



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

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

Rapport final de l'AEQES
31 octobre 2017

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

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

Ce rapport se structure de la manière suivante :

- AVANT-PROPOS

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

- NOTE MÉTHODOLOGIQUE

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

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

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

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

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

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

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

Table des matières

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	4
LEXIQUE	5
AVANT-PROPOS	7
NOTE MÉTHODOLOGIQUE	12
RÉSUMÉ	13
INTRODUCTION	15
1 UN DÉPLOIEMENT PROGRESSIF DE LA NOUVELLE MÉTHODOLOGIE, SUR LA BASE D'UNE EXPÉRIENCE PILOTE	17
1.1. <i>Fondements de la proposition</i>	17
1.2. <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre</i>	17
1.3. <i>Conditions de réalisation</i>	20
1.4. <i>Avantages et limites</i>	20
1.5. <i>FAQ</i>	21
2 UNE APPROCHE MIXTE ARTICULANT VOLET INSTITUTIONNEL ET VOLET PROGRAMMATIQUE	23
2.1 <i>Fondements de la proposition</i>	23
2.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre</i>	23
2.3 <i>Conditions de réalisation</i>	24
2.4 <i>Avantages et limites</i>	24
2.5 <i>FAQ</i>	24
3 UNE PLANIFICATION EN CYCLES DE 6 ANS DES ÉVALUATIONS EXTERNES INSTITUTIONNELLES ET PROGRAMMATIQUES	26
3.1. <i>Fondements de la proposition</i>	26
3.2. <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre</i>	26
3.3. <i>Conditions de réalisation</i>	26
3.4. <i>Avantages et limites</i>	27
3.5. <i>FAQ</i>	27
4 UNE ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE CIBLÉE SUR LA MISSION D'ENSEIGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS	27
4.1 <i>Fondements de la proposition</i>	27
4.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre</i>	27
4.3 <i>Conditions de réalisation</i>	29
4.4 <i>Avantages et limites</i>	29
4.5 <i>FAQ</i>	30
5 DES ÉVALUATIONS EXTERNES DES PROGRAMMES AUX MODALITÉS DIFFÉRENCIÉES SUR LA BASE DE CRITÈRES EXPLICITES	30
5.1 <i>Fondements de la proposition</i>	30
5.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre</i>	30
5.3 <i>Conditions de réalisation</i>	32
5.4 <i>Avantages et limites</i>	32
5.5 <i>FAQ</i>	33
6 DES MONITORINGS VALORISANT LES AMÉLIORATIONS CONTINUES	33
6.1 <i>Fondements de la proposition</i>	33
6.2 <i>Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre</i>	34
6.3 <i>Conditions de réalisation</i>	34
6.4 <i>Avantages et limites</i>	35
6.5 <i>FAQ</i>	35
LISTE RÉCAPITULATIVE DES FAQ	36
ANNEXES	37
ANNEXE 1 : PHASE D'APPROFONDISSEMENT DE LA CONSULTATION : RECUEIL ET SYNTHÈSE DES AVIS ÉCRITS	38
ANNEXE 2 : ETUDE DE FAISABILITE : AVIS DE LA CELLULE EXECUTIVE	115
ANNEXE 3 : PISTES POUR L'ÉVOLUTION DU CADRE LEGAL DE L'AEQES	121

Abréviations et acronymes

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

Lexique

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

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

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

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

Evaluation : Evaluer signifie :

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

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

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

Évaluation institutionnelle : L'évaluation institutionnelle examine dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil (*fit for purpose*). Le cas présent, et prenant appui sur les ESG, l'évaluation institutionnelle expérimentée pendant la phase pilote par l'AEQES se centrera sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre de l'évaluation institutionnelle – volet Enseignement inclura l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES comme la formation doctorale, certificats et formations continue, titres pédagogiques, ...) et n'inclura pas les autres politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions d'un établissement.

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

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

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

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

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

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

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

AVANT-PROPOS

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

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

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

UN SOCLE DE REFERENCE

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

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

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

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

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

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

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

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

- L'approche *fitness for purpose*

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

- La recherche d'équité

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

- Le dialogue et la co-construction

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

- La réalisation d'analyses transversales³

Les analyses transversales (AT) jouent un rôle externe d'information sur la qualité et l'amélioration globale du système d'enseignement supérieur. La valeur formative de ces analyses est également considérée comme très importante, en particulier en diffusant les bonnes pratiques et en soulignant les enjeux majeurs des formations. Ainsi, elles enrichissent également la démarche qualité des établissements eux-mêmes. La structure et le contenu des AT seront amenés à évoluer en termes de programmes et de champs couverts : regard visant la complétude ou la transversalité, spécificités de la dimension institutionnelle, etc⁴.

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

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

DE LA NÉCESSITÉ D'ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

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

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

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

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

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

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

Le document est structuré comme suit :

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

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

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

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

La difficulté majeure de l'exercice est de présenter à la fois un projet d'ensemble, cohérent et lisible, et d'expliquer les détails de sa mise en œuvre, et même si la NOTE MÉTHODOLOGIQUE est plus directement centrée sur le « but à atteindre », il est conseillé au lecteur de porter attention à l'ensemble des éléments de ce rapport, pour prendre également la mesure du processus et des motivations qui ont

conduit à la construction de ce nouveau modèle méthodologique, ainsi que de la pleine adéquation de celui-ci avec les valeurs et principes auxquels adhère le Comité de gestion de l'Agence.

En vous souhaitant une bonne lecture,
Le GT Perspectives

Composition du GT PERSPECTIVES

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

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

RÉSUMÉ

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

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

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

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

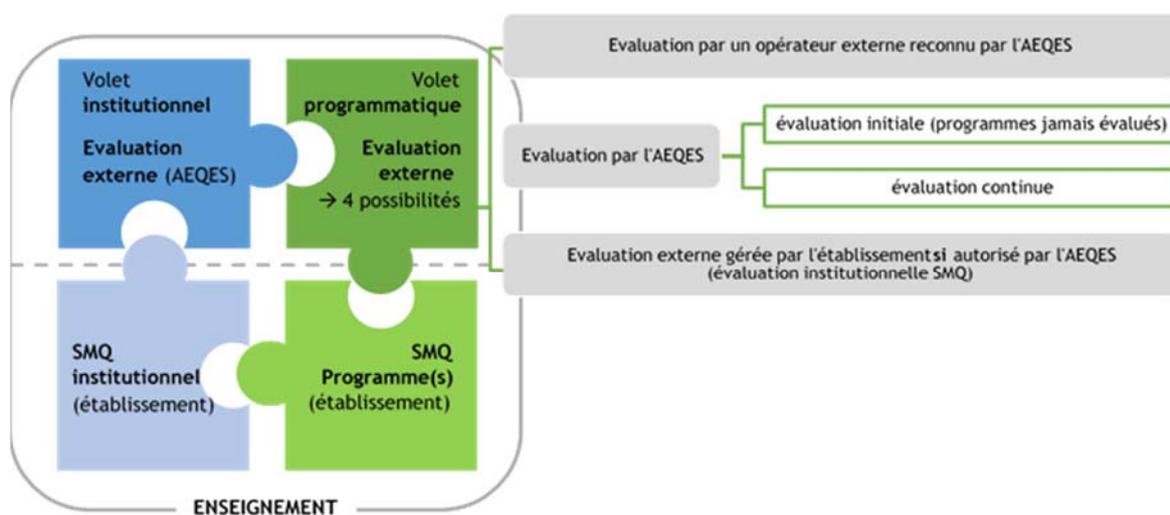


Figure 1 : Articulation entre les différents volets de l'assurance qualité, externes et internes

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

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

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

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

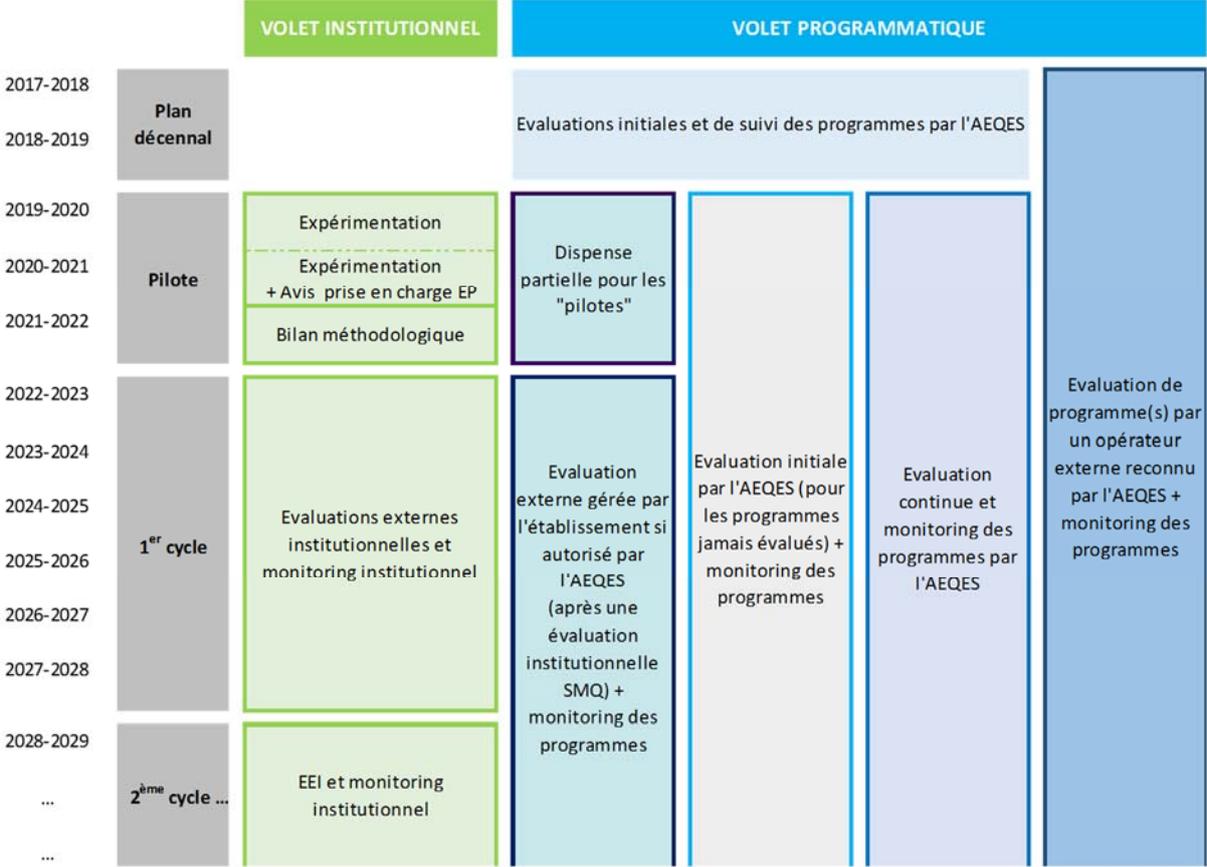


Figure 2 : Déploiement et modalités du nouveau modèle méthodologique de l'AEQES

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁷ Cf annexe 1, recueil et synthèse des avis

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

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

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

La proposition méthodologique qui suit se décline en six axes :

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

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

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

1.1. Fondements de la proposition

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

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

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

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

⁹ Cf. figure 1.

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

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

¹⁰ Voir FAQ 1.5.2. ci-après.

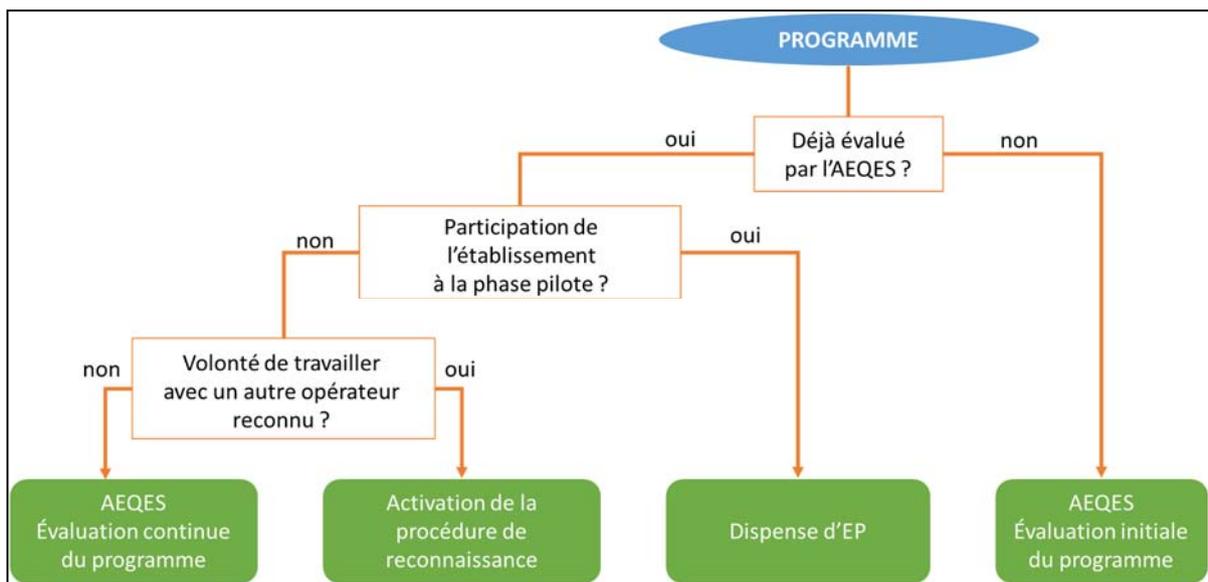


Figure 3 : Logigramme : modalités d'évaluation externe des programmes pendant la phase pilote (2019-20 à 2021-22)

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

Figure 4 : tableau récapitulatif des étapes du nouveau modèle mixte

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

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

1.3. Conditions de réalisation

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

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

1.4. Avantages et limites

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

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

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

¹³ Voir figure 5.

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

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

1.5. FAQ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 UNE APPROCHE MIXTE ARTICULANT VOILET INSTITUTIONNEL ET VOILET PROGRAMMATIQUE

2.1 Fondements de la proposition

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

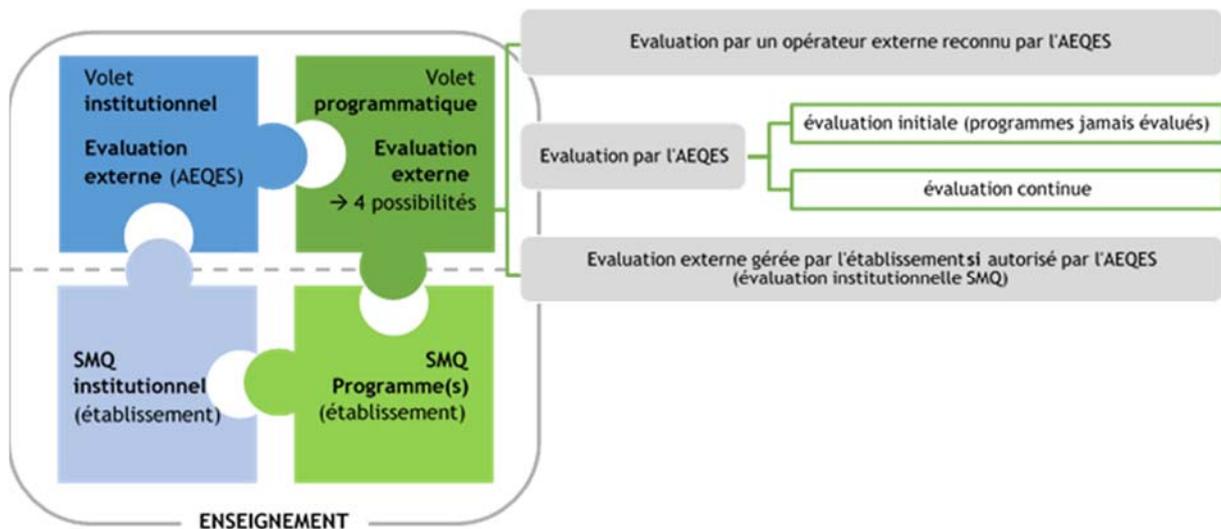


Figure 6 : Articulation entre les différents volets de l'assurance qualité, externes et internes

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

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

2.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

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

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

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

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

2.3 Conditions de réalisation

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

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

2.4 Avantages et limites

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

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

2.5 FAQ

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

¹⁶ Cf. rapport intermédiaire du GT Perspectives.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁸ Voir procédure MA 06/02, manuel qualité, p. 18. En ligne :

http://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=134

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

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

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

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

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

3.1. Fondements de la proposition

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

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

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

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

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

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

3.3. Conditions de réalisation

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

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

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

3.4. Avantages et limites

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

3.5. FAQ

3.5.1 *Quid des nouveaux programmes ?*

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

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

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

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

4.1 Fondements de la proposition

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

4.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

Prenant appui sur les ESG, l'AEQES propose de se concentrer sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement

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

²⁵ Voir procédure MA 06/02, manuel qualité, p. 18. En ligne : http://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=134

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

1.1 Politique d'assurance qualité

Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

1.2 Élaboration et approbation des programmes

Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

1.3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

1.4 Admission, progression, reconnaissance et certification

Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

1.5 Personnel enseignant

Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

1.6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

1.7 Gestion de l'information

Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

1.8 Information du public

Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

1.9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

1.10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

Figure 7 : Partie 1 des ESG

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

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

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

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

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

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

4.3 Conditions de réalisation

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

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

4.4 Avantages et limites

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

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

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

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

4.5 FAQ

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

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

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

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

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

5.1 Fondements de la proposition

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

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

5.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

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

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

ÉVALUATIONS PRISES EN CHARGE PAR L'AEQES

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

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

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

La proposition prévoit :

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

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

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

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

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

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

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

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

³² Voir procédure MA 06/02, manuel qualité, p. 18. En ligne : http://aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=134

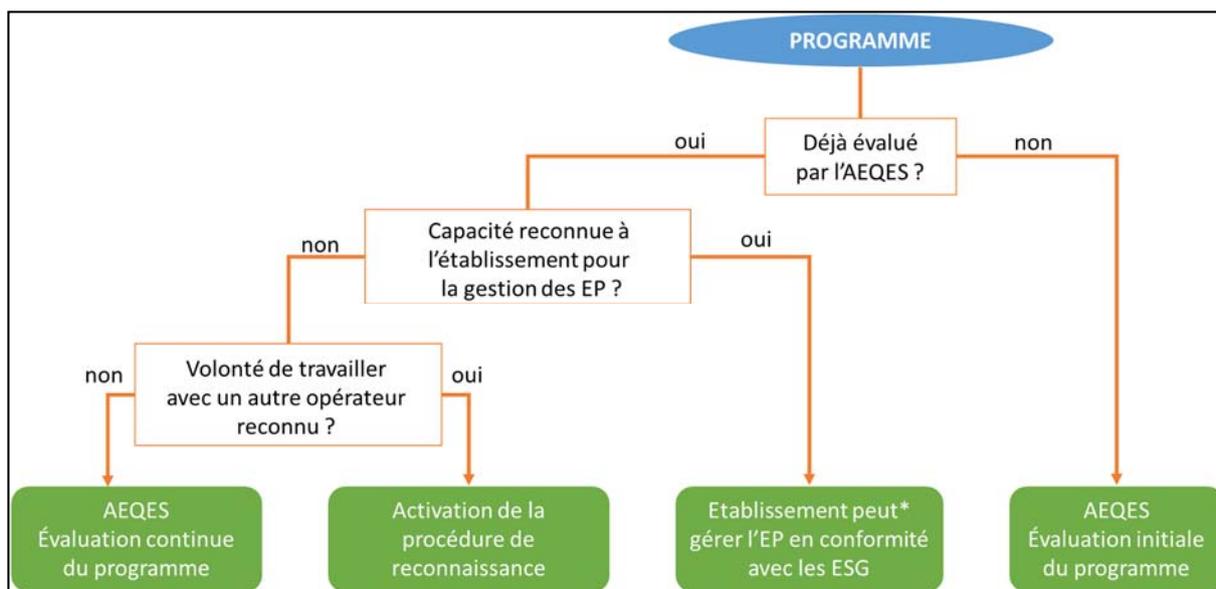


Figure 8 : Logigramme : modalités d'évaluation externe des programmes à partir du 1er cycle (2022-23 à 2027-28)

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

5.3 Conditions de réalisation

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

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

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

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

5.4 Avantages et limites

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

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

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

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

5.5 FAQ

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

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

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

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

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

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

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

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

6 DES MONITORINGS VALORISANT LES AMÉLIORATIONS CONTINUES

6.1 Fondements de la proposition

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

Pour les établissements, il s'agit de :

- valoriser les améliorations apportées au cours des dernières années ;

³³ Cf. section 6.

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

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

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

Pour l'AEQES, il s'agit de :

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

6.2 Description de la proposition : composants et objectifs à atteindre

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

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

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

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

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

6.3 Conditions de réalisation

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

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

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

6.4 Avantages et limites

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

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

6.5 FAQ

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

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

Liste récapitulative des FAQ

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

ANNEXES

ANNEXE 1 : phase d'approfondissement de la consultation : recueil et synthèse des avis écrits

INTRODUCTION

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

La phase d'approfondissement de la consultation s'est déroulée entre le 26 avril et le 21 août 2017 sur la base d'une note³⁷ adressée sous forme de courrier à différents destinataires par M. Philippe Parmentier, président de l'AEQES, Mme Catherine Mathelin, vice-présidente de l'AEQES, Mme Angeline Aubert-Lotarski, référente du GT Perspectives et Mme Caty Duykaerts, directrice de la Cellule exécutive de l'AEQES.

Le courrier, intitulé « *consultation sur les perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur : demande d'avis écrit* », présentait le contexte de la demande, en référence à divers documents (rapports, synthèses) publiés sur le site de l'Agence, et, définissant les objectifs des perspectives ainsi que leurs balises, interrogeait les répondants sur les cinq principes suivants :

- Principe 1 : une meilleure articulation de l'évaluation des programmes et de l'évaluation institutionnelle
- Principe 2 : une transformation progressive du système d'évaluation externe pour accompagner le développement des démarches qualité institutionnelles
- Principe 3 : une autonomie des établissements soutenue et cadrée par l'AEQES
- Principe 4 : un meilleur équilibre entre reddition des comptes et amélioration continue
- Principe 5 : une visée de maîtrise de la charge de l'évaluation externe

Les demandes d'avis écrits ont été adressés à trois types de destinataires : plusieurs instances représentatives de l'enseignement supérieur en FWB, des représentants d'agences d'assurance qualité en Europe et enfin, des individus sélectionnés en fonction de leur expertise en matière d'assurance qualité, bien au fait du contexte de l'enseignement supérieur et des méthodes déployées en FWB.

