthèse faciliterait la diffusion des résultats de l'évaluation auprès d'un public non spécialiste de l'AQ au sein de l'enseignement supérieur* (p. 42 du rapport des experts ENQA).

La Cellule exécutive envisage d'introduire une synthèse à l'intérieur des rapports d'évaluation continue, à l'instar des rapports d'évaluation initiale.

4.2. Les analyses transversales

Les enquêtes (établissements et experts) n'ont permis de recueillir que quelques commentaires sur l'analyse transversale du cluster Sciences, tous très positifs.

Même si le champ des analyses transversales continues est encore mouvant (voir ci-dessus, p. 20), ces rapports permettent de documenter les évolutions apportées aux programmes au fil des évaluations et d'estimer l'impact des évaluations qualité sur les modifications apportées aux programmes.

La Cellule exécutive estime que ces éléments pourraient contribuer à alimenter des analyses thématiques, transverses à plusieurs clusters, utiles à l'évolution du secteur de l'enseignement supérieur.

Les experts ENQA n'ont pas manqué de féliciter l'Agence pour le travail considérable qu'elle a accompli dans le développement d'analyses liées à des clusters, sur certaines disciplines, élaborées à la suite d'une série d'évaluations de programmes dans des établissements. (...) L'Agence recourt à un comité d'experts commun pour les évaluations portant sur un petit nombre de programmes à l'échelle de la FWB. Les parties prenantes ont souligné l'utilité de tels rapports synoptiques (p. 23 du rapport des experts ENQA). Ils recommandent en outre à l'Agence de veiller à augmenter la visibilité de ses travaux sous un format aisément communicable à un large public, et notamment recourir éventuellement aux ressources numériques (telles que les médias sociaux) afin de rendre ses résultats plus accessibles au public en général (p. 23 du rapport des experts ENQA). La Cellule exécutive travaille actuellement à l'élaboration des outils de communication plus ciblés qui permettraient de diffuser certains messages clés d'analyses transversales.

Les experts ENQA suggèrent en outre que l'AEQES prévoie une planification stratégique des analyses thématiques et en envisage les exploitations possibles au-delà de leur diffusion (p. 23 du rapport des experts ENQA). Cette piste gagnerait à être explorée, d'autant qu'elle constituerait une alternative

intéressante pour développer des analyses transversales dans les clusters hybrides (mêlant méthodologie d'évaluation initiale et d'évaluation continue) ou dans le cas des cadastres incomplets (en raison de nombreuses dispenses).

Il est enfin intéressant de noter que certaines analyses transversales ont trouvé un certain écho politique et/ou médiatique qui semble témoigner de l'intérêt que présentent ces publications et des retombées du travail réalisé au sein de la Cellule exécutive pour renforcer la diffusion des analyses transversales (rédaction d'un communiqué de presse, invitation des parlementaires et de journalistes à assister à la présentation de l'analyse transversale, etc.).

Année	Cluster et date de publication	Écho politique et/ou médiatique ²⁹
2020-2021	CRIMINOLOGIE, publiée le 15 juin 2021	Trois articles de presse
2020-2021	SCIENCES PHYSIQUES, CHIMIQUES ET GÉOGRAPHIQUES, publiée le 19 janvier 2022	Une question parlementaire
2021-2022	AGRONOMIE, publiée le 24 juin 2022	Deux questions parlementaires Deux articles de presse

5. GLOBALEMENT, L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Les enquêtes ont permis de questionner les établissements et les experts quant à leurs perceptions d'atteinte des objectifs suivants :

- valoriser les améliorations apportées au cours des cinq dernières années ;
- informer les parties prenantes de l'établissement des actions menées dans le cadre de la démarche d'amélioration continue ;
- dresser le bilan de la conduite du changement ;
- bénéficier d'un regard extérieur sur la culture qualité à l'œuvre dans l'établissement / l'entité ;
- renforcer la participation des acteurs internes et externes à la démarche qualité de l'établissement.

Les réponses ci-après montrent qu'entre 70% et 75% des établissements qui se sont exprimés estiment que les objectifs sont tout-à-fait ou partiellement atteints, contre un peu moins de 20% non atteints. Les experts sont plus catégoriques dans leurs réponses, avec une nuance sur l'objectif de *renforcement de la participation des acteurs internes et externes*, rencontré à hauteur de 80% environ. À noter toutefois que l'échantillon des experts est peu significatif.