Parmi les réponses des instances officielles de la FWB, on peut lister celles émanant de (du) :

- l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES) incluant celui du CRef (Conseil des Recteurs) et du CIC (Conseil Interréseaux de Concertation)
- Conseil de l'Education et de la Formation (CEF)
- Conseil général de l'Enseignement de Promotion Sociale (CGEPS)
- la Direction générale de l'enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique (Dgenors)
- l'Inspection de l'enseignement de promotion sociale
- la Fédération des Etudiant.e.s Francophones (FEF)
- l'Union des Etudiants de la Communauté Française (UNECOF)

S'agissant de représentants d'Agences nationales ou européennes d'assurance qualité, si le souhait de l'AEQES était de recueillir des avis d'agences aux méthodes « proches » (visée formative prépondérante sur la visée de reddition de comptes), un certain pragmatisme s'est imposé : il s'agissait d'obtenir l'avis

³⁷ Voir pages 53-57

de collègues en capacité de lire et comprendre le projet en langue française (celui-ci n'ayant pas été traduit en anglais). Par exemple, une agence à forte visée formative comme FINEEC (Finlande) n'a pas pu répondre par absence d'interlocuteur comprenant le français. Les agences suivantes ont apporté leurs réponses : l'Agence irlandaise QQI (Mme Orla Lynch), l'Agence de Grande Bretagne QAA (Mme Fiona Crozier), l'Agence internationale IEP de l'EUA (Mme Tia Loukkola) et l'Agence espagnole ANECA (M. Rafael Llavori de Micheo). En formulant commentaires et suggestions, ces collègues ont apporté leur expertise de conduite d'agences qualité ayant, pour plusieurs d'entre elles, récemment entrepris des changements méthodologiques significatifs. Il convient de garder à l'esprit, toutefois, que le concept d'accréditation est plus usité dans leur contexte (hormis pour l'IEP) et qu'il est nécessaire dès lors de « décoder » leurs propos afin d'en tirer un enseignement transférable au contexte de la FWB où ce dispositif n'existe pas. Enfin, si ces collègues sont moins au fait que les deux autres catégories de parties prenantes consultées des particularités (structures, modes d'organisation, forme d'opérateurs, etc.) du secteur de l'enseignement supérieur en FWB, ils ont apporté un point de vue plus général et fortement ancré dans la compréhension et l'utilisation du cadre commun que constituent les références³⁸ et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG 2015).

Enfin, la troisième catégorie de personnes consultées est constituée d'experts ayant exercé une ou plusieurs missions pour l'AEQES, ce qui les met en position de bonne connaissance à la fois des méthodologies actuelles de l'agence (évaluation initiale et évaluation de suivi) et d'un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur de la FWB. Il s'agit de : M. Patrick Baranger, M. Bruno Curvale, M. Paul Garré, M. Fabrice Hénard, M. Jacques Lanarès, Mme Geneviève LeFort, M. Ludo Mélis, M. Jacques Moreau, Mme Isabelle Pouliquen et Mme Térésa Sanchez-Chaparro.

L'intégralité des avis écrits est reprise pages 58 à 113.

³⁸ http://www.engq.eu/indirme/esg/ESG%20in%20French_by%20R%C3%A9seau%20FrAQ.pdf

SYNTHESE des AVIS

1 De manière globale :

En préambule, différents avis soulignent :

- les évolutions de l'assurance qualité en FWB et au sein de l'Espace européen de l'Enseignement Supérieur et que, les propositions formulées répondent à la recommandation émise par l'ENQA dans le rapport d'évaluation de l'AEQES publié en 2017 et permettront d'ajuster le dispositif d'assurance qualité de la FWB aux « Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ou ESG) ». La révision de ces dernières a été adoptée par les Ministres européens de l'Enseignement supérieur à Erevan en 2015, dont le Ministre de la FWB ;
- l'expérience développée en matière d'assurance qualité par l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur au cours du premier cycle décennal d'évaluation ;
- l'expertise développée par l'AEQES ;
- la diversité des positions exprimées.

Y sont appréciées positivement

- Les initiatives de réflexion menées par l'AEQES sur ses pratiques, le fait même de proposer de nouvelles méthodes et la démarche de consultation et réflexion centrée sur les établissements d'enseignement supérieur
- La poursuite d'une approche formative, avec une visée d'amélioration continue et le rappel constant des balises
- L'introduction d'une évaluation institutionnelle dont l'objectif est de soutenir la mise en place d'un SMQ et d'une culture qualité dans tous les établissements de la FWB
- La progressivité du déploiement et du développement du nouveau modèle (postule le besoin de temps pour changer et le besoin d'accompagnement)
- La notion de choix et le principe d'autonomie des EES

Demandes de clarification

- Plusieurs questions relèvent de l'opérationnalisation des principes : futur(s) référentiel(s), mode de planification des phases, devenir des analyses transversales, programmes « à enjeux forts », articulation entre évaluation institutionnelle et évaluation programmatique, différence entre évaluation approfondie et évaluation continue, *monitoring*, simulations pour « visualiser » le modèle, projections budgétaires, etc.
- Une question aussi sur la finalité de la transformation du modèle : vers un équilibre institutionnel/programmatique ou vers une substitution d'une approche par l'autre ?

Avis contrastés / éléments en tension

- Tension entre « autonomie, responsabilité » et « cadrage, régulation par l'AEQES »
- Conception du principe d'équité : égalité de traitement (ressources, référentiel, rapports transversaux, etc.) *versus* respect des spécificités (de moyens, de projets, de missions, d'environnement, etc.)
- Tension entre évaluation institutionnelle centrée sur l'enseignement et évaluation institutionnelle holistique
- Durée du phasage (adéquat *versus* trop long)

- Analyse de risques et paliers (précise utilement le référentiel, approche formative *versus* base pour les classements)
- Allègement financier et organisationnel *versus* charges supplémentaires à endosser.

Points d'attention

- L'évolution de l'assurance qualité en FWB nécessite des moyens additionnels, tant pour les établissements que pour l'AEQES ; la question des ressources adéquates et de l'équité entre établissements est posée
- La complexité/lisibilité du modèle proposé (veiller à rechercher cohérence et simplicité, émettre des propositions plus opérationnelles, plus concrètes).

Commentaires du GT PERSPECTIVES

Les membres du GT se réjouissent du grand nombre et de la densité des avis écrits reçus, dans des délais relativement courts et sur une matière technique, complexe et utilisant un jargon spécifique.

Ils estiment que la « feuille de route » du GT, établie et ajustée au fil des mois par le Comité de gestion de l'AEQES, est respectée et que les multiples étapes d'information et de collecte d'avis ont contribué à une appropriation progressive par les nombreux acteurs de l'enseignement supérieur de la FWB des concepts de l'assurance qualité. En soi, c'est déjà un acquis.

Les questions de clarification et les points d'attention listés dans les pages de cette synthèse traduisent le « ici et maintenant » de la démarche : les commentaires ont été recueillis sur cinq principes destinés à guider l'opérationnalisation du nouveau scénario. Il est normal que de nombreux propos interrogent le GT sur les divers aspects des phases de mise en œuvre (non encore décrites) du nouveau modèle. C'est l'essence-même du processus évolutif de co-construction.

Les membres du GT notent également des avis contrastés, ce qui en soi n'est pas une surprise compte tenu de la diversité des situations et des besoins en FWB ainsi que des contextes des experts sollicités au-delà des frontières de la FWB. Ces éléments en tension sont particulièrement utiles au GT pour poursuivre sa réflexion et préciser ses propositions avec une argumentation affinée. Enfin, certains avis ont apporté des suggestions nouvelles ou recommandations qui ont également été considérées dans la phase d'opérationnalisation.

Que tous les auteurs soient vivement remerciés pour leurs riches contributions.

2 Synthèse des avis, principe par principe :

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

La mise en œuvre, par l'Agence, d'évaluations institutionnelles externes des systèmes de gestion de la qualité au service de la mission d'enseignement des établissements est envisagée sans que, pour autant, les établissements doivent prendre en charge l'organisation de l'évaluation externe de leurs programmes. L'évaluation externe des programmes continuerait à être assurée par l'AEQES mais pourrait, sur base de conditions et critères définis par l'Agence, être prise en charge par un opérateur validé ou par l'établissement lui-même, pour les établissements qui le souhaiteraient (principe d'autonomie).

Le tableau ci-dessous reprend en italique *les termes exacts des avis rendus* et classés en trois réponses par rapport au principe énoncé : ce qui relève de l'approbation ou adhésion, ce qui relève d'une demande de clarification et enfin, ce qui relève de points d'attention avec demande d'approfondissement de la réflexion du GT Perspectives. Attention, ce tableau n'a pas l'ambition d'être exhaustif, mais plutôt de transmettre les messages clés.

Une quatrième partie indique ce qu'en retient le GT Perspectives et la manière dont il y répond.

APPROBATION/ADHESION	DEMANDES de CLARIFICATION et d'ECLAIRCISSEMENT	POINTS d'ATTENTION et DEMANDES d'APPROFONDISSEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mise en œuvre d'une <u>évaluation institutionnelle</u> du volet enseignement « à côté » de l'évaluation des programmes : inscrit l'AEQES dans le mouvement international en faveur d'une évaluation institutionnelle, marque une évolution positive vis-à-vis des ESG</i> • <i>Maintien de l'<u>évaluation externe des programmes par l'AEQES</u> pour les établissements qui le souhaitent (permet de conserver le financement public des évaluations programmatiques) ;</i> • <i>Le développement du <u>recours à des agences spécialisées d'un point de vue des programmes</u>, pour autant qu'elles soient inscrites au registre de l'EQAR et validées par l'AEQES (critères de validation : respect des ESG et du référentiel pour valider l'opérateur extérieur) permet de reconnaître le travail réalisé en interne et éviter les doubles évaluations.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informations complémentaires de procédure précisant les étapes de l'évaluation institutionnelle</i> • <i>Comment s'articule le plan décennal des évaluations de programme (qui deviennent quinquennale) avec l'évaluation institutionnelle (quinquennale également) ? Quelle est la durée de validité de l'évaluation programmatique et quelle est la durée de validité de l'évaluation institutionnelle ?</i> • <i>Analyser la faisabilité de l'évaluation institutionnelle : vivier d'experts ?</i> • <i>Mieux expliquer l'articulation entre évaluation institutionnelle et programmatique Frontière entre les deux évaluations reste floue. Se pose la question de la valorisation de ce qui a été examiné par l'opérateur externe au niveau programmatique sur le volet institutionnel. Qu'est-ce que l'Agence entend par prise en charge de l'évaluation des programmes par l'établissement lui-même ? A partir de quand cette reconnaissance a-t-elle lieu ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Souhait du maintien des analyses transversales (AT) : quels seront les impacts d'une reconnaissance d'autres opérateurs sur la réalisation des AT ?</i> • <i>Evaluation institutionnelle du volet enseignement : quid ? Uniquement ce volet ? La responsabilité d'un EES est globale (toutes ses activités) L'évaluation des programmes est un instrument d'aide au pilotage académique et institutionnel et doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'EES.</i> • <i>Pour l'<u>articulation entre évaluation institutionnelle et évaluation programmatique</u>, porter son attention sur le recouvrement des critères examinés et la synchronisation des évaluations au sein d'une même entité. Crainte que 2 systèmes se développent en parallèle : nécessité de boucles rétroactives entre les évaluations de programmes et les évaluations institutionnelles.</i> • <i><u>Evaluation de programmes par l'EES</u> : Mise en garde : confusion IQA et EQA, risques d'érosion de l'AQ au niveau des programmes. Balises : renforcement culture autoévaluation, compréhension homogène des objectifs, efficience</i>

	<p><i>selon quels critères ? Pour combien de temps ? Ainsi, lorsqu'un établissement demande l'évaluation institutionnelle, est-il dispensé des évaluations programmes qu'il organise alors lui-même, ou reste-t-il dans l'évaluation de programme AEQES jusqu'au moment où il a une évaluation institutionnelle qui reconnaît son SQL ou si c'est son souhait maintien des évaluations programme par l'AEQES ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qui assume le cout du recours à des opérateurs externes ?</i> • <i>Clarifier le rôle régulateur de l'AEQES : quels rôles laisse-t-elle aux autres agences ?</i> • <i>Poser les finalités et objectifs des modes d'évaluation : y a-t-il des questions sensibles que le gouvernement/l'AEQES souhaite contrôler/développer avec l'évaluation des programmes ? Faut-il viser une approche identique ?</i> • <i>Que recouvre le fit for purpose pour un EES de la FWB ? et l'autonomie ?</i> 	<p><i>renforcée (comment apporter la preuve ?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Préciser les « gardes fous » lorsque <u>recours à une Agence/organisme autre que l'AEQES</u> pour éviter :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Le développement d'organismes mercantiles,</i> - <i>une iniquité de fait (une différenciation) entre les établissements dont les ressources financières autoriseront le recours à des agences tierces, et les autres. Crainte que la labellisation sous quelle forme que ce soit risque de développer une concurrence entre les établissements de la FWB</i> <p><i>Pour lever ces points : communiquer sur le fait que l'AEQES joue un rôle régulateur au niveau de la FWB en assurant via un processus de reconnaissance [...]</i></p> <p><i>Quelle plus-value ? (impartialité et compétence de l'AEQES, complexité FWB)</i></p> <p><i>L'AEQES doit être attentive à ce que l'opérateur respecte des règles méthodologiques aussi exigeantes et rigoureuses qu'elle s'applique à elle-même.</i></p>
<p>CE QUE LE GT PERSPECTIVES EN RETIENT ET COMMENT IL Y REpond</p>		
<p>Clarification de la visée : choix d'une approche mixte (évaluation institutionnelle et évaluation programmatique) articulée</p> <p>Propositions d'opérationnalisation (description détaillée d'une phase pilote, temporalité, clarifications quant aux programmes et leurs modes d'évaluation, explicitation de critères – notamment ESG)</p>		

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

Avant d'arriver à un déploiement complet de la méthodologie (phase 3 : 2029-2034), la proposition identifie deux phases de cinq ans, comportant des possibilités et des attentes qui s'incrémentent. Ainsi, entre 2019 et 2029, les établissements déterminent quand ils sollicitent le volet « évaluation institutionnelle externe ». [...]

Le tableau ci-dessous reprend en italique *les termes exacts des avis rendus* et classés en trois réponses par rapport au principe énoncé : ce qui relève de l'approbation ou adhésion, ce qui relève d'une demande de clarification et enfin, ce qui relève de points d'attention avec demande d'approfondissement de la réflexion du GT Perspectives. Attention, ce tableau n'a pas l'ambition d'être exhaustif, mais plutôt de transmettre les messages clés.

Une quatrième partie indique ce qu'en retient le GT Perspectives et la manière dont y répond.

APPROBATION/ADHESION	DEMANDES de CLARIFICATION et d'ECLAIRCISSEMENT	MISE EN QUESTION et DEMANDES D'APPROFONDISSEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Une entrée progressive et sur base volontaire dans le système incluant un volet institutionnel [...] respecte l'autonomie des établissements, leur rythme dans leurs objectifs d'évaluation et leur progressivité de développement de SQI (donne du sens à la démarche en cohérence avec leur développement institutionnel) ; il en va de l'adhésion (et donc du succès) du dispositif</i> • <i>La proposition est en accord avec les balises d'une approche formative et le « fitness for purpose ».</i> • <i>Ce principe postule le besoin de temps pour changer et le besoin d'accompagnement. [...] cependant, besoin de clarifier les objectifs : les exigences de la partie 1 des ESG sont-elles bien connues ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projections quant au nombre de programmes et établissements évalués au cours de chaque phase et de l'évolution du plan décennal actuel [...]</i> • <i>Précisions sur la possibilité de poursuivre des évaluations par cluster et donc la rédaction de rapports transversaux</i> • <i>Précisions sur ce que l'Agence entend par la possibilité de choisir des thématiques (cahier des charges de la 2e phase) ?</i> • <i>Déterminer rapidement les modalités d'opérationnalisation [...] cadres de référence, conditions de réalisation, les modalités de mise en œuvre ...</i> • <i>Comment l'AEQES va-t-elle gérer la planification à la carte (faisabilité et qualité) ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Avis contrastés : soit le phasage est trop long ou soit, le phasage est réaliste.</i> • <i>Eviter d'aboutir à des déséquilibres dans la charge de travail (AEQES et établissement ; que certains établissements ne passent à la trappe et ne fassent in fine l'objet d'aucune évaluation institutionnelle [...] Quel garde-fou ?</i> • <i>Le changement, y compris sous la forme d'une transformation progressive doit être finalisé : la définition des objectifs à atteindre est le moyen de faire des bilans d'étapes et de repérer au plus vite les besoins d'accompagnement spécifiques à une institution donnée.</i> • <i>Rendre l'EES encore plus acteur de l'évaluation : concept de travailler sur « la zone proximale de développement » (VYGOTSKI) [...] différenciation fondée sur plusieurs critères : degré d'avancement / d'engagement de l'EES dans l'IQA ; nature, taille et missions de l'EES ; degré de cadrage réglementaire auquel est astreint l'EES.</i> • <i>Prévoir des incitations à participer dès la première phase, pour que tous les types d'EES soient présents. Attention aux agences externes qui vont introduire une autre dynamique (compatible ?)</i> • <i>Prévoir moyens mis en œuvre pour garantir la réalisation des étapes ; surveillance de la mise en route [...]</i>

CE QUE LE GT PERSPECTIVES EN RETIENT ET COMMENT IL Y REpond

Ce principe a suscité avis contrastés et questionnements :

- la durée du phasage (trop long *versus* adéquat)
- tension entre le fait de disposer rapidement de l'ensemble des cadrages et outils [avant de s'engager dans une 1^{ère} phase] et le caractère évolutif et progressif qui résulte d'une méthode de co-construction
- impact pour l'AEQES : comment gérer une planification à l'initiative des EES ?

Le GT a révisé le phasage et propose un calendrier précis (avec bilans d'étapes), des conditions de réalisation (par exemple, le nombre d'évaluations institutionnelles possibles durant la phase pilote) ainsi que des incitants et soutiens pour l'évaluation institutionnelle.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

Si le référentiel AEQES est commun et dans la lignée des ESG, il n'est pas pour autant normatif : chaque établissement peut développer son système qualité en phase avec sa stratégie institutionnelle et son contexte propre (principe du *fitness for purpose*).

Concernant l'évaluation externe institutionnelle, comme indiqué supra, l'établissement pourrait choisir la date à laquelle il souhaite en bénéficier. À partir du 2^e cycle d'évaluation institutionnelle, il pourrait en outre demander un regard sur des champs et/ou thématiques complémentaires.

Enfin, concernant l'évaluation externe des programmes, en plus du maintien de l'évaluation par l'Agence, les établissements disposeraient d'une possibilité de choix d'un autre opérateur (agence spécialisée ou autoévaluation garantissant un degré d'externalité) avec une condition stricte de validation par l'AEQES (cf. principe 1).

Le tableau ci-dessous reprend en italique *les termes exacts des avis rendus* et classés en trois réponses par rapport au principe énoncé : ce qui relève de l'approbation ou adhésion, ce qui relève d'une demande de clarification et enfin, ce qui relève de points d'attention avec demande d'approfondissement de la réflexion du GT Perspectives. Attention, ce tableau n'a pas l'ambition d'être exhaustif, mais plutôt de transmettre les messages clés.

Une quatrième partie indique ce qu'en retient le GT Perspectives et la manière dont y répond.

APPROBATION/ADHESION	DEMANDES de CLARIFICATION et d'ECLAIRCISSEMENT	POINTS d'ATTENTION et DEMANDES D'APPROFONDISSEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Principe cohérent et pertinent : il permet aux EES de faire de vrais choix stratégiques pour leur IQA</i> <i>Plus les institutions seront acteurs des processus et procédures d'évaluation (négociation sur les objets, périmètres, méthodologies, co-construction des référentiels ...), plus elles gagneront en autonomie, et plus cela leur donnera des atouts pour leur travail de développement de qualité.</i> • <i>Sur la date d'entrée dans l'évaluation institutionnelle, [...] positif (tout en ayant un délai maximum pour y parvenir)</i> • <i>Choix de champs ou thématiques : très bonne idée, pertinent et intéressant, enrichissement du travail</i> • <i>Reconnaissance d'autres opérateurs pour évaluation externe des programmes permet d'éviter les doubles évaluations et charges induites.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Définir la manière dont les champs ou thématiques spécifiques seraient choisis en lien avec la qualité de l'enseignement : quelle mise en œuvre ?</i> • <i>Définir et communiquer les conditions minimales d'entrée de l'évaluation institutionnelle ainsi que les éventuels impacts de celle-ci durant la phase transitoire.</i> • <i>Préciser les modalités de communication des résultats des évaluations institutionnelles réalisées au cours de la 1^e phase.</i> • <i>Réserves quant aux évaluations avec un certain degré d'externalité : qu'est-ce que cela veut dire ? Rejoint la question : « Qu'est-ce que l'Agence entend par prise en charge de l'évaluation des programmes par l'établissement lui-même » ? Le rôle de l'évaluation institutionnelle est-il de juger de la robustesse du système interne pour garantir la qualité externe d'un programme ?</i> <i>EQA><IQA</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualité institutionnelle de l'enseignement / vision holistique de l'établissement au travers de l'évaluation institutionnelle : à clarifier</i> • <i>Pour le choix de la date d'entrée dans l'évaluation institutionnelle : il serait utile de marquer des jalons</i> • <i>Un ensemble de risques liés à la prise en charge complète de l'évaluation des programmes par les EES sont nommés au travers de différents avis : complaisance, manque de perspectives, érosion, AT sur base d'évaluation aux contours et contenus différents.</i> • <i>Ne pas sous-estimer pour l'évaluation institutionnelle l'importance de l'IQA, nécessité de s'assurer que l'IQA soit bien présente et que les ressources sont suffisantes pour soutenir les institutions dans ce processus.</i> • <i>Suggestions de thèmes : relation entre enseignement et environnement de l'emploi (ex : secteur santé/hôpital) ; relation entre l'enseignement et la recherche (formation doctorale, ...)</i> • <i>L'idée de l'autonomie cadrée par l'AEQES est-elle une idée acceptable ? L'autonomie est un principe qui ne peut être balancé par un cadrage. Elle trouve sa contrepartie dans la reddition de compte. >< une autonomie peut être à la fois soutenue et cadrée.</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • 3.3. [...] dans le cadre du développement de leur autonomie, les EES doivent développer leurs systèmes qualité de manière à internaliser le débat sur la qualité de leurs programmes et de leurs actions [...]
<p>CE QUE LE GT PERSPECTIVES EN RETIENT ET COMMENT IL Y REpond</p>		
<p>De nombreuses questions et avis contrastés, y compris dans la formulation même du principe. A nouveau, les propositions d’opérationnalisation clarifient un grand nombre de points. Toutefois, certains éléments devront encore être traités en profondeur.</p>		

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

Il n’y a pas de remise en cause du caractère formatif de la méthodologie déployée par l’Agence. Les évaluations externes n’ont pas pour objectif de conduire à des comparaisons, des classements ou des sanctions. Le soutien à l’amélioration continue requiert :

- une clarification des attendus en termes de paliers possibles dans le développement des différents constituants d’un système qualité robuste ;
- une possibilité de différenciation dans l’accompagnement de l’établissement qui tienne compte de ses acquis mais aussi des développements incontournables pour garantir la qualité de l’enseignement.

Deux modalités d’évaluation externe des programmes seront définies. Une évaluation approfondie, sur le modèle des évaluations actuelles, pourra être réalisée dans le cas de programmes qui n’ont jamais été évalués, de nouveaux programmes ou de programmes à enjeux forts (pour l’établissement ou l’ensemble de la FWB). Les autres programmes feraient l’objet d’une évaluation continue, principalement centrée sur le suivi du plan d’action du ou des programmes.

Le référentiel d’évaluation pourrait être précisé par la formalisation de paliers dans le développement des différents aspects du système qualité (sur le modèle des grilles critériées ou *rubrics* avec, par exemple, l’explicitation des observables correspondant aux paliers « absent », « émergeant », « en développement » et « avancé »). Une approche de type « analyse de risques » pourrait permettre de moduler la suite du processus de suivi en fonction des constats posés par les experts lors de l’évaluation externe : par exemple, *monitoring* annuel du plan d’action, bilan d’étape à 3 ans, organisation d’une évaluation approfondie, etc.

Le tableau ci-dessous reprend en italique *les termes exacts des avis rendus* et classés en trois réponses par rapport au principe énoncé : ce qui relève de l’approbation ou adhésion, ce qui relève d’une demande de clarification et enfin, ce qui relève de points d’attention avec demande d’approfondissement de la réflexion du GT Perspectives. Attention, ce tableau n’a pas l’ambition d’être exhaustif, mais plutôt de transmettre les messages clés.

Une quatrième partie indique ce qu’en retient le GT Perspectives et la manière dont y répond.

APPROBATION/ADHESION	DEMANDES de CLARIFICATION et d’ECLAIRCISSEMENT	POINTS d’ATTENTION et DEMANDES D’APPROFONDISSEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Volonté d’un modèle d’évaluation formative sans notations, classements, comparaisons ou sanctions</i> <i>Les paliers doivent uniquement servir à moduler l’approche formative selon l’avancement du SMQ de chaque établissement</i> <i>La formalisation de paliers liés au développement des différents aspects du système qualité est de nature à préciser utilement le référentiel d’évaluation. Les paliers sont à considérer comme des descripteurs de l’état d’un système, plutôt que comme des indicateurs quantitatifs destinés à classer les établissements... ces paliers doivent uniquement servir à moduler l’approche formative selon l’avancement du SMQ de chaque établissement. Ces paliers ne</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Définition des critères présidant au choix d’une évaluation continue ou d’une approfondie. Et possibilités de passage de l’une à l’autre : clarifier le lien entre évaluation continue et approfondie, si une évaluation continue n’est pas convaincante, il faut pouvoir retourner à une évaluation approfondie.</i> <i>Pour les programmes en évaluation continue, est-il prévu dans un délai déterminé de refaire une évaluation approfondie (interroger les fondamentaux) ? Est-il possible de faire dépendre le choix non seulement de facteurs externes (nouveaux programmes, secteurs stratégiques) mais aussi des résultats des visites antérieures ?</i> <i>> clarifier comment sera assurée l’indépendance des avis pris lors de l’analyse de risques</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Attention aux risques de lourdeur administrative</i> • <i>Attention à la complexité grandissante du système</i> • <i>Articuler les paliers belges avec les attendus européens en matière de qualité des programmes (ESG 2015)</i> • <i>Beaucoup de questions aussi sur « le comment » et les dérives possibles (par exemple : quid des possibilités de détournement de l’outil : rankings, prise de décisions... ; possible dérive vers une approche plus normative ; le choix de faire une analyse de risque relève-t-elle d’un effet de mode ? Ne pas mentionner les paliers dans les rapports rendus public</i> • <i>Eviter les paliers quantitatifs</i> • <i>Rappel du concept d’évaluation formative : évaluation au service de la personne ou de l’entité évaluée [...] aide à la progression > recherche et mise en</i>

<p>peuvent pas mener à des comparaisons ou des classements entre établissements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche assez remarquable, offre une souplesse d'approche des besoins et des contextes des EES • Méthodologies en cohérence avec les principes posés et les finalités poursuivies. • L'analyse de risque ou des vulnérabilités est un outil utile pour la conduite du changement. • En raison de la similarité des problématiques auxquelles sont confrontés les EES, une analyse des risques semble appropriée. [...] difficultés récurrentes > risques facilement identifiables. • Modalités d'allègements du format des évaluations externes mais avec des bémols (risque de notation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche par analyse de risque s'applique-t-elle à l'évaluation institutionnelle ? • Les paliers sont-ils définis pour l'analyse programmatique, institutionnelle ou les deux ? • Quels gardes – fous pour garder la fonction souhaitée aux paliers ? • Manque de clarté sur la notion de programmes à enjeux forts (or est le déclencheur d'une évaluation approfondie, bien la définir ainsi que les critères qui la détermineront) 	<p>œuvre de modalités, procédures, méthodologies, outils... qui optimisent l'aide et l'accompagnement de l'évalué.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans une perspective constructiviste, cette analyse peut être finalisée sur la recherche d'un consensus sur les situations dans lesquelles les acteurs sont impliqués + porter la réflexion la réflexion avec l'ensemble des PP sur les paliers (définition (processus ? résultat ?) et niveau d'atteinte) • L'analyse de risque suscite beaucoup de questionnement. Elle permet un suivi personnalisé au plus près des besoins de l'établissement (dans la logique aussi du fitness for purpose) mais, de manière générale, comment concilier le degré accru d'autonomie avec une sorte de contrôle ? • Travailler sur la lisibilité des rapports • Soigner la communication aux PP externes pour expliquer les modalités et résultats des évaluations
--	--	---

CE QUE LE GT PERSPECTIVES EN RETIENT ET COMMENT IL Y REpond

Les concepts d'analyse de risques, de paliers et de différenciation sont à examiner attentivement. En effet, les avis sont pour le moins contrastés: une crainte de rupture avec le modèle de l'approche formative *versus* descripteurs de l'état d'un système qui précisent utilement un référentiel. De même, les mécanismes de différenciation révèlent, dans la perception des auteurs des avis, une tension entre équité et égalité de traitement. L'appellation « programmes à enjeux forts » est abandonnée. Comme pistes de travail, le GT propose d'explicitier le rôle des paliers – qualitatifs – dans le développement du SMQ ; de clarifier les conséquences formatives d'une évaluation (*follow-up*) ; de mener une étude de faisabilité. L'importance de l'implication des acteurs est rappelée.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

La distinction entre évaluation approfondie (estimation de 20% des cursus pour la période 2019-2024) et évaluation continue (80% des cursus), associée à la différenciation des modalités de monitoring est un facteur clé de l'allègement de la préparation des évaluations externes de programme.

La possibilité de reconnaissance, sur base de conditions et critères définis par l'Agence, d'autres processus d'évaluation externe limiterait les cas de superposition des démarches.

L'évaluation du volet institutionnel vise le renforcement des systèmes qualité internes au service de la gouvernance et du pilotage de l'enseignement. Les établissements seront soutenus dans le développement d'outils internes pérennes (par exemple, des systèmes d'information, la formalisation de procédures...) qui pourront être capitalisés et mutualisés au sein de l'institution.

L'AEQES resterait l'opérateur de référence pour les évaluations externes de programme, sans contrepartie financière des établissements bénéficiaires.

L'inscription dans le calendrier quinquennal d'évaluation des programmes pourrait être assouplie pour permettre aux institutions avec une offre de formations réduite d'opter pour une évaluation groupée de leurs cursus ainsi que du niveau institutionnel.

Le tableau ci-dessous reprend *les termes exacts des avis rendus* et classés en trois réponses par rapport au principe énoncé : ce qui relève de l'approbation ou adhésion, ce qui relève d'une demande de clarification et enfin, ce qui relève de points d'attention avec demande d'approfondissement de la réflexion du GT Perspectives. Attention, ce tableau n'a pas l'ambition d'être exhaustif, mais plutôt de transmettre les messages clés.

Une quatrième partie indique ce qu'en retient le GT Perspectives et la manière dont y répond.

APPROBATION/ADHESION	DEMANDES de CLARIFICATION et d'ECLAIRCISSEMENT	POINTS d'ATTENTION et DEMANDES D'APPROFONDISSEMENT
<ul style="list-style-type: none">• <i>Les évaluations de programmes de certains établissements – en particulier les écoles supérieures des arts – sont réalisées par programme appartenant à un même domaine. Ces évaluations fortement apparentées à des évaluations institutionnelles, doivent être poursuivies de la sorte car elles permettent notamment de ne pas démultiplier les évaluations au sein de ces établissements</i>• <i>Bonne stratégie de choisir une évaluation groupées de cursus et du niveau institutionnel pour alléger la charge</i>• <i>Recherche de juste équilibre entre le poids de la charge et l'efficacité Allègement financier et organisationnel considérable (si tout se met en place comme proposé) Le développement de l'AQ interne devrait naturellement alléger la préparation de l'AQ externe</i>• <i>Le coût de l'évaluation des programmes et de l'évaluation institutionnelle par l'AEQES ne doit pas être assumé directement par les</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Malgré l'ensemble des éléments cités, il n'y aura pas d'allègement de charge pour les acteurs de terrain S'assurer que la charge de travail pour réaliser une évaluation institutionnelle ne sera pas trop lourde pour les institutions</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Les implications budgétaires pour les établissements seront probablement non négligeables et nécessiteront donc la mise à disposition de moyens additionnels en faveur des établissements sur base d'une analyse d'impact.</i>• <i>La maîtrise de la charge ne doit pas être aux dépens de la qualité ou de la quantité de l'évaluation externe (important du regard externe régulier).</i>• <i>Bémols sur l'allègement : Le monitoring devient plus modulé (en termes de fréquence et de profondeur) mais quel est l'impact si un programme ou une institution reste défaillante ? A préciser clairement le rôle de l'AEQES (pas un rôle de sanctionnateur qui incombe à d'autres instances)</i>• <i>Demander une aide financière supplémentaire</i>• <i>Procéder à une étude de faisabilité</i>• <i>Suggestion : alléger la charge rédactionnelle en amont de l'évaluation en prenant appui sur la documentation du système qualité</i>

<p><i>EES : le nouveau dispositif doit garantir l'équité des moyens entre les EES</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Suggestions : actions pour modifier la [...] « charge psychologique » non négligeable ; bien définir les données nécessaires (à l'évaluation), limiter les enquêtes et autres banques de données si elles n'apportent pas de contribution majeure à l'AQ, exploiter dans la mesure du possible des données rassemblées pour d'autres propos ou disponibles ; favoriser le double emploi plutôt que de requérir une double enquête</i>
<p>CE QUE LE GT PERSPECTIVES EN RETIENT ET COMMENT IL Y REpond</p>		
<p>Discussion de trois paramètres : l'attribution de moyens pérennes (mutualisation) ; équilibre à rechercher entre qualité et quantité d'EQA, entre finalités et modalités ; transferts de charge entre EQA et IQA. De bonnes suggestions sont formulées > à réfléchir dans les étapes d'opérationnalisation.</p>		

AVIS RECUS IN EXTENSO

- 1 Note pour la phase d'approfondissement

Les instances officielles consultées

- 2 Avis de l'ARES
- 3 Avis du Conseil Général de l'Enseignement de Promotion Sociale
- 4 Avis du Conseil de l'Education et de la Formation
- 5 Avis de la Direction générale de l'Enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique (Dgenors)
- 6 *Avis de l'Inspection de l'enseignement de promotion sociale*³⁹
- 7 *Avis de la Fédération des Etudiant.e.s Francophones (FEF)*
- 8 Avis de l'Union des Etudiants de la Communauté française (UNECOF)

Les « experts techniques » consultés

- 9 Avis de Patrick Baranger
- 10 Avis de Bruno Curvale
- 11 Avis de Paul Garré
- 12 Avis de Fabrice Hénard
- 13 Avis de Jacques Lanarès
- 14 Avis de Geneviève LeFort
- 15 Avis de Ludo Mélis
- 16 Avis de Jacques Moreau
- 17 Avis d'Isabelle Pouliquen
- 18 Avis de Térésa Sanchez-Chaparro

Les agences qualité consultées

- 19 Avis de Fiona Crozier (QAA – Royaume Uni)
- 20 Avis de Rafael Llavori de Micheo (ANECA - Espagne)
- 21 Avis d'Orla Lynch (QQI – Irlande)
- 22 Avis de Tia Loukkola (IEP – EUA, association des universités européennes)

³⁹ Les avis de l'Inspection de l'enseignement de promotion sociale et de la Fédération des Etudiant.e.s Francophones (FEF) ne nous sont pas parvenus.



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Consultation sur les perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur : note pour la phase d'approfondissement

Cette note constitue la base du courrier envoyé aux instances le 27 avril 2017 et de la présentation préliminaire aux focus groups du 16 mai 2017.

1 Rappels

Dans un premier temps, une étude sur les méthodologies pratiquées dans différents pays européens a permis d'élaborer plusieurs scénarios possibles pour la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette étude et ces quatre scénarios ont été présentés dans un rapport intermédiaire publié l'été dernier. La publication de ce rapport a donné lieu à deux enquêtes auprès du secteur, l'une adressée aux acteurs de terrain, l'autre aux autorités académiques. Le groupe de travail (GT Perspectives) en charge de cette réflexion a également pris en considération les rapports et analyses transversales publiés par les experts ainsi que les études et analyses rédigées d'initiative par l'Agence.

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

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

2 Pourquoi changer ?

Si ces analyses montrent que la méthode et le référentiel actuel d'évaluation des programmes ne sont pas remis en cause et sont même reconnus positivement tant par les acteurs de terrain que par l'ENQA, il apparaît également que le système d'évaluation externe nécessite d'être renforcé notamment pour :

- au niveau international, mieux garantir la robustesse et l'efficacité de l'approche formative adoptée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et donc **renforcer la visibilité de la qualité de nos diplômes et diplômés** ;
- au niveau des établissements, **mieux soutenir leur autonomie et le développement de leur système interne de management de la qualité (SMQ)**.

La méthodologie d'évaluation externe doit progressivement prendre en compte de manière plus complète et systémique la manière dont une institution oriente, développe, gère et évalue sa mission d'enseignement supérieur. En d'autres termes, le GT Perspectives de l'AEQES estime nécessaire de **compléter l'approche programme actuellement en œuvre par un volet institutionnel, centré sur**

l'enseignement. Ce faisant, considérant les objectifs et contraintes particuliers de chaque établissement, le système d'assurance qualité externe doit viser un **objectif commun et ambitieux de développement des systèmes et cultures qualité** tout en veillant à la problématique de la charge de travail induite, tant pour les établissements que pour l'Agence.

3 Balises fixes

Le scénario en cours d'élaboration s'inscrit en premier lieu dans les missions et valeurs de l'Agence ainsi que dans les engagements de la Fédération Wallonie-Bruxelles à s'inscrire dans les Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education, ESG*), ce qui se traduit par les **balises** suivantes :

- **l'approche formative** de l'AEQES – c'est-à-dire avec un focus sur l'amélioration continue – de soutien aux établissements dans l'exercice de leurs responsabilités n'est pas remise en question ;
- la gestion de la qualité ne se réduit pas à l'évaluation externe mais nécessite une politique et des procédures internes (SMQ). Assurer la qualité de leur enseignement relève de la **responsabilité** des établissements ;
- l'approche mise en œuvre pour évaluer des programmes doit être conforme aux ESG quel que soit l'opérateur de l'évaluation. **L'AEQES est garante de la validité de la méthodologie d'évaluation externe.** Seules les évaluations institutionnelles menées par l'AEQES sont reconnues comme répondant aux exigences de l'assurance qualité externe de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- la conférence ministérielle de Yerevan (2015) pose des principes et des objectifs en termes de **coopération et de reconnaissance des évaluations externes** menées par des agences qualité inscrites au registre EQAR ;
- selon les recommandations ENQA (2011 et 2016)⁴⁰, la **durée du cycle des évaluations externes** de programme doit être raccourcie ;
- les **analyses transversales** sont utiles tant pour le pilotage des programmes que pour les établissements et l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans son ensemble.

4 Cinq principes pour l'opérationnalisation du nouveau scénario

Cinq principes guideront l'opérationnalisation du nouveau scénario. C'est sur les principaux changements induits à ce niveau que nous souhaitons recueillir vos **avis et commentaires**.

Principe 1 : Une meilleure articulation de l'évaluation de programmes et de l'évaluation institutionnelle

La mise en œuvre, par l'Agence, d'**évaluations institutionnelles externes des systèmes de gestion de la qualité au service de la mission d'enseignement** des établissements est envisagée sans que, pour autant, les établissements doivent prendre en charge l'organisation de l'évaluation externe de leurs programmes.

L'**évaluation externe des programmes** continuerait à être assurée par l'AEQES mais pourrait, sur base de conditions et critères définis par l'Agence, être prise en charge par un opérateur validé ou par l'établissement lui-même, pour les établissements qui le souhaiteraient (principe d'autonomie).

⁴⁰ Évaluation de l'Agence par l'ENQA : http://www.aeqes.be/agence_evaluation.cfm.

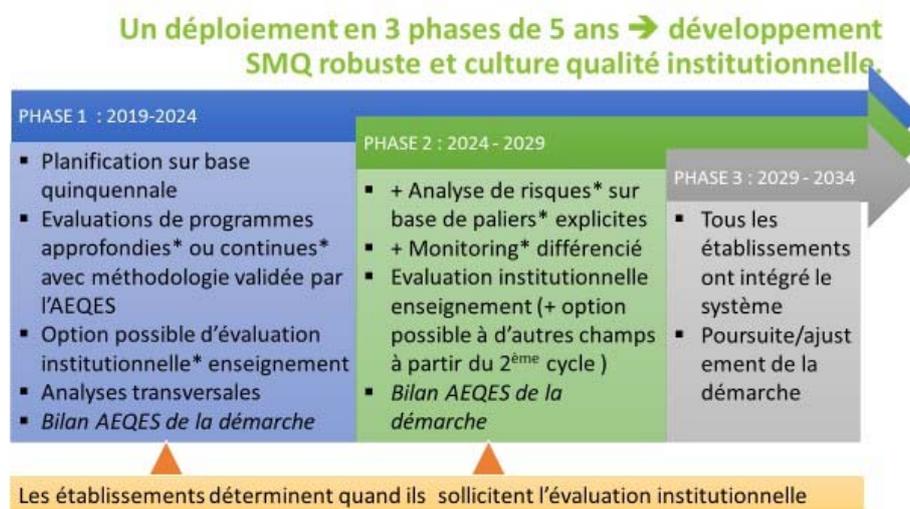
Questions

- 1.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?
- 1.2 À quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

Principe 2 : Une transformation progressive du système d'évaluation externe pour accompagner le développement des démarches qualité institutionnelles

Avant d'arriver à un déploiement complet de la méthodologie (phase 3 : 2029-2034), la proposition identifie **deux phases de cinq ans**, comportant des possibilités et des attentes qui s'incrémentent. Ainsi, entre 2019 et 2029, les établissements déterminent quand ils sollicitent le volet « évaluation institutionnelle externe ».

Le phasage est nécessaire, d'une part pour permettre à certains établissements d'exercer à court terme la marge de manœuvre qui correspond à la maturité actuelle de leur SMQ ; d'autre part, pour laisser le temps d'un renforcement – basé sur une appropriation effective des enjeux et des pratiques – à d'autres établissements. En outre, la progressivité permettra à l'Agence de prévoir pour chaque phase des bilans conduisant, le cas échéant, à des ajustements. Enfin, l'entrée par phase contribue à la visée de maîtrise de la charge de travail. À titre indicatif, l'illustration ci-dessous situe un échelonnement possible (les termes suivis d'astérisques sont définis dans la suite du document).



Questions

- 2.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?
- 2.2 En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?
- 2.3 À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?

Principe 3 : Une autonomie des établissements soutenue et cadrée par l'AEQES

Si le référentiel AEQES est commun et dans la lignée des ESG, il n'est pas pour autant normatif : chaque établissement peut développer son système qualité en phase avec sa stratégie institutionnelle et son contexte propre (principe du *fitness for purpose*).

Concernant l'évaluation externe institutionnelle, comme indiqué *supra*, l'établissement pourrait **choisir la date** à laquelle il souhaite en bénéficier. À partir du 2^e cycle d'évaluation institutionnelle, il pourrait en outre demander un regard sur des **champs et/ou thématiques complémentaires**.

Enfin, concernant l'évaluation externe des programmes, en plus du maintien de l'évaluation par l'Agence, les établissements disposeraient d'une possibilité de **choix d'un autre opérateur** (agence spécialisée ou autoévaluation garantissant un degré d'externalité) avec une condition stricte de **validation par l'AEQES** (cf. principe 1).

Questions

3.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

3.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

- a) entrée au choix dans le volet institutionnel ;
- b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement (internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...)?

3.3 Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?

Principe 4 : Un meilleur équilibre entre reddition des comptes et amélioration continue

Il n'y a pas de remise en cause du **caractère formatif** de la méthodologie déployée par l'Agence. Les évaluations externes n'ont pas pour objectif de conduire à des comparaisons, des classements ou des sanctions.

Le soutien à l'amélioration continue requiert :

- une **clarification des attendus** en termes de paliers possibles dans le développement des différents constituants d'un système qualité robuste ;
- une **possibilité de différenciation** dans l'accompagnement de l'établissement qui tienne compte de ses acquis mais aussi des développements incontournables pour garantir la qualité de l'enseignement.