²⁹ L'ensemble des questions parlementaires, des communiqués de presse et des articles de presse sont disponibles sur le site internet de l'AEQES : https://www.aeqes.be/agence_pr.cfm

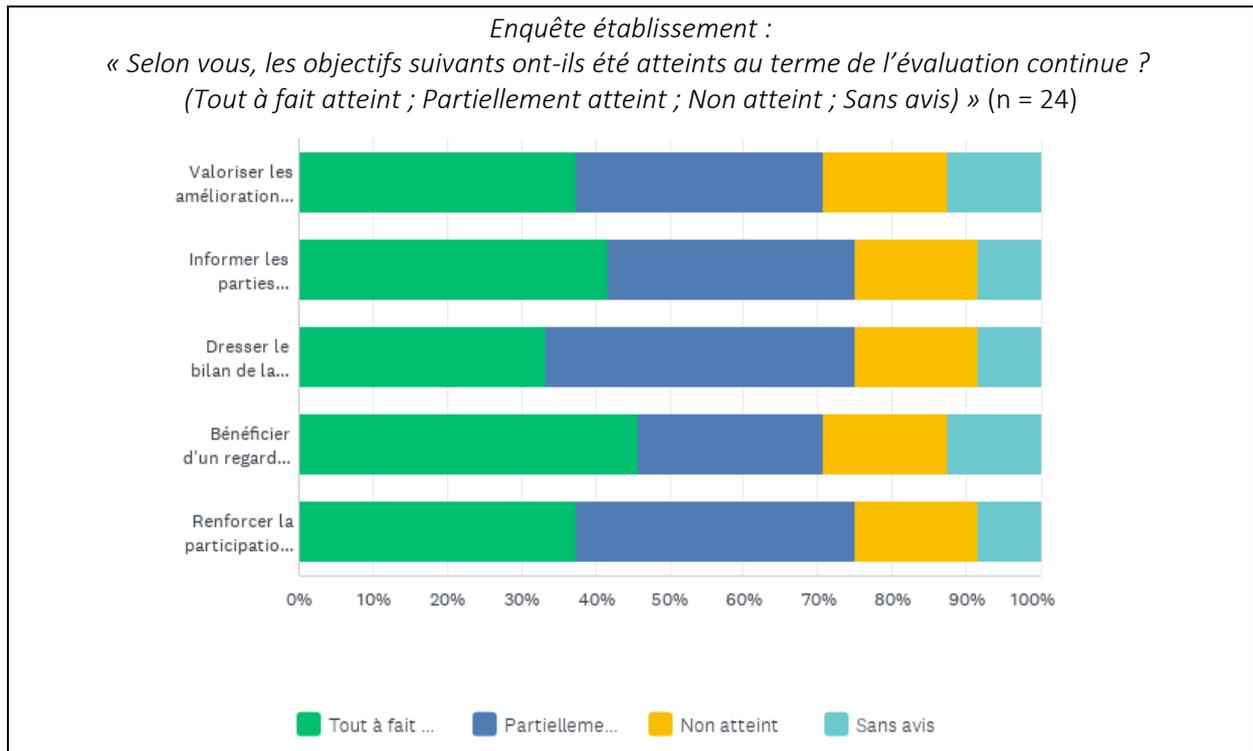


FIGURE 10 : RÉPONSES RECUEILLIES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION CONTINUE

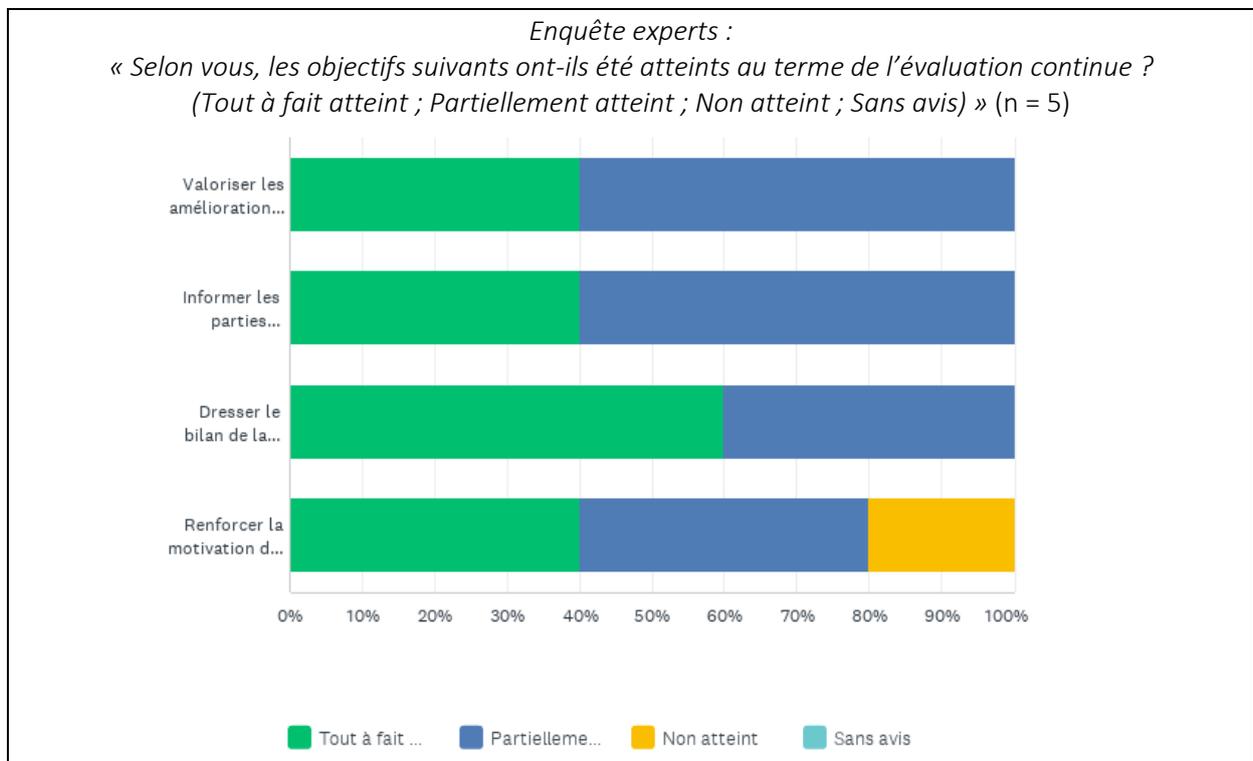


FIGURE 11 : RÉPONSES RECUEILLIES AUPRÈS DES EXPERTS SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION CONTINUE

4. Les leçons apprises et les propositions d'amélioration [act]

Cette dernière section s'appuie sur les informations qui précèdent pour tirer des leçons de ces trois premières années de mise en œuvre de la méthodologie d'évaluation continue.

Il convient de rappeler (voir préambule, pp. 6-8) que la méthodologie d'évaluation de suivi, puis d'évaluation continue en est à son troisième bilan détaillé, et comme chaque bilan donne lieu à des ajustements, elle s'inscrit de toute évidence dans une dynamique d'amélioration permanente pour répondre au mieux aux objectifs qui lui sont assignés.

Il s'agit à présent de considérer les éventuels ajustements à apporter au fonctionnement actuel des évaluations continues, pour optimiser leur fonctionnement et le bénéfice que les parties prenantes pourront en tirer.

Le Manuel Qualité de l'AEQES³⁰ prévoit deux niveaux d'ajustement des pratiques : d'une part, les ajustements mineurs résultants de l'analyse de la Cellule exécutive et adoptés par elle (par exemple : modification du planning-type d'une visite, ajustement des Guides à destination des experts et des établissements), et d'autre part, les ajustements majeurs, documentés par la Cellule exécutive et traités par le Bureau et le Comité de gestion (tels que la révision du référentiel d'évaluation, de la jurisprudence de sélection des experts et de composition des comités, etc.). Ces ajustements nécessitent généralement une actualisation du Manuel Qualité.

S'agissant du cadre réglementaire, certaines modifications³¹ ont déjà été prévues dans la réforme a minima du décret actuel de l'Agence, telle que validée par le Comité de gestion en mai 2022 (et transmise au Cabinet de la Ministre Glatigny). Toutefois, d'autres aspects – au-delà de l'évaluation continue des programmes - devront probablement être ajustés dans une réforme plus globale du cadre à venir.