Deux modalités d'évaluation externe des programmes seront définies. Une **évaluation approfondie**, sur le modèle des évaluations actuelles, pourra être réalisée dans le cas de programmes qui n'ont jamais été évalués, de nouveaux programmes ou de programmes à enjeux forts (pour l'établissement ou l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles). Les autres programmes feraient l'objet d'une **évaluation continue**, principalement centrée sur le suivi du plan d'action du ou des programmes.

Le référentiel d'évaluation pourrait être précisé par la formalisation de paliers dans le développement des différents aspects du système qualité (sur le modèle des grilles critériées ou *rubrics* avec, par exemple, l'explicitation des observables correspondant aux paliers « absent », « émergent », « en développement » et « avancé »).

Une approche de type « analyse de risques » pourrait permettre de moduler la suite du processus de suivi en fonction des constats posés par les experts lors de l'évaluation externe : par exemple,

monitoring annuel du plan d'action, bilan d'étape à 3 ans, organisation d'une évaluation approfondie, etc.

L'analyse de risques et la formalisation de paliers ne seraient envisagées qu'à partir de la 2^e phase de développement de la nouvelle méthodologie de l'AEQES.

Questions

4.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

4.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

- a) deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ;
- b) la formalisation de paliers (à partir de la 2^e phase) ;
- c) la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?

Principe 5 : Une visée de maîtrise de la charge de l'évaluation externe

La distinction entre évaluation approfondie (estimation de 20% des cursus pour la période 2019-2024) et évaluation continue (80% des cursus), associée à la différenciation des modalités de monitoring est un facteur clé de l'**allègement** de la préparation des évaluations externes de programme.

La **possibilité de reconnaissance**, sur base de conditions et critères définis par l'Agence, d'autres processus d'évaluation externe limiterait les cas de superposition des démarches.

L'évaluation du volet institutionnel vise le renforcement des systèmes qualité internes au service de la gouvernance et du pilotage de l'enseignement. Les établissements seront soutenus dans le développement d'outils internes pérennes (par exemple, des systèmes d'information, la formalisation de procédures...) qui pourront être capitalisés et mutualisés au sein de l'institution.

L'AEQES resterait l'**opérateur de référence** pour les évaluations externes de programme, sans contrepartie financière des établissements bénéficiaires.

L'inscription dans le calendrier quinquennal d'évaluation des programmes pourrait être assouplie pour permettre aux institutions avec une offre de formations réduite d'opter pour une évaluation groupée de leurs cursus ainsi que du niveau institutionnel.

Questions

5.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

5.2 Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?

RÉPONSE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA CONSULTATION RELATIVE AUX PERSPECTIVES MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

27 juin 2017

Rétroactes

La consultation organisée par l'AEQES porte sur **cinq principes** qui guideront la « nouvelle » approche de l'assurance qualité du volet enseignement et **auxquels l'avis répond formellement** :

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

Cependant, **considérant la mission générale de l'ARES en tant qu'instance d'avis et de force de proposition** auprès du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et **les changements majeurs qu'impliquent les perspectives méthodologiques proposées**, l'ARES souhaite se positionner sur un nombre d'éléments plus fondamentaux, au-delà de ceux strictement identifiés par l'AEQES.

Analyse

De manière générale, l'ARES souhaite souligner et se positionner sur les éléments suivants :

01. **L'évolution de l'assurance qualité en FWB.** L'introduction d'une approche institutionnelle du volet enseignement combinée à l'évaluation de programmes **est un changement fondamental** qui aura des implications majeures pour l'ensemble des acteurs de la qualité. Malgré des différences de vues entre institutions, **l'ARES soutient globalement cette évolution si elle permet d'accroître l'autonomie et la responsabilisation, de renforcer les capacités** des établissements à se doter d'un système de management interne de la qualité (SMQ) robuste et de développer une culture qualité. L'ARES estime que cette évolution s'inscrit dans celles observées au sein de l'Espace européen de l'Enseignement Supérieur où des développements similaires sont présents. Elle répond également à la recommandation émise par l'ENQA dans le rapport d'évaluation de l'AEQES publié en 2017 et permettra d'ajuster plus fidèlement le dispositif d'assurance qualité de la FWB aux « Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur » (ci-après, ESG) dont la révision a été adoptée par les Ministres européens de l'Enseignement supérieur à Yerevan en 2015, dont la FWB.
02. **Les implications budgétaires** de l'évolution de l'assurance qualité **ont été volontairement mises de côté par l'AEQES. L'ARES en prend acte et souhaite attirer l'attention de l'AEQES et des décideurs** sur le fait que, vraisemblablement, **tous les établissements n'ont pas et n'auront pas**, au terme du phasage proposé, **les ressources nécessaires** (notamment matérielles et humaines) **pour développer, gérer et ajuster leur SMQ** à cette « nouvelle » approche. L'évolution de l'assurance qualité en FWB nécessite donc des moyens additionnels, tant pour l'AEQES que pour les établissements. Par ailleurs, il est essentiel de sensibiliser, informer, former les autorités des établissements quant aux enjeux de la qualité et de soutenir la professionnalisation des membres du personnel en charge de la qualité au sein des établissements.
03. Comme souligné ci-dessus, les enquêtes menées par l'AEQES confirment qu'**il n'y a pas à l'heure actuelle une unanimité quant à l'évolution du système qualité** de l'évaluation de programmes à l'évaluation institutionnelle du volet enseignement. Il n'y a pas non plus unanimité sur un éventuel statu quo. La diversité des positions exprimées ne répond ni à une logique sectorielle ni à celle des réseaux ou pouvoirs organisateurs. La taille des institutions semble influencer sur le positionnement des institutions quant au type d'évaluation. En effet, les établissements de petite taille (moins de 3.000 étudiants) sont plus favorables à l'évaluation programmatique. L'élément essentiel demeure ici la diversité des positions exprimées par les établissements. L'appropriation de cette « nouvelle » approche par les établissements nécessitera donc une attention particulière.
04. Sur les modalités d'évolution de l'assurance qualité, et plus spécifiquement le phasage proposé et bien que constatant la part d'incertitude d'une projection à 10 ou 15 ans, **l'ARES estime ce phasage souhaitable et réaliste**, tant sur les principes que sur les modalités générales de mise en œuvre. Des commentaires additionnels sont toutefois repris *infra* dans les éléments de réponse à la consultation.
05. L'ARES s'interroge sur **l'objet et le périmètre futur de l'évaluation de programmes** par l'AEQES dans la « nouvelle » approche ainsi que sur **le devenir du plan décennal** actuel de l'Agence.

Éléments de réponse à la consultation

Concernant le processus de consultation des organes concernés, l'ARES souhaite émettre les commentaires généraux suivants :

01. L'ARES souligne **la qualité du travail effectué par l'AEQES**, en particulier l'étude préalable sur les méthodologies mises en œuvre dans différents pays européens qui a permis d'élaborer des scénarios possibles pour la FWB, la prise en compte des rapports et analyses transversales rédigés par les experts dans le cadre des évaluations de programmes, la prise en compte des rapports d'évaluation de l'AEQES ainsi que les enquêtes menées auprès des autorités académiques et des acteurs de la qualité au sein des institutions d'enseignement supérieur de la FWB.
02. Les perspectives proposées dans la demande d'avis **ne permettent pas encore d'évaluer avec précision les impacts potentiels et réels** sur le système qualité et sur la culture qualité. À titre d'exemple et comme mentionné précédemment, il est souhaitable que l'aspect budgétaire ne guide pas seul l'évolution du système d'assurance qualité de l'enseignement de la FWB. Cependant, l'ARES rappelle que les perspectives proposées auront un impact budgétaire probable sur les institutions dont il convient de tenir compte et d'en informer le Gouvernement dès qu'une estimation sera disponible. Afin de déterminer l'impact des propositions, l'ARES suggère qu'une **analyse des menaces et opportunités** sur les perspectives méthodologiques proposées – au niveau systémique, au niveau de l'AEQES et au niveau des établissements – **puisse être réalisée assez rapidement**.
03. **La mise en œuvre** des perspectives proposées, sur base des décisions politiques qui seront prises, requiert dès à présent **une consultation continue des parties prenantes**. Comme prévu dans les dispositions décrétales en vigueur, **l'ARES, constitue le partenaire privilégié de l'AEQES**. Reconnaisant l'indépendance de l'AEQES dans l'élaboration et la conduite de ce processus de consultation, **l'ARES s'étonne cependant de la consultation de certains organismes** dont les membres siègent au sein des instances de l'ARES. Ces consultations multiples et parallèles **risquent en effet de déformer la définition d'une position concertée** des établissements d'enseignement supérieur par l'intermédiaire de l'ARES.
04. L'ARES souligne **l'importance des balises** énoncées par l'AEQES, qui permettent de **dessiner le cadre global dans lequel l'approche qualité de la FWB doit pouvoir évoluer**. L'objectif de faire émerger ou de renforcer une culture qualité interne et de promouvoir l'amélioration continue au sein des établissements doit être au cœur de l'évaluation. Il est tout aussi important de continuer à garantir que, à l'avenir, le système d'assurance qualité externe, les approches et outils développés ainsi que les analyses réalisées ne conduisent pas à un classement des établissements de la FWB.

De manière plus spécifique, concernant le **principe 1 (« meilleure articulation de l'évaluation de programmes et de l'évaluation institutionnelle »)**, l'ARES souhaite souligner les éléments suivants :

01. **L'approche nouvelle** de la qualité externe proposée par l'AEQES, qui développe une évaluation institutionnelle du volet enseignement à côté de l'évaluation des programmes, **marque une évolution positive vis-à-vis des ESG**.
02. Si les perspectives offrent effectivement la possibilité (totale ou partielle) d'évaluation institutionnelle organisée au sein des établissements qui en font le choix, il s'agira de **fournir très rapidement des**

informations complémentaires de procédure précisant les étapes de l'évaluation, le rôle de chaque partie dans celle-ci, les moyens à mobiliser, etc.

03. L'évaluation externe des programmes doit pouvoir continuer à être assurée, à la demande des établissements, par l'AEQES. La possibilité de recourir à une agence qualité « extérieure » relève de l'autonomie des établissements et il est essentiel que **les conditions de cette « ouverture » soient clairement définies par l'AEQES**. Quelle que soit l'agence d'évaluation des programmes, les évaluations doivent répondre à des **conditions cohérentes et clairement définies** par l'AEQES, en particulier en ce qui concerne le référentiel d'évaluation. Par ailleurs, il conviendrait de définir l'articulation entre les résultats d'une évaluation qui serait menée par une agence extérieure et celle menée par l'AEQES.
04. **Sur les conditions de réalisation et les critères**, l'ARES estime que **les ESG constituent les conditions ou critères** premiers pour l'évaluation des programmes par un opérateur extérieur. Ainsi, l'inclusion au **Registre européen des agences qualité** (ci-après, EQAR) doit être un des outils pour valider l'opérateur « extérieur » en charge de l'évaluation externe des programmes dans un établissement. De plus, si les établissements souhaitent faire appel à une agence qualité « extérieure » pour procéder à leur évaluation, à la place de celle de l'AEQES ou en plus de celle-ci, en vue par exemple d'obtenir des accréditations, les conditions devraient être précises. Il y a effectivement des risques de créer des inégalités en fonction de moyens financiers des établissements, qui pourront décider de cumuler ou pas les évaluations et accréditations.
05. L'ARES est consciente de **la plus-value d'un état des lieux de la qualité** au niveau institutionnel, mais souhaiterait s'assurer que celui proposé par l'AEQES ne requerra pas de la part des établissements une analyse détaillée dont **la charge serait trop lourde**.

Concernant le **principe 2 (« transformation progressive du système d'évaluation externe pour accompagner le développement des démarches qualité institutionnelles »)**, l'ARES souhaite souligner les éléments suivants :

01. L'ARES apprécie **la progressivité du déploiement de la « nouvelle » approche qualité**, permettant à chaque établissement d'avancer au rythme du développement de son SMQ. Cependant, l'ARES estime qu'il n'est pas assez clairement indiqué si l'issue de la phase 3 (2029-2034) est celle du passage vers un équilibre entre les deux approches institutionnelle et programmatique ou à une substitution de l'une pour l'autre.
02. **Sur le nombre et la durée des phases**, si l'ARES estime **la proposition réaliste** (à savoir, trois phases de cinq ans chacune), il sera important de pouvoir disposer de **projections quant au nombre de programmes et établissements évalués au cours de chaque phase** et de l'évolution du plan décennal actuel afin de mieux apprécier l'impact réel du changement sur l'AEQES et sur les établissements eux-mêmes. L'ARES souhaite que soit précisée la possibilité de poursuivre des évaluations par cluster et donc la rédaction de rapports transversaux.
03. **Sur les conditions de réalisation**, l'ARES estime que **les modalités de mise en œuvre des trois phases doivent être rapidement définies et rendues transparentes** – en particulier, la définition de nouveaux référentiels pour chaque type d'évaluation (programmatique – approfondie ou continue – institutionnelle), les analyses de risques, les modalités de monitoring ainsi que les conditions minimales exigées pour qu'un établissement puisse solliciter une évaluation institutionnelle.

Concernant le **principe 3 (« autonomie des établissements soutenue et cadrée par l'AEQES »)**, l'ARES souhaite souligner les éléments suivants :

01. **Sur l'entrée dans l'évaluation institutionnelle**, l'ARES soutient l'autonomie accordée aux établissements quant au libre choix de solliciter ce type d'évaluation. Cependant, comme déjà mentionné ci-avant, il paraît essentiel que l'AEQES **définisse et communique les conditions minimales d'entrée** de l'évaluation institutionnelle ainsi que les éventuels impacts de celle-ci durant la phase transitoire. Il conviendrait d'autre part de préciser **les modalités de communication des résultats des évaluations institutionnelles** qui seraient réalisées au cours de la 1^{re} phase.
02. **Sur l'inclusion de champs ou de thématiques spécifiques dans l'évaluation institutionnelle**, l'ARES accueille positivement cette possibilité, mais s'interroge à nouveau sur sa mise en œuvre et sur les conséquences tant pour les établissements que pour les analyses transversales réalisées par l'AEQES. Il conviendrait de **définir la manière dont les champs ou thématiques spécifiques** seraient choisis en lien avec la qualité de l'enseignement.

Concernant le **principe 4 (« meilleur équilibre entre reddition des comptes et amélioration continue »)**, l'ARES souhaite souligner les éléments suivants :

01. Les évaluations institutionnelles du volet enseignement constituent **pour l'AEQES un nouveau positionnement entre évaluation et promotion de la qualité interne** dans les établissements. Par exemple, toute activité de consultance ou d'aide directe aux établissements en phase de construction d'un SMQ sera limitée par le devoir d'indépendance de l'Agence. L'ARES, conformément à sa mission, peut par contre apporter une aide opérationnelle directe ou indirecte pour répondre aux demandes des établissements en ce domaine.
02. Sur la définition de deux modalités d'évaluation de programmes, l'ARES estime que **l'inclusion de programmes « à enjeux forts » demeure très floue**. En effet, si l'on considère comme programmes « à enjeux forts » ceux menant à l'exercice d'une profession réglementée, il convient de bien préciser les impacts de l'évaluation de ces programmes sur la définition même des curricula en regard des dispositions réglementaires en vigueur.
03. Sur la formalisation de paliers, l'ARES estime que ces paliers doivent uniquement servir à **moduler l'approche formative** selon l'avancement du SMQ de chaque établissement. Ces paliers ne peuvent pas mener à des comparaisons ou des classements entre établissements.
04. Sur la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques », l'ARES estime que cette approche ne doit concerner que le processus de suivi et **doit pouvoir être négociée avec l'établissement évalué**. D'autre part, l'enquête transversale institutionnelle, qui n'existait pas auparavant, représentera un coût non négligeable pour les établissements, en particulier pour ceux de plus petite taille mais aussi les établissements où les évaluations ne sont pas gérées via un SMQ centralisé.

Concernant le **principe 5 (« visée de maîtrise de la charge de l'évaluation externe »)**, l'ARES souhaite souligner les éléments suivants :

01. L'ARES souhaite souligner qu'actuellement les évaluations de programmes de certains établissements – en particulier **les écoles supérieures des arts** – sont réalisées par programme appartenant à un même domaine. Ces évaluations fortement apparentées à des évaluations

institutionnelles, doivent être poursuivies de la sorte car elles permettent notamment de ne pas démultiplier les évaluations au sein de ces établissements.

02. **Les implications budgétaires pour les établissements seront probablement non négligeables** et nécessiteront donc la mise à disposition **de moyens additionnels en faveur des établissements sur base d'une analyse d'impact.**
03. L'ARES rappelle que sa mission première concerne **le soutien aux établissements et donc le développement d'outils communs et concertés** pour renforcer les SMQ. Dans la nouvelle approche qualité envisagée, **les complémentarités entre l'AEQES, l'ARES et les établissements seront donc essentielles.**
04. L'ARES soutient que **le coût de l'évaluation de programmes et l'évaluation institutionnelle mises en œuvre par l'AEQES ne doit pas être assumé directement par les établissements.** Dans cette même perspective, **le « nouveau » dispositif qualité doit garantir l'équité des moyens entre les établissements** – que ceux-ci puissent bénéficier de l'ensemble du système (évaluation de programmes et évaluation institutionnelle) ou que ceux-là assument à leur charge une partie de système (évaluation de programme via leur SMQ). Dans cette même perspective, il est fondamental de **garantir la durabilité de la mise en œuvre du système**, en particulier dans la capacité des établissements à s'y inscrire.

3 Avis du Conseil Général de l'Enseignement de Promotion Sociale

Réuni le 18 mai 2017, le Conseil général a pris connaissance du courrier de l'AEQES relatif à la consultation sur les perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Après avoir analysé la proposition des 5 principes qui sous-tendent l'élaboration du projet de nouveau scénario, le Conseil général a souhaité émettre un avis qui développe en préambule des positions fondamentales en regard du paysage de l'enseignement supérieur et qui réponde ensuite au questionnement soumis par l'AEQES.

AVIS

Réflexions préliminaires

1. Compte tenu de **l'expérience développée par l'ensemble des acteurs** de l'enseignement supérieur au cours du premier cycle décennal d'évaluations, le Conseil général apprécie les initiatives de réflexion menée par l'AEQES sur ses pratiques et la **consultation des instances sur l'élaboration du projet de scénario** issu de ce travail d'analyse.
2. Comme le paysage de l'enseignement supérieur est riche de formes d'enseignement différentes qui se complètent, le Conseil général reconnaît le compromis visé par le scénario qui essaie de **tenir compte de leurs spécificités et de la diversité de leurs besoins**. Les consultations des parties prenantes et des autorités académiques publiées par l'AEQES¹ illustrent cette diversité et ont démontré qu'elles n'apportaient **pas de différences significatives** (ni unanimité, ni majorité) **quant au choix d'un type d'évaluation**.
3. L'enseignement supérieur de promotion sociale rencontre les mêmes exigences que les autres formes d'enseignement. Aussi, le Conseil général est attentif au **respect de ses spécificités essentielles dans les dispositifs, mises en évidence par différents comités d'experts**, pour préserver la fluidité des parcours et la valeur de ses diplômes. Au cours du 1^{er} cycle d'évaluation, l'identification de ces spécificités a émergé grâce à la **méthodologie commune qui utilise un même référentiel pour toutes les formes d'enseignement et qui constitue une source d'équité**.

¹ http://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=561

4. L'EPS est un acteur essentiel de l'enseignement tout au long de la vie qui, à cette fin, déploie des UE et des référentiels communs à tous les établissements. Cette option explique **que les établissements sont inévitablement reliés par certains processus** (par exemple, l'élaboration et la révision des dossiers pédagogiques interréseaux) **gérés en dehors des établissements, mais dont ceux-ci ont la responsabilité de la mise en œuvre**. L'AEQES a elle-même souligné l'intérêt de la démarche qualité développée par le Conseil général en la matière². Il est **fondamental que le nouveau scénario, même avec le développement d'un volet institutionnel, permette d'intégrer et de reconnaître ces processus dans l'évaluation du système qualité des établissements**.
5. Le Conseil général salue la volonté de l'AEQES de vouloir conserver le principe d'une **approche formative** pour le système d'évaluation externe de l'enseignement supérieur, et souhaite que **son opérationnalisation ne contrevienne en aucun cas à cette balise**.
6. Le Conseil général estime qu'il serait souhaitable de **laisser les établissements développer un système de management de la qualité** qui répondrait aux exigences du nouveau scénario, tout en étant **adapté aux différentes offres d'enseignement supérieur**. Le Conseil général plaide pour que **la question des moyens supplémentaires (volontairement écartée par l'AEQES de son processus de réflexion) soit discutée** avec les autorités concernées avant que le scénario ne soit finalisé.
7. Le Conseil général tient au **rôle d'information de l'AEQES, à travers des analyses transversales** sur la qualité et l'amélioration globale du système, service nécessaire aux établissements et aux décideurs ainsi qu'à l'ensemble de la population

Commentaires relatifs aux cinq principes proposés par l'AEQES

PRINCIPE 1 *UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE*

1. Le Conseil général, comme il l'a déjà exprimé précédemment³, soutient **le maintien de l'évaluation des programmes ainsi que le rôle de l'AEQES comme opérateur d'évaluation externe de programmes**, qui permet de conserver le **financement public des évaluations programmatiques** pour les établissements qui le souhaitent, et ils sont nombreux en EPS. En la matière, le scénario rencontre cette attente.

² [...] Par ailleurs, le Conseil Général de l'enseignement de promotion sociale a mis récemment en place une procédure visant à enclencher systématiquement une réflexion collégiale de ses membres à la publication de chaque analyse transversale. Le cas échéant, les groupes de travail ad hoc sont mobilisés pour effectuer des révisions de programmes sur la base des recommandations formulées par les experts.

L'Agence souhaite voir les instances de l'ARES mettre en place un dispositif similaire afin de tirer parti des nombreuses analyses fournies par l'Agence et prévoir un suivi des recommandations les plus structurelles.

Dans AEQES, Rapport d'autoévaluation - Printemps 2016, p. 36.

³ Avis du Conseil général de l'Enseignement de promotion sociale relatif à l'AEQES du 27 octobre 2016.

2. Le Conseil approuve aussi l'idée de « **compléter l'approche programme actuellement en œuvre par un volet institutionnel, centré sur l'enseignement**⁴ ». Il s'agit dès lors que ce nouveau modèle articulant institutionnel et programmatique soit bien **une approche à part entière** et non un élément de transition vers une évaluation institutionnelle exclusive.
3. Telle que présentée par l'AEQES, **la frontière entre les deux types d'évaluation reste floue**: en cas d'option d'un établissement pour un opérateur externe chargé d'évaluer ses programmes, celui-ci analysera sans doute des éléments relevant de l'institutionnel évalué par l'AEQES. Et donc se pose la question de la valorisation de ce qui a été examiné par l'opérateur externe sur le volet institutionnel.
4. En vertu d'un nécessaire principe d'équité de traitement des établissements, le Conseil général redoute une différenciation entre les établissements qui financeront l'évaluation externe de leurs programmes et ceux qui ne le pourront pas. Et si cette différenciation existe déjà, elle **risque d'être accentuée en l'absence d'analyse transversale des programmes**.