1. La méthodologie d'évaluation continue

Ce passage examine l'évaluation continue sous quatre angles : sa finalité, ses outils, ses étapes d'opérationnalisation et ses analyses transversales.

1.1. La finalité : la méthodologie mise en œuvre permet-elle d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés ?

La finalité de *soutien à la dynamique d'amélioration continue du programme d'étude, à l'engagement actif de l'établissement envers une culture qualité intégrée, à la poursuite des actions mises en place et au développement d'outils de pilotage* est largement rencontrée, selon les retours d'enquêtes auprès des établissements et des experts, et cette perception a été confirmée à l'occasion de l'évaluation ENQA.

En outre, depuis l'introduction dans les fiches de renseignements complétées par les établissements d'éléments décrivant les enjeux spécifiques aux programmes dans un contexte donné (voir ci-dessus, p. 16), la pertinence des évaluations se verra accentuée. En effet, l'explicitation de ces enjeux dans les fiches, le fait de partager ces éléments lors des rencontres de l'AEQES avec les coordonnateurs de cursus/clusters et de sensibiliser les experts en amont de l'évaluation externe sont autant de facteurs

³⁰ https://www.aeges.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=134, procédure GQ01 [...] En fonction des résultats, des ajustements mineurs de méthodologie sont intégrés par la Cellule exécutive. En cas d'ajustement majeur à opérer, la Cellule exécutive en réfère au Bureau et au Comité de gestion.

³¹ Article 10, plan sexennal des évaluations continues

qui « posent l'évaluation de programmes dans leurs contextes spécifiques ». En quelque sorte, une déclinaison renforcée de l'approche *fit for purpose*.

1.2. Les outils

L'outil central de l'évaluation continue est le référentiel qui a été introduit à partir de 2019-2020. Si tant les établissements que les experts (et la Cellule exécutive qui accompagne les uns et les autres dans les évaluations) ont témoigné avoir rencontré des difficultés d'appropriation de ce référentiel, l'on constate une évolution positive, un effet d'apprentissage au fil des trois années : ce référentiel se comprend de mieux en mieux.

Toutefois, pour répondre aux besoins exprimés par les parties prenantes et résumés dans le chapitre précédent, deux actions sont en cours :

- dans un premier temps, pour la Cellule exécutive : poursuivre l'explicitation du référentiel existant (renvoi vers les capsules vidéo explicatives, ateliers *ad hoc* lors des séminaires des experts et introduction d'intertitres dans le *template* du rapport d'évaluation mettant en évidence les critères 2, 3 et 4 du référentiel d'évaluation programmatique initial pour une mise en application dès 2022-2023 ; clarification des consignes d'écriture pour le dossier d'avancement pour les évaluations continues planifiées en 2024-2025),
- parallèlement, pour le Comité de gestion : envisager la révision du référentiel actuel vers une fusion des critères A et C, ce qui conduirait à l'ajustement des documents supports, au développement d'un guide d'accompagnement complet après adoption par le Comité de gestion du référentiel amendé et à une communication aux parties prenantes – pour une mise en application en 2024-2025.

1.3. Les étapes d'opérationnalisation

La plupart des intervenants sondés a souligné le besoin de faciliter la réalisation de ces évaluations en prévoyant la désignation, au sein du comité des experts, d'une présidence qui aurait des tâches de coordination et de rédaction. Le rapport ENQA avait également suggéré à l'Agence de mettre en œuvre cette pratique. Après estimation budgétaire, ce fut acté formellement par le Comité de gestion en mai 2022 et cette décision est entrée en application en 2022-2023. Cette modification doit encore être intégrée dans la jurisprudence relative à la sélection des experts et à la composition des comités. Le principe d'intégrer systématiquement un expert ayant participé à la mission d'évaluation externe complète du cluster considéré dans le comité d'évaluation continue gagnerait à être appliqué avec souplesse, compte tenu de la disponibilité limitée de ces experts et de la nécessité de renouveler régulièrement le « pool » d'experts AEQES dans un contexte où les évaluations continues constituent le format d'évaluation qui est désormais majoritairement mis en œuvre.

En outre, depuis la rentrée 2022-2023, la Cellule exécutive propose dans le planning de visite, l'utilisation d'un « entretien joker » qui apportera une souplesse supplémentaire au processus et une prise en compte de la diversité des contextes. Pour déterminer l'objet de cet entretien et afin de mieux encore préparer la visite en la calibrant aux besoins identifiés, un entretien préalable entre le président du comité et l'établissement. L'organisation d'un entretien préalable se pratique pour les autres formats d'évaluation.

Enfin, pour optimiser la collecte d'informations de la part des établissements et des experts, une révision de la méthode d'envoi des enquêtes sera envisagée par la Cellule exécutive (les objectifs de cette révision sont d'augmenter les taux de réponse et d'alléger les formulaires pour éviter la lassitude des répondants).

1.4. Les analyses transversales

L'évaluation qualitative des premières analyses transversales résultant de l'évaluation continue des programmes a montré que le changement majeur réside dans la possibilité de documenter une « trajectoire », une évolution depuis l'évaluation précédente tant au niveau de l'analyse en contexte des programmes (enjeux des secteurs professionnels visé par le(s) programme(s), évolution des populations étudiantes, thématiques spécifiques telle la recherche artistique en Musique, etc.) qu'au niveau du développement des pratiques en matière de gestion de la qualité et de gouvernance, au service de la qualité de ces mêmes programmes. Cela nourrit une estimation de l'impact de l'évaluation sur l'évolution des programmes.

Il importe de garder une souplesse de format dans la rédaction des analyses transversales en fonction du cadastre des clusters évalués.

Pour l'avenir, les deux suggestions formulées à l'AEQES par l'ENQA demeurent tout-à-fait pertinentes : veiller à augmenter la visibilité de ses travaux et prévoir une planification stratégique des analyses thématiques et d'en envisager les exploitations possibles au-delà de leur diffusion.

2. La méthodologie d'évaluation continue dans une perspective plus large de modèle d'assurance qualité : articulation entre évaluations programmatiques initiale/continue et évaluation institutionnelle (avec PAG facultative)

En préambule, il est utile de citer le passage suivant relatif à la phase pilote³² :

La mise en œuvre de la phase pilote s'inscrit dans les principes et valeurs de l'AEQES, notamment la transparence et le respect de la diversité des contextes. L'AEQES souhaite également ré-insister sur les points de vigilance suivants :

- *maintenir le principe d'approche formative ;*
- *gérer les redondances entre évaluations institutionnelles et programmatiques afin d'éviter les surcharges de travail.*

Et aussi, de garder à l'esprit l'une des finalités exprimées, à savoir : *viser un équilibre entre mécanismes internes et externes d'assurance qualité.*

On peut affirmer que les trois formats d'évaluation actuellement développés par l'AEQES sont complémentaires en termes de finalités : les objets et champs couverts sont différents, même si les trois formats concourent de manière générale à *Soutenir les établissements d'enseignement supérieur afin qu'ils se dotent d'un système qualité adéquat, efficient et ancré dans une culture qualité qui fait sens et qui leur est propre* (priorité 2 du Plan Stratégique AEQES 2021-2025³³).