PRINCIPE 2 *UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES*

1. Aux yeux du Conseil général, l'entrée progressive et sur base volontaire dans le système incluant un volet institutionnel centré sur l'enseignement est un principe qui respecte **l'autonomie des établissements** dans la **progressivité de leurs objectifs d'évaluation et du renforcement de leur système qualité**, et qui reste dans la ligne d'une **philosophie formative et du concept *fitness for purpose*** auxquels a souscrit l'AEQES.
2. Concernant la phase 3 et l'intégration de tous les établissements dans « le système », le Conseil général estime indispensable de clarifier qu'il s'agit bien de **l'articulation entre les deux volets d'évaluation externe (programmatique et institutionnel) et non d'un passage à la seule évaluation institutionnelle**.
3. Le temps étant un facteur clé dans la mise en place du changement, le Conseil général estime indispensable que le travail pour **déterminer les modalités d'opérationnalisation du scénario** soit rapidement entamé car les établissements auront besoin de cadres de référence clairs pour mettre en œuvre les nouvelles procédures.

PRINCIPE 3 *UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES*

1. Le Conseil général estime que le principe de **reconnaissance d'autres opérateurs que l'AEQES** pour l'évaluation externe des programmes permet d'éviter les **doubles évaluations et charges induites**.

⁴ Courrier de l'AEQES (V/Réf. : AEQES/Bureau/CD/20170427c) du 27 avril 2017, p. 2.

2. Le Conseil général considère que **laisser les établissements solliciter d'initiative l'avis d'experts** sur certaines thématiques, et ce sans visée transversale, risque de **biaiser les interprétations** qui pourraient en être dégagées, voire d'interroger des champs sans lien avec la qualité de l'enseignement.
3. Le Conseil général exprime des réserves quant aux « **autoévaluations avec un certain degré d'externalité**⁵ ». En effet, les principes d'assurance qualité du CEC requièrent que les organes ou les agences de contrôle extérieurs de l'assurance de la qualité fassent l'objet de contrôles réguliers⁶ (cfr la partie 3 des ESG). Or cet aspect contributeur de transparence ne paraît pas garanti par le nouveau dispositif tel que présenté.

PRINCIPE 4 *UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE*

1. Le Conseil général prend bonne note, compte tenu de la volonté réaffirmée par l'AEQES d'un modèle d'évaluation formative, de l'optique affichée **sans notations, classements, comparaisons ou sanctions**.
2. Le Conseil général apprécie que l'AEQES envisage des **modalités d'allègement du format des évaluations externes** en tenant compte des acquis historiques des établissements. Néanmoins, selon lui, la définition de « **paliers/seuils dans le cadre d'une analyse de risques** », qui déterminent les modalités ultérieures d'évaluation, constitue malgré tout une **forme dérivée de notation permettant des comparaisons**. Et ceci représente dès lors un facteur supplémentaire de différenciation possible entre les différentes formes d'enseignement ou les différents établissements.
3. Aux yeux du Conseil général, la notion de « **programmes à enjeux forts** » manque de clarté et constitue un ferment de subjectivité et d'interprétations multiples. Or, comme facteur du déclenchement d'une évaluation approfondie, elle mérite une attention soutenue quant à sa définition et aux critères qui la détermineront.

PRINCIPE 5 *UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE*

1. Malgré des éléments positifs relevés par le Conseil général dans les principes ci-dessus et qui contribueront à aider les établissements dans le déploiement de leur système de management de la qualité, celui-ci est persuadé que le nouveau scénario **ne rencontrera pas l'attente des acteurs de terrain en termes d'allègement de charge**. En effet, le développement du volet institutionnel, le raccourcissement du cycle qui devient quinquennal pour l'établissement dans son ensemble, les monitorings intermédiaires, etc., constituent autant de **charges supplémentaires à endosser**.

⁵ Courrier de l'AEQES (V/Réf. : AEQES/Bureau/CD/20170427c) du 27 avril 2017, p. 4.

⁶ *Recommandation du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008 établissant le cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie - Annexe III Principes communs régissant l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur et l'enseignement et la formation professionnels dans le contexte du cadre européen des certifications [...]*

2. Même si des établissements continuent de faire appel à l'AEQES pour l'évaluation de leurs programmes, l'évolution du nouveau scénario va néanmoins exiger **des moyens supplémentaires** pour tous les établissements afin de développer un **système de management de la qualité solide dans la durée et respectueux des projets des établissements**.
3. Le Conseil général soutient l'avis des membres de la CoQER et de la Chambre Hautes-Ecoles-EPS⁷ que **l'évaluation de programmes et l'évaluation institutionnelle mises en œuvre par l'AEQES doivent toutes deux demeurer sans contrepartie financière de la part des établissements**. Dans cette même perspective, le « nouveau » dispositif **qualité doit garantir l'équité des moyens entre les établissements** – que ceux-ci puissent bénéficier de l'ensemble du système (évaluation de programmes et évaluation institutionnelle) ou que ceux-là assument à leur charge une partie de système (évaluation de programme via leur SMQ).

⁷ CoQER, *Projet d'avis écrit suite à la consultation par l'AEQES sur les perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur*, 14 juin 2017, p.6.

4 Avis du Conseil de l'Éducation et de la Formation



**Conseil de l'Éducation
et de la Formation**

**Avis n°136
Conseil du 16 juin 2017**

Avertissement :

En application du décret relatif à la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, du 21 juin 1993, le CEF tient à préciser que, pour des raisons de lisibilité, ces noms exprimés au masculin doivent systématiquement se lire au masculin et au féminin.

1. Préambule

Le CEF a été sollicité le 27 avril 2017 par l'AEQES pour remettre un Avis pour le 19 juin 2017 au plus tard sur les « perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur ». Regrettant le court délai imparti, le Président a décidé de réunir un groupe de travail le 31 mai 2017 pour préparer une réponse du Conseil¹. Vu le caractère technique de la consultation, le Conseil ne s'estime pas compétent pour répondre en détail aux questions posées, mais formule des recommandations d'ordre général. Vu les compétences transversales du Conseil, cet Avis aborde la question d'un point de vue « éducation-formation » en s'autorisant à sortir du cadre strict de l'enseignement supérieur.

2. Les Constats

Considérant :

- 2.1. La demande d'Avis de l'AEQES adressée au CEF dans le cadre de sa vaste consultation où sont exposés les motifs et les questions suscitées par la proposition d'une évolution de la perspective méthodologique (voir courrier en annexe1) ;
- 2.2. Les questions et les commentaires émergeant du groupe de travail réuni par le CEF le 31 mai 2017 ;
- 2.3. Les Avis antérieurs du CEF en lien avec la qualité : 35, 108, 122, 127, 131, 132, 133, 134 (voir annexe 2).

3. Le CEF formule les recommandations suivantes :

- 3.1. Le CEF est favorable à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) institutionnel au service de l'enseignement dans tous les établissements d'Enseignement Supérieur, mais il insiste sur la nécessité d'octroyer des moyens pérennes à chacun des établissements. Une mutualisation des moyens pourrait être envisagée.
- 3.2. La possibilité de recourir des Agences d'évaluation autres que l'AEQES pour l'évaluation des programmes risque de créer des inégalités entre établissements. Le CEF insiste pour que l'AEQES joue un rôle régulateur au niveau de la FWB en assurant la conformité de toutes les approches aux standards européens qu'elle aura clairement identifiés et communiqués.

¹ Il s'agit d'« Avis court » sans élaboration d'un dossier d'instruction détaillé, comme le CEF a l'habitude de le faire.

Perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur

- 3.3. Le CEF ne s'engage pas sur la nécessité de l'introduction d'un système de paliers et souhaite qu'un débat soit mené quant à leur mise en œuvre. Le CEF réaffirme que soit maintenue l'approche formative. Afin d'empêcher, par exemple, un effet « U-multirank », le CEF recommande que la communication publique ne concerne que des rapports de type analytique sans mention explicite des paliers. En outre, il faut éviter que la généralisation d'un processus de labellisation sous quelle forme que ce soit ne développe une concurrence entre les établissements en FWB.
- 3.4. **Le CEF décide d'instruire un dossier sur le thème de la gestion globale de la qualité tout au long de la vie dans la perspective d'une articulation des approches entre les différents niveaux d'enseignement et de la formation professionnelle**

5 Avis de la Direction générale de l'Enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique (Dgenors)

Direction générale de l'Enseignement non obligatoire et de la
Recherche scientifique (DGENORS)

Mme Chantal KAUFMANN
M. Marc VANHOLSBECK

Avis n°4
16 juin 2017

Après avoir analysé la proposition des cinq principes qui sous-tendent l'élaboration du projet de nouveau scénario méthodologique, la DGENORS a souhaité émettre un avis qui réponde au questionnement soumis par l'AEQES.

A titre de considérations liminaires, la DGENORS se réjouit de la volonté affichée par l'AEQES de conserver le principe d'une approche formative pour l'évaluation externe de l'enseignement supérieur, sans notations, classements, comparaisons ou sanctions. Ce dernier nous semble devoir demeurer le principe qui guide toute opérationnalisation des perspectives méthodologiques évoquées.

D'autre part, l'AEQES doit selon nous veiller à conserver son rôle d'information des différentes parties prenantes, au-delà des établissements d'enseignement supérieur eux-mêmes, tels les décideurs politiques et le grand public, notamment par le biais d'analyses transversales.

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

- La DGENORS se réjouit de cette meilleure articulation, estimant judicieux que l'AEQES s'inscrive plus avant dans le mouvement international en faveur d'une évaluation institutionnelle prépondérante (par rapport à l'évaluation de programmes).
- Par définition, il nous semble peu souhaitable qu'une évaluation qualifiée d'externe soit menée par les établissements concernés eux-mêmes. Il s'agit dès lors de processus de QA interne.
- La DGENORS estime en revanche judicieux de développer le recours à des agences spécialisées d'un point de vue thématique, du moment qu'elles sont inscrites au registre de l'EQAR et validées par l'AEQES.
- Il faut cependant rester vigilant à toute dérive mercantile, ou à tout conflit d'intérêt potentiel en la matière, entre les activités de QA externe conformes aux ESG des agences tierces, et d'éventuelles activités de consultance menées de manière complémentaire par ces dernières. Il faut également éviter d'aboutir à une iniquité de fait entre les établissements dont les ressources financières autoriseront le recours à des agences tierces, et les autres.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

- La DGENORS s'interroge sur le risque que, en laissant aux établissements le soin de déterminer le moment où ils sollicitent l'évaluation institutionnelle, on aboutisse à des déséquilibres dans la charge de travail qui sera liée à cette dernière. Ce pourrait être particulièrement le cas si certaines années faisaient l'objet de plus de demandes que d'autres. Ne faudrait-il pas garantir un garde-fou en la matière ?
- Il faut également éviter que certains établissements ne passent à la trappe et ne fassent in fine l'objet d'aucune évaluation institutionnelle au cours des trois phases envisagées.

- Il faudrait procéder à une analyse de faisabilité portant sur la constitution d'un vivier d'experts en évaluation institutionnelle et sur les possibilités de les solliciter en fonction des demandes faites par les établissements.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

- La DGENORS ne soutient pas le concept d' « autoévaluation garantissant un degré d'externalité », jugeant l'expression contradictoire.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

- Le principe de l'évaluation externe des programmes « à la carte » comporte un risque de traitement inéquitable, voir arbitraire, et donc des manifestations de l'exercice du droit de recours plus importantes qu'actuellement. Au minimum, la DGENORS estime que les critères menant à l'une ou l'autre des modalités d'évaluation (approfondie ou continue) doivent être explicites et communs à tous les établissements. Sous réserve d'arguments plus développés en faveur d'un système différencié, la DGENORS accorde dès lors sa préférence au maintien d'un système standardisé et identique pour tous.
- La formalisation de paliers liés au développement des différents aspects du système qualité nous semble de nature à préciser utilement le référentiel d'évaluation. Il faut cependant considérer ces paliers comme des descripteurs de l'état d'un système, plutôt que comme des indicateurs quantitatifs destinés à classer les établissements.
- La notion de « programmes à enjeux forts » nous paraît sujette à interprétation, et devrait, sinon être abandonnée, être assortie de critères objectifs.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

- La distinction entre évaluation approfondie et continue comporte *in fine* selon nous un risque de surcharge de travail. Une étude de faisabilité devrait donc être menée avant de s'engager dans une telle voie.



L'Unécof a été sollicitée le 27 avril 2017 par l'AEQES afin de remettre un avis dans le cadre de la consultation sur les perspectives méthodologiques pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur. Au vu de la technicité des propositions faites par l'AEQES, nous nous contenterons de réaliser une analyse générale et de nous attarder sur la perspective de la défense des intérêts des étudiants.

Principe 1 : Une meilleure articulation de programmes et de l'évaluation institutionnelle

Nous sommes favorablement à une révision des systèmes d'évaluation. Certains systèmes et structures nous semblent vraiment dysfonctionner, dont – pour ne citer qu'un exemple - le système de passerelles qui manque d'uniformité et de cohérence.

Nous pensons également, dans la mise en place de cette évaluation, que les étudiants devraient pouvoir y prendre part ; en effet, c'est eux qui sont, tous les jours, confrontés à ces programmes d'enseignements et au fonctionnement de ces institutions. Nous pensons dès lors qu'ils seraient à même de fournir un avis venu « de l'intérieur », du terrain. En conclusion, on pourrait envisager une évaluation, réalisée par l'Agence ou par un opérateur externe, au cours de laquelle – entre autres – un questionnaire anonyme serait proposé aux étudiants afin qu'ils puissent donner leur avis sur différents programmes ou sur leur organisation.

Principe 2 : Une transformation progressive du système d'évaluation externe pour accompagner le développement des démarches qualité institutionnelle

Il semble en effet opportun d'échelonner cette réforme en plusieurs phases afin de permettre aux institutions de la Fédération Wallonie-Bruxelles de s'adapter progressivement, en collaboration avec l'AEQES.

Cependant, en ce qui concerne le nombre et la durée des différentes phases, nous n'avons pas d'avis prédéfini ; seuls les acteurs de terrain pourront juger de la faisabilité du plan de phasage proposé par l'AEQES.

Principe 3 : Une autonomie des établissements soutenue et cadrée par l'AEQES

Nous pensons que l'autonomie des différents établissements reste primordiale. La stratégie institutionnelle constituerait leur socle commun, tout laissant la liberté à chacun d'adapter au mieux ce système qualité à la lumière des particularités propres à son établissement. Il serait illusoire de vouloir appliquer une stratégie identique à la pluralité d'établissements qui constituent la Fédération Wallonie Bruxelles.

Nous approuvons aussi le choix laissé aux établissements des dates et des champs thématiques soumis à l'évaluation de l'Agence ou d'un opérateur externe (là aussi, ce choix est laissé à la libre appréciation des établissements), tout en respectant l'échelonnage en phases présenté au principe 2.

Nous pensons cependant que, dans un contexte d'évaluation des programmes, les thématiques abordées par les différents professeurs ou chargés de cours doivent rester consultative et formative ; l'évaluation ne doit pas, à terme, tenter d'imposer les sujets ou la manière de les traiter. Il en va de la liberté d'enseignement.

Nous n'avons pas d'a priori sur l'extension de l'évaluation de la qualité à d'autres programmes. Les stratégies d'internationalisation ou de services à la collectivité sont toutefois souvent partie intégrante du plan interne de développement des institutions.

Principe 4 : Un meilleur équilibre entre reddition des comptes et amélioration continue

Nous sommes favorables à une évaluation si tant est que celle-ci soit formative et non normative (pas de sanctions prévues). Celle-ci permettra, en effet, une différenciation de l'accompagnement et une adéquation avec la réalité du terrain de chaque institution. Nous sommes également rassurés que celle-ci n'accroisse pas la concurrence entre les établissements en réalisant des classements.

Quant aux modalités pratiques de ces évaluations, nous ne pensons pas être compétents en la matière ; nous préconisons une consultation des acteurs de terrain afin de déterminer si, pour eux, une telle organisation et une évaluation de type « analyse de risques » sont réalisables et surtout pourraient leur permettre de faire évoluer leur institution.

Principe 5 : Une visée de maîtrise de la charge de l'évaluation externe

Il nous semble opportun de laisser une certaine liberté aux établissements dans la gestion de la charge de travail qu'implique une évaluation externe. De plus, il va de soi, qu'une évaluation totale des différents programmes prendra du temps, exigera énormément de travail préalable mais également une charge conséquente de travail pour analyser et s'adapter au résultat de cette évaluation.

7 Avis de Patrick BARANGER

<p>Docteur en sciences de l'éducation, Patrick Baranger œuvre depuis 25 ans dans la formation initiale et continue des enseignants, d'abord comme formateur d'enseignants, puis comme responsable universitaire. Au cours de sa carrière professionnelle, il a notamment été maître de conférences en Sciences de l'Education à l'Université Nancy 2 (de 1992 à 1999), Directeur de l'IUFM de Lorraine (de 1999 à 2011) et président de la Conférence des Directeurs d'IUFM (de 2007 à 2009).</p> <p>Membre et président de divers jurys, responsable de plusieurs universités d'été et fondateur et co-directeur de la collection « Question d'éducation » aux Presses universitaires de Nancy, Patrick Baranger est également l'auteur de nombreuses publications relatives, entre autres, aux démarches pédagogiques et aux politiques de formation des enseignants.</p> <p>Pour l'AEQES, Patrick Baranger a présidé en 2013-2014 le comité d'évaluation externe du bachelier Instituteur (-trice) primaire et a participé au comité de suivi du bachelier Instituteur(-trice) préscolaire. En outre, en 2014-2015, il a participé à l'évaluation externe du <i>cluster</i> des Sciences physiques, chimiques et géographiques.</p>	<p>M. Patrick BARANGER</p>
	<p>Avis n° 8 25 juin 2017</p>

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Il n'y a pas de lien de causalité linéaire entre la qualité du travail fourni par un service interne de gestion de la qualité dans un établissement supérieur et la qualité de l'enseignement dans les programmes qu'il dispense. L'un ne détermine pas strictement l'autre, ne garantit pas l'autre, ne valide pas l'autre. D'abord parce que la qualité du diagnostic établi par le SMQ et la pertinence et l'efficacité des recommandations qu'il produit ne garantissent pas leur prise en compte par les instances et les politiques de pilotage et de gouvernance d'un établissement. D'innombrables autres variables (prescriptions et contraintes externes, rapports de force et « culture » internes, etc.) entrent en compte. S'il est possible d'en repérer certaines, d'en analyser les effets et donc de les réinjecter dans le SMQ, la complexité (et de ce fait la richesse) des systèmes d'enseignement (supérieur) rend impossible leur prise en compte exhaustive. Les mêmes limites, en grande partie pour les mêmes raisons, existent en ce qui concerne le lien de détermination entre pilotage et gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur et qualité des enseignements qu'il dispense. C'est une banalité que de rappeler ces principes d'incomplétude et de non déterminisme absolu. Il n'y a pas de « toute puissance » d'un SMQ au regard de la qualité des enseignements. Pour autant, bon nombre d'experts qualité, dans leurs pratiques d'expertises pendant les évaluations, comme dans leurs écrits, appuyés sur leur formation scientifique alliée à leur engagement militant, implicitement, « oublient » ces principes.

« Autrement dit, l'Agence examinerait bien les mécanismes IQA et de gouvernance mis en œuvre par les EES pour s'assurer de la qualité de leurs programmes, ainsi que de leurs autres activités. » (rapport du GT p 30)

A la lecture du rapport intermédiaire du GT « perspectives », on comprend que l'évaluation institutionnelle est devenue l'entrée privilégiée. Quand on parle d'évaluation de programmes, il y a un raccourci de langage : on n'évalue pas les programmes stricto sensu mais l'enseignement et ses effets dans le cadre de programme(s) particulier(s). Dans l'entrée par les programmes existe déjà une forte dose d'évaluation institutionnelle. Il s'agit donc d'un changement d'entrée tout autant qu'un changement d'objet, à moins que l'objet « institution » ne devienne exclusif. Fort heureusement, la note méthodologique précise que l'évaluation des enseignements dans les programmes n'est pas abandonnée. Pour autant une sorte de hiérarchisation s'établit, hiérarchisation qui doit être interrogée. Quel doit être l'objet premier de l'évaluation ? Le travail du SMQ, le pilotage et la gouvernance, ou la qualité de l'enseignement et de ses effets sur les étudiants. Cette primauté est à comprendre en un sens politique, au sens où la dimension politique doit l'emporter sur toute considération scientifique ou méthodologique, ou... Dans le sens où l'argent public investi dans ces opérations d'évaluation est au

service du meilleur exercice possible des missions de recherche, d'enseignement, de service à la société,... des établissements d'enseignement supérieur. L'existence et le travail d'un SMQ, ne sont pas des fins en soi, mais des moyens au service de... Et le non déterminisme absolu et l'incomplétude nous interdisent de faire l'économie d'aller voir directement ce qui se passe au niveau de l'enseignement et de ses effets. A défaut, on court le risque de voir les experts qualité de l'AEQES entrer dans la confusion en se centrant prioritairement sur le travail des experts qualité de l'EES évalué.