³² Balises méthodologiques pour les évaluations institutionnelles, page 6, disponibles sur <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

³³ Plan stratégique 2021-2025, précité

NOM DE L'ACTIVITÉ	OBJET	CHAMP COUVERT	RÉFÉRENTIEL ACTUELLEMENT EMPLOYÉ
Évaluation initiale	qualité du programme d'étude	pertinence, cohérence, équité et efficacité du programme + système qualité pour l'amélioration du programme	5 critères
Evaluation continue	amélioration continue de la qualité du programme d'étude	bilan et plan d'action (PA) pour le programme Système qualité et culture qualité pour l'amélioration du programme	3 critères
Evaluation institutionnelle (phase pilote)	comment les politiques et démarches qualité d'un établissement lui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques fixés en matière d'apprentissage et d'enseignement	assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement (pour l'ensemble des formations organisées par l'établissement, formation continue et troisième cycle inclus)	ESG, partie 1

FIGURE 12 : LES TROIS ACTIVITÉS D'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE AEQES ET LEURS CARACTÉRISTIQUES (ILLUSTRATION TIRÉE DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION DE L'AEQES, 2021)

Pour renforcer une prise d'avis pertinente auprès des établissements, des experts et d'autres parties prenantes, la Cellule exécutive se penchera sur les améliorations à apporter pour simplifier et harmoniser le processus de recueil des avis des parties prenantes au travers des trois méthodologies d'évaluation, et ceci afin de calibrer encore plus finement l'adéquation entre les finalités et les mises en œuvre des différentes méthodologies développées.

Dans l'immédiat, trois points d'attention sont à souligner :

2.1. Comment veiller à la soutenabilité des dispositifs mis en place pour l'ensemble des acteurs impliqués dans ce processus³⁴ ?

L'enjeu clairement annoncé par l'AEQES depuis plusieurs années est de soutenir les établissements de la FWB pour qu'ils se dotent d'un système qualité adéquat, qui fasse sens et soit ancré dans leur culture qualité, ces systèmes et cultures œuvrant eux-mêmes à l'analyse et à l'amélioration des programmes. Les formats d'évaluation ont été développés progressivement de manière à tendre vers un système d'assurance qualité externe plus flexible, plus allégé pour les établissements dotés de systèmes d'assurance qualité interne robustes et intégrés. L'AEQES vise à atteindre un ratio optimal entre le coût des systèmes d'assurance qualité interne et les bénéfices qu'ils engendrent en termes d'amélioration continue. Peu de données sont aujourd'hui disponibles sur le coût des systèmes d'assurance qualité interne en FWB. Une étude visant à documenter ces dimensions et impliquant plusieurs parties prenantes gagnerait à être menée sur cette question.

L'évaluation institutionnelle pilote a également eu pour finalité le renforcement de la capacité des établissements à se doter d'un système d'assurance qualité interne robuste, à développer une « culture qualité » et à accroître leur autonomie et leur responsabilisation³⁵.

³⁴ Mission identifiée dans le plan stratégique AEQES 2021-2025

³⁵ Balises méthodologiques pour la phase pilote (*op cit.*)

Lors de la phase pilote des évaluations institutionnelles, dans les conclusions de l'analyse transversale rédigées par le comité des experts³⁶, on lit quatre messages qui pourraient plus spécifiquement contribuer à réduire une perception de surcharge, à savoir :

- *message 1 : se doter d'une déclaration formalisée de politique qualité ou d'un document global explicitant les objectifs en matière de qualité. Ce document doit expliciter notamment 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 ainsi que les modalités d'évolution du système qualité ;*
- *message 5 : renforcer les structures de soutien à la qualité notamment avec des délégués chargés de la qualité, éventuellement constitués en réseau, intégrés de manière pérenne aux structures internes des établissements ;*
- *message 6 : poursuivre les actions en faveur de la collecte de données quantitatives et qualitatives en portant une attention particulière aux choix d'indicateurs pertinents et priorités en fonction des objectifs stratégiques ;*
- *message 10 (au Gouvernement de la FWB) : accorder aux établissements les ressources matérielles, financières et administratives nécessaires au développement des systèmes qualité.*

Ces axes de travail auraient comme impact de faciliter – donc d'alléger – le travail des établissements dans cette méthodologie d'évaluation continue.

2.2. Dans le long terme : comment garantir la constance de l'analyse en regard de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'équité des programmes ?

Quant au périmètre des évaluations continues et la question du curseur placé entre un « focus programme » et un « focus SMQ/culture qualité », on peut s'interroger sur la capacité de cette dernière à maintenir l'analyse utile de la cohérence, pertinence, efficacité et équité des programmes au fil des cycles.

La proposition méthodologique de 2017 a fait de l'évaluation programmatique complète une évaluation *initiale*, dorénavant suivie tous les six ans d'une évaluation *continue*.

Les critères 2, 3 et 4 du référentiel de l'évaluation complète/initiale sont-ils/seront-ils suffisamment visibles et traités lors de chaque évaluation continue ? Ce questionnement n'est pas apparu dans les enquêtes complétées, mais fait écho à quelques retours plus informels de la part de certains établissements qui regrettent parfois l'accent davantage mis sur la gestion de la qualité, au détriment d'une évaluation plus approfondie du programme... alors que d'autres établissements se réjouissent du fait que cette évaluation exerce un effet levier sur les mécanismes d'assurance qualité développés en interne (consolidation du système d'assurance qualité et autonomie renforcée dans la gestion de la qualité des programmes).

Le positionnement correct du curseur (focus qualité/focus programme) n'est donc pas simple.

Face à ce questionnement, trois alternatives peuvent être considérées :

- PISTE 1 : mise en évidence, dans le référentiel et les rapports d'évaluation continue, des critères 2, 3 et 4 du référentiel d'évaluation programmatique complet/initial (en cours) ;
- PISTE 2 : utilisation *exclusive* du référentiel d'évaluation programmatique complète/initiale en procédant à l'évaluation continue (donc en conservant ses caractéristiques) et en insistant sur le niveau de développement atteint au fil du temps grâce à une utilisation constructive d'une matrice

³⁶ Voir les messages clés des 27 expertes et experts

<https://www.aeges.be/documents/Document%20de%20synth%C3%A8se%20.pdf>

de descripteurs qui renseignerait au fil du temps à la fois la prise en compte des critères de qualité d'un programme et le développement de la politique qualité ;

- PISTE 3 : mise en place d'une alternance « évaluation complète – évaluation continue – évaluation complète »³⁷, - en renonçant au schéma : « évaluation initiale – évaluation continue – évaluation continue - ... » - ce qui reviendrait à systématiser un diagnostic complet du programme tous les douze ans. Cette piste présenterait un double avantage : celui de conserver un ancrage fort des démarches qualité auprès des enseignants et des étudiants durant la période utile du premier cycle³⁸ et, plus prosaïquement, l'avantage de dispenser l'AEQES de répondre à la question difficile « qu'est-ce qu'un nouveau programme ? ». En effet, dans le schéma « évaluation initiale – évaluation continue – évaluation continue - ... », la méthodologie prévoit une évaluation initiale pour tout nouveau programme. Si cette règle est simple et pertinente, la question de savoir à quel moment l'on considère qu'un programme est « nouveau » (donc, quelle est la méthodologie d'évaluation qui s'y applique) est beaucoup plus complexe. Hormis les toutes nouvelles habilitations, tous les programmes évoluent plus ou moins régulièrement.

2.3. Quelles informations sur les systèmes qualité et les cultures qualité en développement en FWB ?

Le bilan de la méthodologie conduit aussi à relever une finalité de l'évaluation continue encore insuffisamment prise en compte, à savoir celle de disposer d'informations sur les systèmes qualité et les cultures qualité en développement en FWB³⁹.

Quelques infos éparses peuvent être pointées ici et là dans les rapports d'évaluation continue et d'évaluation institutionnelle pilote, mais il n'y a pas à ce jour une source aisément accessible et partagée qui permettrait d'avoir une vue d'ensemble du développement des pratiques qualité (système et cultures) à l'échelle de la FWB.

Or, disposer de cette information présenterait au moins trois avantages :

- apporter aux établissements une source d'inspiration, faite de descriptions et d'analyses de systèmes qualité mis en place dans divers contextes (partage de bonnes pratiques) ;
- apporter aux experts impliqués dans des missions d'évaluation en FWB, une information à jour sur les systèmes qualité, information qui ne devrait pas être reproduite dans les dossiers d'autoévaluation ou les dossiers d'avancement, ce qui constituerait un gain de temps et un allègement pour les établissements, quel que soit le format de l'évaluation ;
- apporter à l'Agence un état des lieux objectif et actualisé lui permettant d'ajuster sa méthodologie au fur et à mesure du développement des systèmes qualité en FWB, ce qui s'inscrit pleinement dans ses missions⁴⁰ et valeurs⁴¹.

³⁷ À l'instar du nouveau modèle de « *targeted review* » développé pour les agences qualité par ENQA et EQAR <https://www.enqa.eu/targeted-reviews/>

³⁸ C'est-à-dire jusqu'en 2028-2029, lorsqu'en principe tous les établissements de la FWB auront bénéficié d'une évaluation institutionnelle analysant les systèmes et cultures qualité au service de la qualité de toute l'offre de formation de ces établissements.

³⁹ Voir proposition méthodologique 2017, *op cit.* p. 34 et Rapport d'autoévaluation AEQES 2021, p. 23 :

L'évaluation programmatique continue vise également à maintenir et à renforcer une dynamique qualité active dans les établissements et à garantir la traçabilité et la documentation des systèmes internes de gestion de la qualité. <https://www.aeqes.be/documents/20210825RAEAEQESFR.pdf>

⁴⁰ En particulier la mission 8 confiée à l'AEQES par le Gouvernement, à savoir *Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation* (décret du 22 février 2008, art. 3)

⁴¹ En particulier les valeurs de *Réflexivité et amélioration continue : L'Agence est dans une posture de questionnement par rapport aux besoins de l'enseignement supérieur ; elle exerce une veille sur les pratiques internationales et fait preuve*

Des exemples existent dans les pratiques d'autres agences qualité, comme en Irlande avec le dispositif appelé *Annual Institutional Quality Report* (AIQR) mis en place par QQI depuis 2017⁴².