« Les EES produiraient un DAE au terme d'un processus d'autoévaluation, qui aurait pour objet la description et l'analyse de la façon dont le système IQA interne prend en charge les différentes activités de l'établissement. » (rapport du GT p 31)

De plus, certaines analyses du rapport du GT « perspectives » sont étayées par des recherches scientifiques, des comparaisons internationales, voire par des tendances politiques européennes qui privilégient un certain type de fonctionnement universitaire, en un mot le modèle (il est vrai aujourd'hui dominant) des universités anglo-saxonnes, peut-être plus encore étasuniennes. Dans ces universités, la notion d'autonomie prend tout son poids au sens où cette autonomie est quasi-totale. On peut s'interroger sur la notion d'autonomie appliquée à l'enseignement supérieur en FWB. Autre référence au rapport du GT p. 30 :

« Une évaluation institutionnelle examinerait si le système d'IQA et, de manière plus générale, le fonctionnement de la gouvernance d'un EES est adapté à ses objectifs et son profil (*fit for purpose*), et dans quelle mesure et de quelle manière ils fonctionnent. »

Que recouvre le *fit for purpose* pour un établissement d'enseignement supérieur de la FWB ? Jusqu'où une université, en FWB, a-t-elle le droit de définir ses programmes, plus encore ses propres finalités ? En FWB, les établissements d'enseignement supérieur sont des « services publics » auxquels la puissance publique, non seulement assigne des missions, mais cadre le fonctionnement par des réglementations concernant tant les contenus d'enseignement, les méthodes pédagogiques, les modalités d'évaluation,... autant de choses inconcevables dans nombre d'autres pays du monde. On comprendra que la puissance publique assigne à l'AEQES, elle aussi cadrée décrétalement, une mission d'évaluation intégrant la « vérification » de l'observance réglementaire avec une forte dimension de « reddition de comptes ». Il y a là une certaine distance avec le courant majoritairement dominant du fonctionnement universitaire dans le monde, distance qui justifie sans doute certaines spécificités dans les procédures d'évaluation. Ce faisant, les universités de FWB qui peuvent et souhaitent entrer dans le cercle concurrentiel des « grandes universités » sont dans un processus « d'injonction paradoxale » : cadrage centralisé dans la FWB vs politique autonome (de finalités comme de moyens) dans d'autres parties du monde.

Et que dire des établissements de promotion sociale ? En quoi consiste leur autonomie avec les dossiers pédagogiques, l'omniprésence de l'inspection,... ? Un tel système n'existe pas (plus) dans bon nombre de pays, plus encore ne peut pas exister dans la culture universitaire concurrentielle dont nous venons de parler. Même en FWB où cette culture d'autonomie concurrentielle est atténuée, la promotion sociale n'existe que par ce qu'elle est politiquement « imposée », fortement soutenue et réglementairement très cadrée. Par ailleurs, ce choix politique, à dimension fortement sociale et solidaire, constitue une puissance régulatrice exceptionnelle de la réussite étudiante au niveau de l'ensemble du pays.

Pour conclure, le contexte de fonctionnement actuel de l'ES en FWB requiert que l'évaluation de l'enseignement et de ses effets (au regard des missions assignées aux EES) soit politiquement premier et que les choix techniques et méthodologiques ne puissent que lui être assujettis. Pour autant, il faudra bien aussi tenir compte du fait que la mondialisation des règles du jeu des fonctionnements universitaires est en marge et touche aussi la FWB. Ainsi concernant les EES et leur évaluation, le contexte particulier et spécifique de la FWB s'insère dans un supra contexte mondial sensiblement différent.

La mise en place d'une différenciation dans l'évaluation est sans doute la piste la plus intéressante pour prendre en charge cette complexité (Cf. 2.1)

1.2 À quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

Il va de soi que l'AEQES doit être attentive à ce que l'opérateur respecte des règles méthodologiques aussi exigeantes et rigoureuses que celles qu'elle s'applique à elle-même.

La distinction maître d'œuvre / maître d'ouvrage peut-elle être féconde pour répondre à cette interrogation ? En d'autres termes, la question politique de la commandite... du pouvoir se pose. Si l'AEQES « reconnaît (valide ?) les processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs », elle peut alors passer commande et cadrer ces commandes au regard de finalités de nature politique (Cf. plus haut).

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

2.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

On ne peut que valider ce principe : c'est le sens même de l'action actuelle de l'AEQES et des choix effectués : caractère formatif de l'évaluation, encouragement au développement d'un SMQ, invitation à être dans une posture de démarche d'évaluation continue, etc.

Pour la mise en œuvre de cela il convient de distinguer toujours clairement le droit et le fait, les choses telles qu'elles sont des choses telles que l'on souhaiterait qu'elles soient, tout en articulant les deux dans une perspective de développement.

L'AEQES incite fortement les EES à entrer dans la démarche qualité, en particulier en se dotant d'un SMQ. La pratique des évaluations nous montre que certains EES ont pleinement adhéré à cette démarche, d'autres ont créé l'ébauche d'un service qualité et recruté un personnel pour des raisons plus fonctionnelles (charge de travail spécialisé liée à l'évaluation interne). D'autres enfin, sont plus dans le registre du « faire semblant » (par exemple, n'hésitant pas à « récupérer » les moyens investis dès que l'urgence d'une « grosse évaluation AEQES » est passée). L'installation d'une IQA performante nécessite une authentique adhésion de l'EES (et pas seulement de son équipe dirigeante) à la « culture qualité ». De là découle l'importance du travail de conviction qui accompagne les actions d'évaluation de l'AEQES.

Ce principe propose – et planifie – un processus de développement, qu'il qualifie de « transformation progressive » en laissant au bout du compte la décision aux EES sous la forme d'une « sollicitation de l'évaluation institutionnelle ». Peut-être peut-on imaginer un système encore plus sophistiqué par lequel l'AEQES proposerait à l'établissement (dans le sens du concept du psychologue russe Vygotski) de travailler sur la « zone proximale de développement ». Vygotski, étudiant les apprentissages chez l'enfant explique, que pour qu'il progresse, il faut lui proposer une activité pas trop proche de ce qu'il sait déjà faire (sinon il fonctionne à l'économie et ne développe aucune compétence nouvelle) mais pas trop lointaine (sinon il est trop décontenancé et désarmé par la difficulté de la tâche). Appliqué à ce deuxième principe, cela suppose, qu'avant un moment d'évaluation, l'AEQES et l'EES, s'ils le souhaitent, puissent négocier et co-construire une procédure adaptée à cette « zone proximale de développement ». En d'autres termes, il s'agit d'une différenciation qui peut aller jusqu'à une particularisation d'un dispositif d'évaluation. Ne nous leurrons pas, il ne faudra pas tout reconstruire à chaque fois (au prix d'une surcharge de travail), le référentiel en vigueur ne sera certainement pas modifié, il y aura sans doute plutôt des ajustements sur le périmètre et sur les « points d'attention » de l'évaluation. Cela permettra de rendre l'EES encore plus acteur de l'évaluation, de pouvoir exprimer - voire être prises en compte - certaines de ses attentes spécifiques. N'est-on pas là

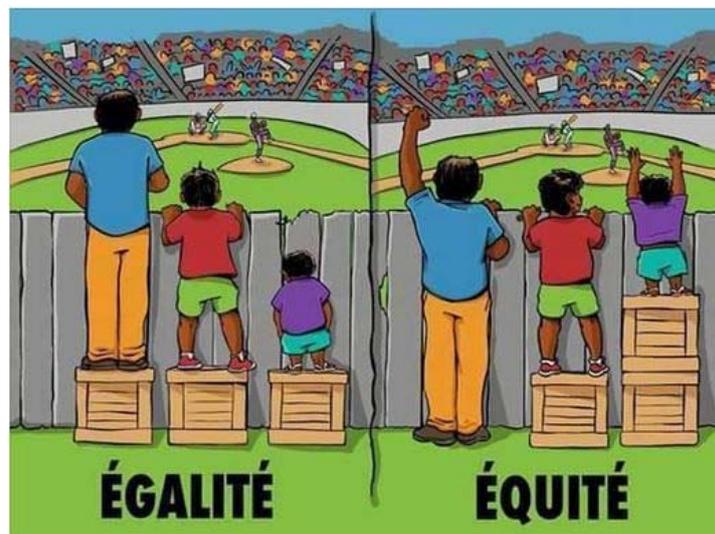
complètement au cœur du principe d'évaluation formative que prône l'AEQES ? Cela permettrait à l'AEQES de faire vivre de façon beaucoup plus dynamique ce second principe.

Plus globalement, la différenciation de certaines occurrences d'évaluation pourrait se fonder sur plusieurs critères :

- Le degré d'avancement/d'engagement de l'EES dans la démarche qualité, en particulier dans l'IQA (que nous venons d'évoquer) ;
- La nature des EES et des missions qui leur sont confiées (même si on évalue l'enseignement, la présence ou non d'une mission de recherche change la donne) ;
- La taille de l'EES (et la quantité de moyens qu'il peut mobiliser) ;
- Le degré de cadrage réglementaire auquel est astreint l'EES.

D'ores et déjà, les experts différencient de fait, sans le théoriser et sans le dire, leurs approches, leurs méthodes et leurs pratiques quand ils interviennent, par exemple, dans une EPS ou dans une université. Cela est encore plus vrai dans une démarche de suivi, voire de *monitoring*.

On pourrait objecter que s'engager dans de telles différenciations introduit une rupture d'égalité entre les établissements. Il faut sans doute réinterroger le concept « d'équité de traitement » mis en avant par l'AEQES. L'isonomie, n'est pas l'égalité et l'égalité n'est pas l'équité. Le dessin de presse suivant permettra, de façon tout aussi efficace qu'une argumentation discursive, de creuser le concept d'équité (qui plus est dans une situation d'aide).



2.2 En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?

Formellement oui, pratiquement plus de flexibilité ne nuirait pas (Cf. 2.1)

2.3 À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?

Je ne répondrais là que partiellement à la question, en me centrant sur ce que pourraient être les attentions gouvernementales. Dans un pays caractérisé par la présence de plusieurs réseaux d'enseignement, le gouvernement de la FWB pilote fortement et cadre strictement l'ES. Pour que ce choix politique puisse, lui aussi, s'assortir d'une certaine « démarche qualité », le gouvernement a besoin d'informations précises et rigoureusement validées. Il semble que les évaluations AEQES répondent assez bien à ce besoin. Les rapports transversaux sur des programmes d'étude, les projets d'évaluation sur des thématiques transversales sont intéressants de ce point de vue. Si les évaluations

de programmes ne sont plus systématiques et/ou ont des statuts et des procédures différentes, l'AEQES peut très bien mandater des experts pour réaliser des synthèses transversales (en particulier sur document). Les autorités de tutelle peuvent aussi identifier des programmes ou des thématiques transversales que l'on pourrait appeler « critiques » pour lesquels ils auraient besoin d'informations en vue de prendre des décisions.

Il faut aussi souligner que ces rapports transversaux ont une valeur formative très importante, en particulier en diffusant les bonnes pratiques. Le transversal n'a donc pas d'intérêt qu'à l'externe des établissements, il enrichit la démarche qualité des établissements eux-mêmes. Ceux-ci se nourrissent tout autant de l'intra des recommandations de l'évaluation de leur propre établissement, que des analyses et propositions qui sont produites inter établissements.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 *Quel est votre avis général sur ce principe ?*

Il n'y a pas d'autonomie sans responsabilités attestées. On peut s'assurer par une évaluation externe qu'une institution a exercé ses responsabilités en conformité aux missions et finalités qui lui étaient assignées. Une institution peut exprimer son autonomie en décidant de rendre des comptes, en apportant la preuve de sa prise de responsabilité au regard des missions et finalités qui lui étaient assignées. Ces deux scénarii ne sont pas incompatibles, mais plutôt complémentaires. C'est ainsi qu'une autonomie peut être à la fois soutenue et cadrée.

3.2 *En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :*

a) entrée au choix dans le volet institutionnel ;

Il y a toujours eu et il y aura toujours une forte dimension institutionnelle (avec plus ou moins d'explicité) dans toute évaluation d'un EES. Autonomiser cette dimension, en faire la priorité, la « sanctuariser »,... sont peut-être aussi de l'ordre du symbolique. Qu'est-ce qui se joue derrière cela ???

b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement (internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...)?

Cela ne peut, à l'évidence, qu'enrichir la qualité du travail des EES et renforcer leur autonomie.

3.3 *Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?*

Plus les EES seront acteurs des processus et procédures d'évaluation (négociation sur les objets, périmètres, méthodologies, co-construction et/ou adaptation des référentiels, ...) plus ils gagneront en autonomie, et plus cela leur donnera des atouts pour leur travail de développement de la qualité.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 *Quel est votre avis général sur ce principe ?*

Le concept d'évaluation formative mérite d'être réinterrogé et clairement défini.

Pour faire vite : tout comme l'évaluation formative des élèves ne se réduit pas à une évaluation qui ne compte pas pour l'examen, l'évaluation formative des EES ne saurait être réduite à une alternative à l'accréditation. De telles réductions sont des appauvrissements intellectuels de la notion d'évaluation formative.

L'évaluation formative est d'abord et surtout une évaluation au service de la personne ou entité évaluée, qui est mise en place pour l'aider à progresser et pour l'accompagner tout au long de cette progression.

On peut s'interroger sur ce qu'est une démarche qualité en matière d'évaluation et plus spécifiquement encore, sur ce qu'est une démarche qualité pour une évaluation formative. Pour répondre simplement à cette deuxième interrogation, on peut désigner la recherche et la mise œuvre de modalités, procédures, méthodologies, outils,... qui optimisent l'aide et l'accompagnement de l'évalué.

C'est cela qui valide différenciation, particularisation (individualisation, personnalisation pour certains), négociation, co-construction, monitoring, transfert de l'EQA vers l'IQA, etc. A chacun selon ses besoins, c'est cela le véritable respect de l'autonomie des établissements dans le cadre d'une évaluation formative.

4.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ;

C'est une bonne initiative qui permet, dans la modalité continue, de renforcer le caractère formatif de l'évaluation.

b) la formalisation de paliers (à partir de la 2e phase) ;

c) la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?

Pourquoi pas ces méthodologies ? Elles sont en cohérence avec les principes posés et les finalités poursuivies.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

5.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Pas d'avis particulier

5.2 Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?

/

8 Avis de Bruno CURVALE

Bruno CURVALE est chargé de programmes au Centre international d'études pédagogiques (CIEP). Il est membre du Conseil d'orientation d'ANECA, l'agence nationale d'accréditation espagnole et, de décembre 2013 à mai 2016, a siégé au Comité de gestion de l'AEQES. Il est aussi membre des comités d'accréditation pour les formations étrangères et les cycles courts au Luxembourg. Il participe à l'équipe française des experts de Bologne depuis 2006. De 2003 à 2009, Bruno Curvale a siégé au bureau d'ENQA (<i>the European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>) comme membre, vice-président et président. Lors de la première évaluation de l'AEQES par l'ENQA (en avril 2011), Bruno Curvale faisait partie du comité d'évaluation mandaté par l'ENQA, ce qui lui a donné notamment l'occasion d'analyser le décret AEQES 2008 et de rencontrer les parties prenantes de l'Agence au cours de la visite.	M. Bruno CURVALE
	Avis n° 9 19 juin 2017

Message d'accompagnement :

(...) Cela a été difficile de répondre car deux sentiments travaillaient en toile de fond :

- *L'idée d'urgence sur la mise en œuvre des ESG version 2015 (comme tout ce qui concerne le Processus de Bologne, le fait de différer conduit à des tensions entre pays préjudiciables à la cohérence de l'Espace européen de l'enseignement supérieur) ;*
- *La faible implication des institutions d'enseignement supérieur que l'ensemble des documents paraît montrer. Il me semble que les ESG sont le produit d'un consensus auquel les institutions ont largement contribué. Ne devraient-elles s'engager plus nettement ? Faut-il autant les ménager ?*

Dans un autre ordre d'idée et une perspective de communication auprès de publics non spécialistes (grand public, politiques...), il me semble qu'il faudra veiller à bien définir les objectifs et les bénéfices que la société (les étudiants, les employeurs...) peuvent attendre de ces changements qui sont envisagés.

Certaines des valeurs qui sont présentées dans le fichier Powerpoint gagneraient à être mieux qualifiées : Dialogue et co-construction ; Indépendance ; Équité ; Transparence ; Respect de la diversité ; Réflexivité et amélioration continue.

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

C'est évidemment, d'une manière générale, un bon principe. Il est important de rechercher l'efficacité. Il s'agit aussi de veiller à la satisfaction des attentes qui existent envers les institutions d'enseignement supérieur et envers l'agence.

Pour ce qui concerne les institutions d'enseignements supérieur, la partie 1 des ESG est précise quant à ce qu'elles doivent être en mesure de démontrer. En sont-elles conscientes ?

1.2 A quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

L'ouverture de la possibilité effective d'ouvrir l'évaluation externe à d'autres opérateurs qu'AEQES pose la question de la responsabilité de l'agence. S'agit-il simplement de rechercher les critères au nom desquels une évaluation externe sera reconnue comme satisfaisant son objet ?

Il est possible de plaider en faveur de la conception d'un cahier des charges de l'évaluation externe et d'une claire distinction entre cahier des charges des objectifs de l'évaluation et cahier des charges de la mise en œuvre de l'évaluation externe. Le premier document permettrait de veiller à la prise en compte des objectifs nationaux (locaux). Sa fonction serait, entre autres, de veiller au respect de l'équité de traitement et à la clarté de la communication publique sur la qualité. Le second qui concerne l'évaluation externe est l'objet de la partie 2 des ESG.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

2.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le principe est double. Il postule le besoin de temps pour changer et le besoin d'accompagnement. L'expérience montre que le changement nécessite effectivement d'être conduit de manière réaliste quant à difficulté de la conduite du changement dans les institutions d'enseignement supérieur. Cependant la conduite du changement impose aussi de clarifier les objectifs à atteindre. Ceux-ci sont-ils bien connus et partagés par les institutions d'enseignement supérieur et l'agence ? Si on s'en tient à la dimension européenne, les exigences de la partie 1 des ESG sont-elles bien connues ? Leurs conséquences en termes de compétence du SMQ interne sont-elles bien mesurées ?

2.2 En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?

La durée des phases paraît bien longue. Notamment parce que l'un des objectifs est la satisfaction des attentes européennes déjà validées par les ministres des enseignements supérieurs et les représentants des institutions avec l'adoption des ESG. Je comprends ici que la transformation s'inscrit dans le cycle de l'évaluation externe. Est-ce nécessaire ? Ne peut-on pas distinguer un accompagnement spécifique pour l'objectif de développement des capacités internes d'évaluation ? La mise en œuvre trop lente des consensus validés dans le cadre du Processus de Bologne est une cause de tensions au sein de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

2.3 À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?

Le changement, y compris sous la forme d'une transformation progressive, doit être finalisé. La définition des objectifs à atteindre est le moyen de faire des bilans d'étapes et de repérer au plus vite les besoins d'accompagnement spécifiques à une institution donnée.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le principe 3 me paraît discutable dans sa rédaction. L'idée d'une autonomie cadrée par l'AEQES est-elle une idée acceptable ? L'autonomie est un principe qui ne peut être balancé par un cadrage. L'autonomie trouve sa contrepartie dans la reddition de compte. Il appartient aux institutions elles-mêmes de se positionner quant à ces deux responsabilités. L'agence a de mon point de vue moins à cadrer qu'à expliquer ou aider à comprendre l'intrication des deux principes. Les ESG sont très clairs sur les attentes que les institutions doivent satisfaire. Il appartient à l'agence de vérifier la qualité de la reddition de compte des institutions d'enseignement supérieur.

3.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) entrée au choix dans le volet institutionnel ;

b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement (internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...) ?

Que l'approche soit institutionnelle ou thématiques, il me semble que les transformations que les institutions d'enseignement supérieur et l'agence doivent envisager ensemble sont relatives au passage d'un système d'évaluation externe centrée sur l'expertise et la qualité intrinsèque des programmes ou plus généralement des actions, à un système d'évaluation qui laisse la mesure de la qualité intrinsèque aux institutions et à l'agence la mesure de la compétence des institutions à faire cette évaluation.

3.3 Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?

Je proposerai ici un renversement de la proposition. Il me semble que les institutions sont amenées à développer leur autonomie vis-à-vis de l'évaluation externe elle-même. Dans le cadre du développement de leur autonomie, les institutions d'enseignement supérieur doivent développer leurs systèmes qualité de manière à internaliser le débat sur la qualité de leurs programmes et de leurs

actions. Cela ne va pas de soi. Aujourd'hui une large partie du conflit potentiel sur la gouvernance est externalisé. L'exercice de l'évaluation interne renouvelée devrait conduire les institutions à développer leur compétence dans les domaines du dialogue, de l'arbitrage et de la prise de décision.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 *Quel est votre avis général sur ce principe ?*

La rédaction du principe me pose problème. La reddition de compte et l'amélioration continue sont deux domaines d'action différents. Dans les deux cas les modèles d'articulation entre l'action de l'institution d'enseignement supérieur et l'agence repose sur le couple évaluation interne évaluation externe mais il ne s'agit des mêmes objectifs qui sont visés par l'une et l'autre évaluation. Ce qui se fait pendant ces deux moments est différent. Dans un cas on vérifie la satisfaction d'exigence dans l'autre cas on met au premier plan la notion de remédiation. Il me semble que les postures des évaluateurs internes et externes sont différentes dans le cas de la reddition de compte et dans celui de l'évaluation pour l'amélioration continue. Peut-on faire les deux à la fois ?

4.2 *En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :*

a) *deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ;*

b) *la formalisation de paliers (à partir de la 2e phase) ;*

c) *la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?*

L'analyse des risques ou des vulnérabilités est un outil utile pour la conduite du changement. Dans une perspective constructiviste, cette analyse peut être finalisée sur la recherche de consensus sur les situations dans lesquels les acteurs sont impliqués.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAÎTRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

5.1 *Quel est votre avis général sur ce principe ?*

La maîtrise des coûts, la recherche de l'utilité et la valeur ajoutée devraient être toujours des préoccupations des institutions et des agences. Cette maîtrise implique d'être capable d'arbitrer entre les besoins à satisfaire et de s'inscrire dans une démarche cyclique.

5.2 *Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?*

L'arbitrage entre les différents sujets possibles de l'évaluation peut conduire à une réflexion sur le fait que l'évaluation pour l'amélioration continue doit être envisagée de manière spécifique à chaque institution. Contrairement à la reddition de compte qui envisage l'évaluation comme finalisée sur le respect d'un cahier des charges.