À l'avenir, il serait utile d'étudier la faisabilité de constituer un observatoire des systèmes qualité, sorte de baromètre annuel à concevoir et à alimenter régulièrement.

3. Synthèse des ajustements proposés dans le cadre de ce bilan

En synthèse, le tableau ci-dessous liste les ajustements à apporter au fonctionnement actuel des évaluations continues, pour optimiser leur fonctionnement et le bénéfice que les parties prenantes pourront en tirer et des propositions à considérer et à faire valider par le Comité de gestion.

À noter que les cases colorées reprennent – pour la complétude de l'information – les actions déjà prises et en cours.

DESCRIPTION	ORGANE AEQES	DATE DE MISE EN ŒUVRE
Cadre réglementaire : réforme a minima du décret 2008 > plan sexennal des évaluations continues (art 10)	Comité de gestion (mai 2022)	Dès adoption par le Parlement FWB
Cadre réglementaire : réforme plus globale du décret AEQES	Comité de gestion et GT Décret (date à déterminer)	Dès adoption par le Parlement FWB
Explicitation du RÉFÉRENTIEL EXISTANT : - capsules vidéo explicatives - ateliers <i>ad hoc</i> pour séminaires des experts - déclinaison des critères en dimensions avec introduction d'interstitres dans le <i>template</i> du rapport d'évaluation mettant en évidence les critères 2, 3 et 4 du référentiel d'évaluation programmatique initial (PISTE 1) - clarification des consignes d'écriture pour le dossier d'avancement	Cellule exécutive	Dès la rentrée 2022-2023
RÉFÉRENTIEL AMENDÉ (fusion critères A et C)	Comité de gestion (automne 2022)	Entrée en application en 2024-2025
Rédaction d'un guide d'accompagnement du référentiel amendé de l'évaluation continue	Cellule exécutive	Pour l'année académique 2024-2025
Introduction d'une présidence dans les comités d'experts	Comité de gestion (mai 2022)	Dès la rentrée 2022-2023
Introduction d'un entretien préalable entre le président et l'établissement évalué en amont de la visite	Cellule exécutive	Dès la rentrée 2022-2023
Ajustement du planning de visite (entretien joker, ajustement timings, etc.)	Cellule exécutive	Dès la rentrée 2022-2023
Ajustement du guide à destination des établissements et des experts	Cellule exécutive	Dès la rentrée 2022-2023
Ajustement de la jurisprudence (statut de président, ...)	Comité de gestion et Cellule exécutive	Pour l'année académique 2023-2024
Analyses transversales :	Cellule exécutive	Dès la prise de fonction du nouveau chargé de

d'ouverture pour s'inscrire dans un processus d'amélioration continue et être une force de propositions à cet égard (extrait du Plan Stratégique 2021-2025, *op cit.*).

⁴² En guise d'illustration, voici comment le *Trinity College Dublin* utilise l'outil : <https://www.tcd.ie/teaching-learning/quality/quality-enhancement/institutional.php>

Veiller à augmenter la visibilité des travaux de l'Agence – travail à poursuivre avec le nouveau chargé de communication (poste en cours de recrutement)		communication en 2022-2023
Analyses transversales : Prévoir une planification stratégique des analyses thématiques et en envisager les exploitations possibles au-delà de leur diffusion	Comité de gestion	(date à déterminer)
Choix méthodologique (PISTE 2) : Envisager l'utilisation exclusive du référentiel de l'évaluation complète/initiale dans la modalité d'évaluation continue, avec emploi d'une matrice de descripteurs	Comité de gestion	Pour le nouveau modèle d'AQE pour la FWB (date à déterminer)
Choix méthodologique (PISTE 3): Envisager la mise en place d'une alternance évaluation initiale/complète – évaluation continue	Comité de gestion	Pour le nouveau modèle d'AQE pour la FWB (date à déterminer)
ENQUÊTES Simplifier et harmoniser le processus de recueil des avis des parties prenantes au travers des trois méthodologies d'évaluation (adéquation finalités - méthodologies)	Cellule exécutive	(date à déterminer)
<i>BENCHLEARNING</i> et SOUTENABILITE Envisager la constitution d'un observatoire des systèmes qualité, sorte de baromètre annuel à concevoir et à alimenter régulièrement	Cellule exécutive	(date à déterminer)
SOUTENABILITE Mener une étude pour documenter les coûts de l'assurance qualité interne	Cellule exécutive	(date à déterminer)

ANNEXES

1. Référentiel de l'évaluation continue des programmes

CRITERE A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

Ce critère envisage la démarche d'amélioration continue propre à l'établissement/l'entité, notamment sa pertinence et son caractère pérenne. Ainsi il vise à s'assurer que l'établissement/l'entité analyse de manière périodique, systématique, approfondie, participative et validée son programme/*cluster*. Sur cette base, et dans un but d'amélioration constante de la qualité, il prend les décisions appropriées et raisonnées au moyen d'un plan d'action actualisé, priorisé et ayant des indicateurs de suivi. La démarche implique les parties prenantes internes et externes.

CRITERE B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/*cluster*, en particulier au regard de sa pertinence, sa cohérence interne, son efficacité et son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

Ce critère prend en compte la mise en œuvre du plan d'action initial en particulier au regard des critères 2, 3 et 4 du référentiel AEQES d'évaluation initiale/complète de programmes. Il envisage dans quelle mesure et de quelle manière les actions planifiées ont été réalisées, en tenant compte des paramètres contextuels. Il veille à valoriser les évolutions du programme/*cluster*.

CRITERE C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de ses programmes, s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

Ce critère vise à analyser la culture qualité à l'œuvre dans l'entité. Il envisage de quelle manière et dans quelle mesure l'entité s'engage explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de sa gestion par des processus appropriés. La culture qualité prévoit un rôle pour les parties prenantes internes et externes.

2. Cadastre détaillé des clusters évalués entre 2019-2020 et 2021-2022

Le tableau indique le degré de complétude de chaque cluster suite aux dispenses octroyées dans le cadre de la phase pilote. Ainsi, la 2^e colonne indique selon la méthodologie d'évaluation, le nombre d'établissements et de programmes évalués par cluster. La 3^e colonne révèle pour sa part le nombre d'établissements et de programmes dispensés durant la phase pilote. Ces dispenses ne concernent que les évaluations continues.

ANNÉE ACADÉMIQUE	NOM DU CLUSTER ET PARTICULARITÉ	NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS/PROGRAMMES ÉVALUÉS	NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS/PROGRAMMES DISPENSÉS DANS LE CADRE DE LA PHASE PILOTE
2019-2020	Sciences politiques Cluster hybride*	2 U et 4 HE pour 6 programmes, <u>en évaluation initiale</u>	5 U et 1 EPS pour 6 programmes en évaluation continue
2019-2020	Sociologie et GRH Cluster hybride	1 U pour 1 programme en évaluation continue 5 HE et 7 EPS pour 3 programmes, <u>en évaluation initiale</u>	4 U pour 9 programmes correspondant à la partie Sociologie du cluster en évaluation continue
2019-2020	Information et Communication Cluster hybride	1 HE pour 5 programmes en évaluation continue 1 U, 7 HE et 2 EPS pour 6 programmes, <u>en évaluation initiale</u>	5 U pour 6 programmes en évaluation continue Cela correspond à l'offre de formation des universités pour ce cluster
2019-2020	Traduction et Interprétation Cluster hybride	2 U pour 3 programmes en évaluation continue 1 U pour 3 programmes, <u>en évaluation initiale</u>	2 U pour 3 programmes en évaluation continue
2019-2020	Musique Cluster hybride	4 ESA pour 17 programmes en évaluation continue 1 ESA pour 1 programme, <u>en évaluation initiale</u>	Pas de dispense
2020-2021	Criminologie	3 U pour 1 programme en évaluation continue	Pas de dispense
2020-2021	Business et Coopération Cluster hybride	3 HE et 5 EPS pour 3 programmes en évaluation continue 9 HE et 9 EPS pour 8 programmes, <u>en évaluation initiale</u>	3 HE et 1 EPS pour 3 programmes en évaluation continue
2020-2021	Assistant de direction	10 HE et 7 EPS pour 1 programme en évaluation continue	4 HE et 1 EPS pour 1 programme en évaluation continue
2020-2021	Sciences physiques, chimiques et géographique	2 U, 4 HE et 5 EPS pour 18 programmes en évaluation continue	3 U, 2 HE et 1 EPS pour 22 programmes en évaluation continue
2021-2022	Psycho-Logo-Educ Cluster hybride	2 U, 9 HE et 13 EPS pour 10 programmes en évaluation continue 1 HE pour 1 programme, <u>en évaluation initiale</u>	2 U, 2 HE et 1 EPS pour 9 programmes en évaluation continue
2021-2022	Théâtre-Audiovisuel-Cirque Cluster hybride	6 ESA et 1 HE pour 17 programmes en évaluation continue 1 EPS pour 1 programme, <u>en évaluation initiale</u>	3 U pour 1 programme en évaluation continue
2021-2022	Agronomie	6 HE pour 5 programmes en évaluation continue	2 U et 1 HE pour 5 programmes en évaluation continue
2021-2022	Ingénieur industriel	1 HE et 3 EPS pour 4 programmes en évaluation continue	8 HE dispensé soit par le pilote soit en procédure CTI
2021-2022	Assurance	1 HE et 2 EPS pour 1 programme en évaluation continue	2 HE et 1 EPS pour 1 programme en évaluation continue
2021-2022	Philosophie et Théologie	1 U pour 5 programmes en évaluation continue	4 U pour 9 programmes en évaluation continue