9 Avis de Paul GARRE

<p>Licencié en Philologie romane, Paul Garré est actuellement responsable du développement et de la coordination de la qualité et de la politique pédagogique à la <i>Hogeschool-Universiteit Brussel</i> et à la <i>KAHO Gent-Aalst-Sint-Niklaas</i>. En tant que membre du Comité consultatif pour l'enseignement et les affaires étudiantes et président du Comité pour la Gestion de la Qualité et de l'Accréditation de l'Association <i>K.U.Leuven</i>, il contribue aussi à l'échange d'expertises entre partenaires associés et au développement d'approches communes dans le domaine de la qualité et des développements pédagogiques.</p> <p>Ses domaines spécifiques d'expertise sont les suivants : développement et mise en œuvre de systèmes de qualité internes dans l'enseignement supérieur, participation à des évaluations et accréditations, Coordination d'équipes dédiées à l'amélioration de la qualité, coordination d'innovations pédagogiques et développement de programme d'études (étude de résultats, politique d'évaluation, étude d'environnement, etc.), travaux sur l'assurance qualité, implémentation de réformes organisationnelles au niveau institutionnel, développement, mise en œuvre et optimisation du système d'accréditation en Flandre et aux Pays-Bas.</p> <p>En 2013-2014, Paul Garré a participé aux évaluations externes du cluster Sciences économiques et de gestion mises en œuvre par l'AEQES. En 2016-2017, il a effectué pour l'AEQES plusieurs évaluations de suivi pour les cursus Informatique.</p>	<p>M. Paul GARRE</p>
	<p>Avis n° 10 17 juin 2017</p>

Principales remarques:

- l'essentiel est de changer fondamentalement l'approche de temps en temps, afin d'éviter que les acteurs s'installent dans la routine: objectif réalisé
- approche en phases: d'accord, mais peut-être un peu long et comment éviter que tout le monde s'oriente vers l'institutionnel au dernier moment possible
- faut-il vraiment aboutir dans une situation (2029) ou tout le monde est engagé dans la même approche ? N'est-il pas envisageable que certains embrassent l'approche par programme (les petites institutions) et d'autres l'institutionnel (compte tenu de leurs contexte et spécificité)?
- complexité grandissante: je crois que dans un tel système très différencié, il est important d'avoir un opérateur de référence (vu aussi les modalités de financement)
- le *monitoring* devient plus modulé (en termes de fréquence et de profondeur) mais quel est l'impact si un programme ou une institution reste défaillante?
- personnellement je ne me perdrais pas trop dans l'exercice de définir encore plus en détail des référentiels externes (paliers ou autres), ce sont les programmes qui doivent expliciter leur vision et leur définition de la qualité; le regard externe s'interroge la-dessus (relevance et réalisation); les institutions doivent réaliser leur mission, non pas se conformer à des référentiels externes.
- analyse de risque: je vois les avantages, mais j'hésite, risque de lourdeur administrative et d'approche bureaucratique (comment est-ce que cela soutient la perspective de développement? les analyses transversales ne couvrent-elles pas encore suffisamment cet aspect?)
- *screenings* thématique: envisager d'élaborer cette idée à un niveau supra-institutionnel, comme projet de *benchmarking* qualitatif, avec participation facultative (focus d'échange, d'apprentissage et d'innovation)

10 Avis de Fabrice HENARD

Fabrice Hénard est titulaire d'un master en Politiques urbaines de Sciences-Po Paris. Il travaille depuis plus de 15 ans dans le champ de l'évaluation et de la qualité de l'enseignement supérieur. Il a réalisé de nombreuses évaluations d'universités et de politiques éducatives. Au niveau international, il a participé à plusieurs projets de l'OCDE, notamment sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE). Il a apporté un appui aux ministres de l'enseignement supérieur dans la mise en place de systèmes d'assurance qualité (Monténégro, Albanie) et est également secrétaire général du Comité d'accréditation du Luxembourg. Avant de rejoindre l'OCDE, Fabrice Hénard a travaillé pour l'AERES (désormais HCERES), l'Agence française d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. L'AEQES lui a confié la mission de co-président du comité d'évaluation du bachelier en Comptabilité (2016-2017).	M. Fabrice HENARD
	Avis n° 11 17 juin 2017

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Question 1.1

L'évaluation programme pourrait effectivement être assurée par l'établissement, notamment conduit par le coordinateur qualité, à la condition que :

- L'établissement soit accompagné par l'AEQES. La culture de l'autoévaluation est encore très fragile ou récente. Ceci impliquerait :
 - Une formation des établissements à l'autoévaluation (par AEQES ou opérateur) ;
 - La mise à disposition de tutoriels sur le site web de l'AEQES.
- Les objectifs de l'évaluation de programme soient compris par l'ensemble des acteurs (AEQES, ARES, réseau et pôle...) de manière identique, et que tous suivent les principes identiques. Ceci impliquerait :
 - Une réflexion entre les partenaires sur l'élaboration et le portage des principes ;
 - Une formation de tous sur l'approche QA européenne (il y a encore des points de vue très différents, des incompréhensions, parfois une méconnaissance des ESG et de la philosophie sous-jacente).
- Une approche efficace soit adoptée pour alléger la tâche des établissements et améliorer la qualité de l'autoévaluation (ex. comment apporter la charge de la preuve). Ceci conduit aux questions suivantes :
 - Faut-il tout évaluer dans le programme ou uniquement les points critiques identifiés préalablement ?
 - Comment optimiser l'utilisation de données, pour rationaliser leur collecte souvent fastidieuse pour l'établissement ?
 - Comment aider l'établissement à s'organiser en interne (rôle du coordinateur qualité, de la cellule qualité...) ?
- Les spécificités/ innovations soient incluses dans le champ de l'autoévaluation inclut (ex. co-diplomation, formations transdisciplinaires, formations à distance...).

Principe 1.2

Grâce à une démarche de soutien au développement de la culture qualité (par l'AEQES), les établissements belges devraient conduire leur autoévaluation dans de bonnes conditions. Il me semble que l'évaluation externe devrait être assurée, comme aujourd'hui, par l'AEQES. Je ne perçois pas la valeur ajoutée de mobiliser un opérateur externe à l'AEQES car :

- L'AEQES est reconnue comme un acteur impartial, et compétent (cf. enquêtes) ;
- Le contexte institutionnel belge est fort complexe. Il y a des risques d'incompréhensions majeures si un opérateur non belge intervient, sauf au prix d'une lourde préparation par l'AEQES.

Certes, les ESG laissent la liberté aux établissements de choisir leur opérateur.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

Question 2.1

Le principe de déploiement progressif est pertinent, dès lors qu'il se fonde sur le degré de maturité du SMQ de l'établissement et non sur sa seule volonté (certains établissements sont rétifs, ou s'estiment peu prêts en raison de leurs faibles ressources).

Question 2.2

- La durée de 10 ans maximum me semble longue. Le suivi du phasage risque d'être assez complexe pour l'AEQES (qui forcément connaîtra des évolutions, de même que la législation). Selon moi :
 - Les établissements peuvent se préparer à l'évaluation institutionnelle en moins de temps que cela...Je perçois mal les obstacles qui l'empêchent.
 - La phase 1 et la phase 2 pourraient être fusionnées.
 - La cohérence et la simplicité devraient primer, sinon les établissements risquent de se perdre dans un système à la carte.

Question 2.3

- Le principe d'évaluation institutionnelle pourrait être adopté par l'ensemble des parties prenantes, dès 2018. Il me semble que les établissements le demandent, ou du moins ils demandent une approche davantage systémique et moins répétitive, entraînée par la succession d'évaluation de programmes.
- Un consensus sur les objectifs de l'AQ et sur la répartition des rôles entre les parties prenantes est essentiel car les établissements ne comprennent pas toujours ce que les parties prenantes attendent d'eux en matière d'AQ. Si plusieurs attentes se chevauchent, les risques sont grands que la démarche d'évaluation soit biaisée ou mal comprise.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

Question 3.1

- D'après mon expérience EPS et HE, aucun établissement n'est vraiment capable aujourd'hui de définir une véritable stratégie ni d'adopter une politique qualité qui lui convienne (*fitness for purpose*). Il me semble que peu d'établissements sont suffisamment autonomes et disposent du recul et de l'expérience nécessaires de prendre position sur : un choix de la date, le champ des thématiques à évaluer et sur le choix de l'opérateur.

Question 3.2

- En revanche, l'AEQES pourrait jouer un rôle d'accompagnement plus prononcé qu'aujourd'hui, afin d'appuyer l'établissement dans la formulation de sa demande d'évaluation. Elle dispose du staff compétent pour le faire, jouit d'une légitimité institutionnelle et cultive sa proximité avec les établissements.
- Peut-être faudrait-il un socle d'attentes communes à tous les établissements (càd les points clefs de l'évaluation institutionnelle auxquels l'établissement doit répondre) et un socle optionnel (par ex. internationalisation).
- Il faut enfin s'interroger sur la pertinence d'une analyse transversale à partir d'évaluations aux contours et aux contenus fort différents.

Question 3.3

- Le renforcement des compétences du coordinateur qualité ou de la cellule qualité en matière de conduite d'évaluation et d'appréhension des enjeux européens est indispensable.

- Par ailleurs, le réseautage des coordinations qualité au niveau du réseau, du pôle et de la FWB est à renforcer pour créer une communauté d'experts qualité, à la fois ancrés sur le réel (leur établissement) et ouverts sur les enjeux nationaux et internationaux de la qualité.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

Question 4.1

- La distinction entre évaluation approfondie et continue ne devrait-elle pas s'appliquer à tous les programmes (chacun étant évalué de manière approfondie puis ensuite de manière plus légère, en continue?). Je pressens le risque d'arbitraire dans la distinction entre les programmes à forts enjeux et les autres...

Question 4.2

- L'introduction de paliers peut conduire incidemment à un système d'accréditation qui ne dit pas son nom. Toutefois, l'affichage de paliers permet de préciser aux établissements les attentes nationales en matière de qualité. Dans ce cas, il serait essentiel de :
 - Porter la réflexion avec l'ensemble des parties prenantes sur les paliers (la définition et le niveau d'atteinte).
 - S'interroger sur la signification du palier : est-ce un processus à atteindre (le processus est mis en place, par ex. l'établissement suit l'insertion de ses étudiants), ou bien est-ce un résultat à atteindre ? (par ex. l'établissement démontre l'insertion effective de ses étudiants)
 - Articuler les paliers « belges » avec les attendus européen en matière de qualité des programmes (les ESG 2015 bien sûr, mais aussi le guide ECTS 2015 fournit une bonne trame pour cela car axés sur les résultats en *learning outcomes*).
- En raison de la similarité des problématiques auxquels sont confrontés les établissements, il me semble qu'une analyse des risques soit appropriée. Les analyses transversales soulignent les 5 ou 6 difficultés récurrentes auxquelles les prochaines évaluations devraient s'atteler. Ainsi, les risques pourraient être assez facilement identifiés.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Question 5.1

L'AEQES doit être l'opérateur suprême, garant de la cohérence du système d'AQ, si plusieurs opérateurs venaient à intervenir. Son expérience lui a permis de développer une pratique et une « jurisprudence » qui garantira l'équité de traitement entre les établissements et la cohérence des rapports et des recommandations (qui parfois varient en fonction des équipes d'experts externes).

Question 5.2

Le développement de l'AQ interne devrait naturellement alléger la préparation de l'AQ externe. Les témoignages des établissements indiquent leur difficultés et la forte mobilisation des ressources durant la phase d'auto-évaluation, mais pas tant pour l'évaluation externe. Selon moi, le principal problème réside dans la charge de travail durant l'auto-évaluation.

En revanche, l'AEQES doit repenser l'accompagnement des experts externes pour assurer le « portage » de la méthodologie et de l'approche par des experts plus ou moins aguerris et venant de milieux très différents.

11 Avis de Jacques LANARES

Jacques Lanarès est depuis 2006 Vice-Recteur de l'Université de Lausanne, en charge notamment de la qualité et du développement de l'enseignement. Il est actif au niveau national et international en matière de qualité. Il préside la délégation qualité de la Conférence des Recteurs des Universités suisses et est expert pour différents organismes tels que l'Association européenne de l'Université (EUA), plusieurs agences nationales d'accréditation (France, Irlande, Finlande, Lituanie) et la Banque mondiale. Neuropsychologue de formation et docteur en Psychologie, il est professeur titulaire à la Faculté de Sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne. Son enseignement porte principalement sur l'ingénierie de l'enseignement supérieur et la formation des adultes.	Prof. Jacques LANARES, PhD Vice Recteur Emérite Université de Lausanne
	Avis n° 12 17 juin 2017

Préambule et a priori

Je partage naturellement une vision fondée sur l'autonomie des EES et une perspective avant tout développementale (sans ignorer bien sûr les exigences d'*accountability*).

J'ai du mal à comprendre comment on croise une logique institutionnelle et l'approche transversale par champ disciplinaire (mais peut-être n'ai-je pas compris que le concept d'évaluation externes des programmes serait très différent)

Je suis réservé quant à l'idée d'inciter les établissements à élaborer un système qualité pour l'enseignement. Fondamentalement le système qualité est là pour permettre l'élaboration, la concrétisation et le suivi de la stratégie de l'institution et des activités y afférentes (et bien sûr doit englober un volet enseignement). Mon expérience est que les institutions ont facilement une approche de conformité aux exigences externes et ont du mal à s'approprier une logique plus globale. Par ailleurs, si l'on se réfère à l'autonomie des institutions, celle-ci ne concerne pas que l'enseignement (selon ma compréhension), l'institution doit rendre compte d'une responsabilité plus globale.

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1. Quel est votre avis général sur ce principe ?

Je trouve problématique que l'AEQES continue à réaliser les évaluations externes des formations. Selon moi, l'AEQES pourrait plutôt se concentrer sur une forme d'accréditation des systèmes qualité mis en place pour les activités d'enseignement. Ce qui favoriserait une logique d'appropriation et une pertinence institutionnelle et pourrait être le premier « légo » d'un système institutionnel pour les plus récalcitrants. On peut imaginer que cela pourrait constituer une charge de travail plus importante pour les institutions mais c'est loin d'être acquis dans une perspective globale. A mon avis, s'il y a des « normes » nationales à respecter elles peuvent être incluses dans les critères d'évaluations des systèmes internes (comment l'institution s'organise pour garantir que telle contrainte nationale est respectée).

1.2. A quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

Selon moi, une autre agence devrait appliquer les mêmes critères que l'AEQES. Sinon, référence à mes commentaires au point 1.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

En s'appuyant sur l'idée qu'un des critères est que les formations soient évaluées selon un cycle défini), le projet pourrait se décliner comme suit :

Phase 1 (5 ans) : les institutions décident quelles formations elles font évaluer en externe (si c'est compatible avec l'AEQES), avec un objectif exprimé en pourcentage (par exemple : 30% des formations pas évaluées depuis...)

Phase 2 (3 ans ?) : accent sur la finalisation d'un système interne avec un audit AEQES des systèmes internes

Phase 3 (5 ans ?) : toutes les formations doivent avoir été évaluées pendant la phase

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 Comme déjà indiqué, je suis d'accord avec le principe

3.2 Je suis favorable

3.2 Ce n'est pas mal et j'y suis favorable, mais cela pose des questions à propos des critères à utiliser. Ne faudrait-il réserver cela pour l'audit suivant

3.3 Cela dépend à mon avis du cadre légal et des règles de financement

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 Je ne suis pas convaincu par la multiplicité des approches qui seraient pour moi plutôt source de confusion. Je suis réservé également quant à la notion de risque. Qui décide ? Sur quelle base ? Je sais que c'est « très tendance » mais, selon mon expérience, il s'agit plutôt d'une démarche qui reste très subjective et se donne des airs de rigueur scientifique

Personnellement, s'il y a des problèmes avec une formation lors de l'évaluation AEQES, je regarderais plutôt dans une sorte de suivi comment le système mis en place a pu corriger le tir

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Comme déjà indiqué, il me semble que la maîtrise de la charge passerait plutôt par un passage clair à une évaluation externe des systèmes qualifiés internes.

12 Avis de Geneviève LeFORT

 Vice-rectrice Qualité de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) Insérer une brève biographie	Mme Geneviève LeFORT
	Avis n° 13 1er juin 2017

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le choix par les établissements de prendre en charge eux-mêmes ou de confier l'évaluation de leurs programmes à une agence de leur choix me paraît important. L'évaluation des programmes est un instrument d'aide au pilotage académique et institutionnel et doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'établissement. Il est aussi important que les établissements puissent avoir recours à des évaluations par des agences spécialisées dans les domaines (*management*, musique) où un label peut faire la différence en termes de positionnement.

1.2 À quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

Il est impératif de respecter les principes émis par les ESG.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

2.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Les institutions de FWB étant probablement à des degrés divers de maturité en termes de *management* par la qualité, il est important de les laisser arriver dans la démarche institutionnelle à un rythme qui leur convient. Il est essentiel que les établissements puissent donner du sens à la démarche en cohérence avec leur développement institutionnel ; il en va de l'adhésion (et donc du succès) au dispositif.

2.2 En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?

La durée (10 ans) de cette phase transitoire me paraît raisonnable.

Les différentes démarches proposées par l'agence en préparation (évaluations de programmes approfondies ou continues) et en suivi (analyse de risques et *monitoring*) de l'évaluation institutionnelle devraient faciliter le passage de l'approche programmatique à l'approche institutionnelle. La mise en place de ces phases montre un réel souci d'accompagnement au changement de la part de l'agence (c'est presque du luxe !, dans la logique de l'approche formative choisie en FWB).

2.3 À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?

Il me semble important d'avoir un message clair et partagé sur les processus, sur la finalité de l'évaluation institutionnelle et sur les bénéfices que peuvent en tirer les établissements. Quelles seront les conséquences si une évaluation des programmes mise en place par les établissements (selon une méthode approuvée par l'AEQES) révèle des faiblesses qui ne sont pas corrigées ?

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le principe du *fitness for purpose* me semble essentiel à la pertinence et au succès de toute démarche d'évaluation.

3.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) entrée au choix dans le volet institutionnel ?

Très bien pour une entrée au choix pendant la phase transitoire mais qui se passe-t-il après ? Quelle sera la période de validité de l'évaluation ?

b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement (internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...) ?

Très bien. Ont-ils montré un intérêt ? Voir quel sera le périmètre des critères pour l'évaluation institutionnelle (même centré sur l'enseignement, la marge de manœuvre peut être grande et toucher un certain nombre de thématiques connexes).

3.3 Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?

Recherche ? Je ne connais pas assez le mode de pilotage de la recherche en FWB.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Je ne suis pas encore très au clair sur le périmètre que prévoit l'agence pour l'évaluation institutionnelle et son articulation avec le processus de redevabilité.

4.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ?

C'est très bien mais comment juger des enjeux forts ?

Pour les programmes qui font l'objet d'une évaluation continue, est-il prévu après un délai déterminé de refaire une évaluation approfondie ? Le risque n'est-il pas dans cette approche de ne plus jamais interroger les fondamentaux ?

b) la formalisation de paliers (à partir de la 2e phase) ?

Je n'ai pas compris si ces paliers s'appliquent à l'évaluation des programmes par l'agence ou à l'évaluation institutionnelle. Mais dans les deux cas, cela me paraît une bonne approche formative.

c) la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?

Cela me paraît bien, permettant un suivi personnalisé au plus près des besoins de l'établissement (dans la logique aussi du *fitness for purpose*) mais, manière générale, comment concilier le degré accru d'autonomie avec une sorte de contrôle ? Sans du tout remettre en cause l'approche formative, que se passe-t-il (la question se pose déjà maintenant j'imagine) si un établissement ne corrige pas les faiblesses détectées par les experts ?

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

5.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Très bien. Toute mesure qui permet d'alléger les travaux tout en garantissant la qualité des missions est bonne à prendre. Attention toutefois au périmètre d'action de l'agence en soutien aux établissements (le développement des systèmes d'information, c'est quelque chose !!).

5.2 Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?

A part une aide financière, non.

13 Avis de Ludo MELIS

<p>Docteur en linguistique française, Ludo MELIS est Professeur ordinaire à la KULeuven. Son champ d'expertise couvre les domaines de la linguistique française – en particulier la syntaxe du français moderne – de l'apprentissage du français langue étrangère, de la linguistique générale – en particulier les théories et le développement de la linguistique au XXème siècle – ainsi que de la linguistique comparée et contrastive français- néerlandais/français – autres langues romanes.</p> <p>Dans le cadre de sa carrière académique, il a été directeur du programme de langues et littératures romanes (de 1992 à 2001) et des programmes de langues et littératures (de 2001 à 2003). Ces fonctions l'ont amené à présider les commissions chargées de définir le programme de Langues et Lettres de la KULeuven. Il a également supervisé la transformation des cursus en sciences et en ingénierie lors de la mise en œuvre de la réforme de Bologne. Il a, en outre, été doyen de la faculté de Lettres de la KULeuven (de 2003 à 2006). Depuis 2006, il est vice-recteur chargé de l'enseignement et de la formation pour la KULeuven.</p> <p>Pour l'AEQES, il a co-présidé le comité des experts de l'évaluation Langues & Lettres en 2013-2014.</p>	<p>M. Ludo MELIS</p>
	<p>Avis n° 14 13 juin 2017</p>

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

La mise en place d'un système d'évaluation institutionnelle ne dispense pas d'organiser des évaluations de programmes ; si celles-ci sont confiées à l'institution et donc nécessairement internes, divers problèmes vont surgir, non seulement de type pragmatique et économique (l'institution a-t-elle les moyens et la taille nécessaire pour réaliser ces évaluations ? coûts, ...), mais surtout relatifs à la qualité du système d'évaluation :

- confusion entre l'assurance qualité et la promotion de la qualité qui dépendraient toutes les deux d'instances internes
- difficulté à intervenir en cas de problèmes, due à des pressions internes indépendantes des acteurs liés à la qualité
- risque de complaisance
- manque de perspective comparative et dès lors aussi de transparence pour les parties prenantes externes (futurs étudiants, emploi, ...)
- divergence des modes d'évaluation
- érosion progressive de l'assurance qualité au niveau des programmes et risque que le système qualité devienne un 'tigre de papier' et perde sa dynamique.

Si par contre les institutions peuvent faire des choix (évaluation des programmes par l'AEQES, par une autre agence, en interne), les risques sont moins grands (voir toutefois ci-dessous). Il est peut-être intéressant de maintenir des évaluations de programme par l'AEQES comme test du fonctionnement du système qualité de chaque institution, mais en choisissant quelques programmes lors d'une évaluation institutionnelle. Un risque lié au choix est que les choix effectués pourront être perçus, par les parties prenantes externes, soit comme un témoignage de qualité (l'EES ose se faire évaluer par d'autres) ou comme un signe de faiblesse, voire comme le signal que l'EES a quelque chose à cacher (en cas d'évaluation interne).

1.2 À quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

Un premier ensemble de questions concerne le choix du mode d'évaluation :

- Chaque EES peut-elle faire son propre choix ou le mode d'évaluation se détermine-t-il par programme mais pour l'ensemble des institutions concernées ? La transparence et la transversalité seront affectées par les réponses.
- Le choix du mode d'évaluation a des répercussions sur le calendrier ; il conviendra de veiller à ce que les diverses approches soient compatibles.

- Quel que soit le mode choisi, il conviendra de définir des modalités précises qui permettent aux parties prenantes externes de s'informer en détail sur les évaluations : méthodologie, composition du groupe, résultats, principes de suivi.

Dans le cas du recours à une agence externe, il est évident que celle-ci doit répondre à un certain nombre de critères de qualité ; les cadres définis à l'échelle européenne peuvent y pourvoir. Il sera peut-être nécessaire de distinguer entre les agences thématiques opérant dans des domaines spécifiques (ingénieurs, économistes, musique, ...) et des agences tous azimuts ; il me semble qu'il est plus aisé de se rendre compte de la qualité de l'évaluation offerte par les premières, à cause de la réputation qu'elles ont dans le domaine ; les secondes (moins courantes) soulèvent des questions quant à l'expertise présente pour le programme, la stabilité de l'évaluation, la fiabilité, la résistance aux pressions internes, Les agences externes utilisent des référentiels propres ; leur compatibilité avec les cadres en vigueur dans la communauté française de Belgique et avec les objectifs de l'évaluation institutionnelle requiert une attention particulière. Certaines ont par ailleurs une couverture plus large – recherche, lien avec la pratique – qui peut être intéressante. Dans certains domaines (économie en particulier) plusieurs agences sont en compétition ; cela mène certaines EES (ou certaines facultés) à se faire évaluer (ou accréditer) par plus d'une agence ; il faudra veiller à ce que ceci ne mène pas à une course aux labels et ne soit pas exploité comme un argument 'commercial' dans le recrutement du personnel et des étudiants. Certaines agences externes parlent d'accréditation ; la perspective formative risque dès lors d'en souffrir. Le recours à des agences externes concerne surtout certains domaines ; pour d'autres, le maintien de la possibilité de recourir à l'AEQES sera nécessaire.

Pour les évaluations internes, je pense que les éléments essentiels se trouvent ci-dessus.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

2.1 *Quel est votre avis général sur ce principe ?*

Il est sage de prévoir une mise en place progressive ; toutes les EES ne sont pas prêtes pour la transformation et il y a un apprentissage à faire.

2.2 *En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?*

OK

2.3 *À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?*

Le risque majeur est que le cadre légal et réglementaire soit modifié en profondeur entre 2019 et 2029. Ceci n'est pas un plaidoyer pour la rigidité, mais une certaine stabilité est indispensable.

Il serait bon de prévoir des incitations à participer dès la première phase à l'évaluation institutionnelle, pour que tous les types d'EES soient présents dès le début. La mise en place sera en effet différente selon qu'il s'agit d'universités, de hautes écoles, d'écoles d'art ou d'institutions de promotion sociale.

Certains aspects de la phase 1, en particulier le passage à l'évaluation continue de certains programmes, pourrait être lié à la participation de l'EES à l'évaluation institutionnelle.

La systématique proposée (2 phases, cycle de 5 ans, ...) suppose une certaine stabilité dans le système des évaluations ; certaines agences externes vont y introduire une autre dynamique, qui ne sera peut-être pas compatible avec le système général.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 *Quel est votre avis général sur ce principe ?*

Le respect de l'autonomie est fondamental pour la réussite de la transformation, mais l'autonomie ne peut être absolue, sinon l'évaluation se fera à la carte.

3.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) entrée au choix dans le volet institutionnel ?

D'accord pour le choix (v. ci-dessus pour les incitants).

b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement (internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...)?

Ceci me semble être un trait fort intéressant, surtout en ce qui concerne les deux premiers thèmes ; pour le troisième il sera nécessaire de développer au préalable une typologie permettant de le décrire afin de mieux cerner l'objet de l'évaluation.

3.3 Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?

Une plus grande autonomie est souhaitable pour les domaines qui ne dépendent pas directement des subsides de l'état, mais qui sont financés par des rentrées directes de l'EES (formation continue par exemple). Un élément important dans cette perspective est de tenir compte du caractère 'bottom up' de nombreux domaines connexes ; la recherche, l'internationalisation et la formation continue dépendent dans une très large mesure (et bien plus que l'enseignement régulier) de l'initiative à la base et sont dès lors moins pris en charge par l'institution.

Deux secteurs connexes sont à envisager, mais ils posent des problèmes spécifiques :

- La relation entre l'enseignement et l'environnement de l'emploi : je pense en particulier à la relation entre la formation dans le secteur santé (médecins, infirmiers,...) et l'hôpital, en particulier les hôpitaux liés à l'EES ;
- La relation entre l'enseignement et la recherche (formation doctorale, interactions entre la recherche et l'enseignement, ...).

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le maintien de la perspective formative est très important. Même si des sanctions ne sont pas envisagées (reconnaissance de programmes, impact financier), il y a toujours une forme de reddition des comptes, vu le caractère public des évaluations. Les documents publiés et accessibles au grand public donnent un avis lié à une date ; il serait bon de mettre en évidence que l'EES tient compte des recommandations et donc de prévoir des rapports de suivi.

La lisibilité des rapports publics peut aussi poser un problème ; un travail relatif aux rapports en Flandre a montré que ceux-ci sont difficiles à lire et à comprendre pour la majorité des adultes.

4.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ?

La distinction des deux modalités est une très bonne chose ; le recours à la modalité continue est une reconnaissance de l'autonomie de l'EES (et elle réduit le coût et l'impact des opérations). Est-il envisageable de faire dépendre le choix non seulement de facteurs 'externes' (nouveaux programmes, secteurs stratégiques, ...) mais aussi de la qualité de ce que le groupe d'experts a constaté lors d'une visite antérieure ? Est-il également possible de modifier la modalité (passer du mode continu au mode approfondi) lorsque le suivi n'est pas à la hauteur des observations ?

b) la formalisation de paliers (à partir de la 2e phase) ?

En soi l'explicitation est toujours souhaitable et souhaitée, mais elle comporte des risques, surtout celui de conformité à la formule (et donc de conformisme superficiel), au détriment du travail en profondeur.

L'évaluation ne peut devenir une liste de points à cocher.

c) la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?

Ceci me semble un excellent principe. Il pourrait être étendu au choix de la modalité d'évaluation.

PRINCIPE 5

5.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Si tout se met en place selon le schéma proposé, l'allègement financier et organisationnel sera considérable.

5.2 Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?

Le regroupement des évaluations de programme et de l'évaluation institutionnelle suggérée dans le texte pour certaines institutions est intéressant pour celles-ci, mais il risque d'affecter négativement le caractère transversal des évaluations de programme.

Le personnel, en particulier le personnel enseignant, semble toujours (?) réticent quant à l'évaluation et en particulier quant au rôle des étudiants dans le processus ; cette attitude crée une 'charge psychologique' non négligeable et par ailleurs dommageable à la qualité ; des actions pour modifier cette mentalité sont les bienvenues.

L'évaluation dépend dans une large mesure de la disponibilité de données ; afin de maîtriser les charges, il importe de bien définir les données nécessaires, de limiter les enquêtes et autres banques de données si elles n'apportent pas de contribution majeure à l'assurance qualité, d'exploiter dans la mesure du possible des données rassemblées pour d'autres propos ou disponibles et de favoriser le double emploi plutôt que de requérir une double enquête.

14 Avis de Jacques MOREAU

<p>Directeur du Cefedem Rhône-Alpes à Lyon (France), Jacques Moreau a toujours mené de front activités artistiques et responsabilités croissantes au sein des conservatoires.</p> <p>Pianiste, il effectue ses études en cycle supérieur au CNSM de Paris, puis intègre le cycle de perfectionnement. Par la suite, il étudiera le chant et le violoncelle quelques années. Sur scène il se produit en récital, musique de chambre et concertos, et enregistre plusieurs disques (mélodies françaises, Visions de l'Amen de Messiaen, œuvres de Bruno Ducol, Vincent Paulet). Il pratique également la direction d'ensembles (chœur et orchestre de jeunes). Titulaire du Certificat d'Aptitude aux fonctions de professeur de musique et du Certificat d'Aptitude aux fonctions de directeur de conservatoires, il a exercé au Conservatoire Régional de Reims pendant 18 ans en tant que professeur puis directeur-adjoint la dernière année ; simultanément, il avait dirigé pendant dix ans une école municipale de musique en région parisienne. Directeur des études du CNSMD de Lyon de 2002 à 2007, Jacques Moreau découvre par cette nouvelle fonction le nouveau champ de l'enseignement supérieur musical européen par sa régulière participation aux travaux menés par l'Association Européenne des Conservatoires (Polifonia 1, 2 et 3, projet Humart). Au Conservatoire Supérieur de Lyon, il participe notamment aux travaux de mise en place du nouveau cursus conforme au système de Bologne.</p> <p>Au plan international, il est sollicité pour des visites d'expertise auprès de différentes institutions d'enseignement supérieur (Séville, Tallinn, Pristina, Conservatoire du Caire, Université Silpakorn de Bangkok). Il a été examinateur externe auprès du <i>Royal College of Music</i> de Londres pour les programmes de Master. Il participe très activement à la création d'un institut d'enseignement supérieur de la musique à Bangkok.</p>	M. Jacques MOREAU
	Avis n° 15 13 juin 2017

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1. Ce principe d'évaluation institutionnelle est très simplement et clairement expliqué dans le principe 5 : cela m'a aidé à confirmer que ma compréhension était la bonne !

Ce principe s'inscrit bien dans la mission de l'AEQES d'évaluation formative qui fait sa spécificité. Renforcer cet aspect interne de contrôle de la qualité va dans le sens de l'autonomisation des établissements, qui est une des préoccupations inscrites par ailleurs.

C'est donc une évolution tout à fait intéressante, d'autant plus si on a à l'esprit l'accompagnement qui est évoqué.

1.2.

1.2.a. Autres opérateurs : leur reconnaissance par EQAR peut être une garantie intéressante. D'autres critères me paraissent intéressants :

- pertinence (expérience) dans le domaine évalué;
- croiser les compétences des experts sur : recherche (obligatoire quel que soit le cycle), l'évaluation, le monde professionnel ; un expert assez fin sur l'innovation pédagogique - une majorité d'experts internationaux, mais une présence possible d'une minorité d'expert nationaux

1.2.b Par les établissements : sans doute les mêmes que pour les précédents pour les domaines d'expertise. Mais, une approche moins internationale ? La nécessité de soumettre à l'AEQES les experts qu'elle souhaite pressentir.

1.2.c Pour les deux :

- respects des critères de l'AEQES, posés comme un cahier des charges;
- une approche formative, non accréditative ou « de jugement »

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

Je me sens moins pertinent sur ce principe. Mais les étapes ainsi déterminées me semblent tout-à-fait appropriées et leur durée raisonnable.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1. L'encadrement de l'autonomie des établissements par l'AEQES est une perspective de souplesse d'appréciation tout à fait intéressante.

La possibilité de choisir la date de l'évaluation est une belle offre pour les établissements.

3.2.a Entrée au choix dans le volet institutionnel : au choix dans le temps, certes, mais il ne devrait pas y avoir de possibilité de ne pas passer par cette évaluation ! Un système performant de contrôle interne constitue le socle pour l'autonomie des établissements...

3.2.b tout à fait pertinent et intéressant pour un établissement qui souhaiterait un regard d'experts d'autres domaines sur les champs de la formation continue, ou de l'internationalisation, par exemple !

3.3. Pas de commentaires particuliers.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 Le principe de l'AEQES d'une évaluation formative est assez exceptionnel !

Envisager un processus continu est un gage de l'efficacité de cet aspect formatif et de l'accompagnement que vous offrez aux établissements. Je ne peux donc qu'applaudir des 2 mains !

4.2 : sur l'ensemble des sous questions, je trouve que cette approche est assez remarquable, offre une souplesse d'approche des besoins et des contextes des établissements.

L'évaluation approfondie, qui se concentre sur un aspect qui le nécessite, permet à l'établissement, par transposition, de retirer de cette évaluation des enseignements pour d'autres programmes.

L'évaluation continue pour des programmes déjà éprouvés, est donc plus légère, et en cela est plus un accompagnement, un suivi, qui allège bien les procédures.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

AEQES en tant qu'opérateur de référence est une garantie de bon fonctionnement du système, qui est vraiment *institution-centred*, au même titre qu'un enseignement se devrait d'être réellement *student-centred*. Vous mettez là en place un système qui est un exemple de très bonnes pratiques, voire de pratiques idéales. Vous essayez de trouver le juste équilibre en le poids de la charge et l'efficacité.

Je suis assez admiratif du travail que vous avez fait, de la méthodologie mise en oeuvre et des soucis que vous manifestez par ce document. Bravo !

15 Avis d'Isabelle POULIQUEN

<p>Docteur en Sciences (spécialité Chimie analytique), Isabelle Pouliquen est professeur, responsable d'un master Qualité et d'une licence professionnelle en Management Qualité de l'Université d'Aix Marseille. Elle est également chargée de mission auprès du sous-directeur Systèmes d'information et études statistiques du ministère français de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR).</p> <p>Elle est auditeur pour le référentiel ISO 9001 (2008) (certification IRCA en 2007) et pratique depuis la mise en place et le suivi de systèmes de management de la qualité, en particulier de formations et de cursus. Elle a également été entre 2000 et 2011 experte auprès de la sous-direction de la technologie (MESR) pour l'évaluation des projets d'établissement d'enseignement supérieur français en matière de systèmes d'information et de technologies de l'information et de la communication. Pour l'AEQES, Isabelle Pouliquen a participé à la mission d'évaluation externe, en 2013-2014, du cursus Sciences économiques et de gestion et en 2014-2015, des cursus en Sciences chimiques, physiques, géographiques et géologiques. En 2015-2016, elle a participé aux évaluations de suivi des bacheliers « soins infirmiers » et « sage-femme ».</p>	<p>Mme Isabelle POULIQUEN</p>
	<p>Avis n° 16 19 juin 2017</p>

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le principe d'améliorer l'articulation entre l'évaluation institutionnelle externe des systèmes de gestion de la qualité en matière d'enseignement et l'évaluation de programmes par l'Agence semble pertinent car adressant à la fois le cœur de métier et l'organisation mise en place notamment pour aboutir à la réalisation d'objectifs fixés sur ce cœur de métier. L'amélioration de cette articulation qu'on sentait poindre dans les évaluations telles que réalisées, mais qui montrait ses limites notamment à l'aune de l'implication des directions d'établissement ne peut qu'être plébiscitée.

La difficulté peut résider dans la mise en place du dispositif en matière de recouvrement des critères examinés, et de synchronisation des évaluations réalisées au sein d'une même entité.

1.2 À quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

Il est important de pouvoir s'assurer que les évaluations externes ainsi réalisées seront du même niveau de qualité que celles procédées par l'Agence. Aussi, la reconnaissance de processus d'évaluations externes par d'autres opérateurs devrait porter à la fois sur l'organisation du processus d'évaluation (garantir son équité, sa fiabilité, le respect des critères de choix pour les équipes en charge de l'évaluation, ...et toutes qualités que l'agence garantit elle-même pour ses évaluations). Les règles suivies par l'agence devraient donc être respectées dans leur ensemble. Il est ensuite primordial que les critères d'évaluation soient homogènes, tant pour l'équité de l'évaluation que pour permettre l'utilisabilité des différents rapports remis et l'agrégation possible (au moins qualitative) des retours de ces évaluations (analyses transverses, ...). Ce besoin d'équivalence des critères est également important pour que l'évaluation puisse être utilisée par les usagers et leur donner confiance à juste titre dans la qualité de l'enseignement proposé.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

2.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Le principe de transformation progressive du système d'évaluation externe semble être tout à fait approprié pour accompagner les démarches institutionnelles en respectant les rythmes et degré d'avancement des différentes institutions concernées. La prise en compte de la notion de risque (et

d'opportunités ?) dans le déroulement temporel et dans le champ couvert par les évaluations est tout à fait opportune, et permet d'améliorer le système tout en gardant en mémoire les moyens à mettre en œuvre (qui ne pourront pas être illimités). La formalisation de paliers me semble très pertinente et intéressante. Elle sera sûrement d'une aide précieuse aux établissements.

2.2 En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?

La première phase peut sembler longue, l'évaluation institutionnelle n'y étant qu'une option possible (pourquoi ce quasi pléonasma ? est-ce volontaire ? ou la longueur de la phase est-elle une conséquence d'une difficulté perçue à mettre en œuvre cette démarche ? auquel cas, la remarque ne tient pas et on comprend la longueur de la phase.

2.3 À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?

- Moyens mis en œuvre suffisants pour garantir la réalisation des étapes.
- Surveillance de la mise en route de l'évaluation institutionnelle (observation du nombre d'établissements choisissant l'option)
- Définition préalable des paliers pour l'analyse des risques et capacité des institutions à utiliser le dispositif et à se situer grâce à lui.
- Importance du référentiel défini pour l'évaluation institutionnelle

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Globalement, le principe est cohérent et pertinent. Il permet aux établissements de faire de vrais choix stratégiques pour leur IQA (stratégie, dates de mise en œuvre, voire même choix de l'évaluateur, ...)

Rem : Le référentiel AEQES est qualifié de non normatif, terme que je comprends mal ici : les normes telles que l'ISO 9001 par exemple, n'obère pas, loin s'en faut, la liberté de choix, de stratégie ... des entités qui s'y conforment.

3.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) entrée au choix dans le volet institutionnel

Le phasage de l'entrée et le choix de la date par les établissements leur permettront de suivre leur propre calendrier de mise en place d'un système qualité, tout en ayant un délai maximum pour y parvenir, ce qui est positif et permettra la mise en place de vraies démarches. Cela permet d'aboutir en respectant la maturité des établissements en matière d'IQA. Cela permettra également de faire évoluer le référentiel pour l'adapter aux besoins.

b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement

(internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...)?

Cet élément ne me semble convenable que s'il est provisoire, et qu'à terme (et dans un délai raisonnable), les EES appliquent l'IQA à la totalité de leurs activités. Sinon, on peut rapidement aboutir à des disparités entre EES, et à un manque de transparence et à une mauvaise compréhension des usagers (qu'est-ce qui est garanti, couvert, ...) ? un socle minimum d'activités couvertes semble être un minimum.

3.3 Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?

Il pourrait peut-être être intéressant (mais à préciser) que les établissements puissent s'appuyer sur leurs SMQ et sur la documentation afférente (rapports d'audits internes, documentation qualité, ...)

pour préparer le document à remettre à l'agence, plutôt que de préparer un rapport d'autoévaluation spécifique.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

L'approche amélioration continue et aide par l'évaluation à cette amélioration continue est primordiale. L'évaluation, même si elle contribue à la collecte de données qualitatives et quantitatives qui permettent le « rendre compte », doit apporter un regard externe, nouveau et permettre en cela la mise en évidence de pistes de progrès, d'écarts non perçus, etc... Dans ce paragraphe, il est parfois délicat de distinguer approche institutionnelle et programme. Le référentiel d'évaluation semblant concerner le SMQ dans son ensemble.

4.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ?

Il est important de disposer de deux modalités en fonction de l'importance du programme, mais aussi de l'existence d'évaluations antérieures. Une analyse de risques, ou un appui sur le résultat des évaluations antérieures doit en effet pouvoir moduler le passage de l'une à l'autre modalité.

b) la formalisation de paliers (à partir de la 2e phase) ?

La mise en place de ces paliers me semble particulièrement intéressante, même si le travail en amont risque d'être important. Les évaluations sur demande de la première phase apporteront certainement des éléments pour cette construction.

c) la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?

Cette approche semble incontournable à ce stade.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

5.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

On ne peut qu'adhérer à un principe visant à maîtriser la charge. Les efforts faits pour éviter le dédoublement ou la redondance de démarches sont importants et intéressants, tout comme le soutien à la mise en place d'outils pérennes (documentation, SI).

La possibilité de choisir une évaluation groupée des cursus et du niveau institutionnel est une bonne stratégie pour alléger la charge.

5.2 Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?

Comme précisé plus haut, l'appui sur la documentation du système (réalisée conformément au référentiel) pourrait permettre d'alléger la charge rédactionnelle en amont de l'évaluation.

Quoiqu'il en soit, la persistance d'une évaluation externe régulière reste importante par son aspect regard extérieur, mais aussi par son aspect « objectif challengé » pour les acteurs du système. Le maintien de la certification est souvent cité comme une forte motivation pour l'implication des personnels dans les entreprises certifiées (éviter de tomber dans une routine susceptible d'être « oubliée » ou « passée au second plan » en cas d'urgence, même pour des smq installés. La maîtrise de charge ne doit donc pas être aux dépends de la qualité ou de la quantité de cette évaluation.

L'autoévaluation ne suffit pas, besoin ou nécessité d'évaluation externe sans un souci d'assurance qualité (tourné vers les tiers) mais aussi dans un souci de regard extérieur, d'objectif identifié

16 Avis de Térésa SANCHEZ-CHAPARRO

<p>Teresa Sánchez est diplômée en génie industriel (2000) et titulaire d'un doctorat en gestion (2004). Elle a commencé sa carrière professionnelle en tant qu'enseignante chercheuse au département de gestion de la production à l'Université Carlos III de Madrid. Ses activités de recherche et enseignement se sont concentrées sur les domaines de la logistique, l'optimisation des processus et la gestion de la qualité.</p> <p>Entre 2007 et 2009, elle a travaillé à ANECA (Agence Espagnole de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur), où elle a participé à la conception du premier système d'accréditation de programmes d'enseignement mis en œuvre en Espagne.</p> <p>De novembre 2009 à avril 2016, elle a exercé diverses responsabilités au sein de la Commission des Titres d'Ingénieur (organisme en charge d'accréditer toutes les formations françaises d'ingénieur) dans les domaines de la gestion de la qualité, la direction administrative et les relations internationales. Actuellement, elle est chargée de mission internationale dans cette même Commission. Elle est membre du conseil d'administration de l'ENQA (Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur) depuis octobre 2014.</p>	<p>Mme Térésa SANCHEZ CHAPARRO</p> <p>Avis n° 17 16 juin 2017</p>
--	---

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Quel est votre avis général sur ce principe ?

L'introduction d'un volet d'évaluation institutionnelle centrée sur l'enseignement me paraît une approche très cohérente avec la mission et la spécificité de l'agence (évaluation formative). L'objectif est clair : appuyer les établissements dans le développement de ses SMQ internes ; développer une culture de qualité. Ce que je n'arrive pas à comprendre (et je crains que cela va conditionner mes réponses tout au long du document) est :

- 1) Quelle est la place au niveau du système de la CFB (ou au niveau de l'AEQES) de l'évaluation des programmes. Quels sont les objectifs de ces évaluations ? Plus tard, on parle de *risk-based analysis*, ce qui suggère que l'évaluation va être centrée sur le contrôle de certains indicateurs (employabilité ? taux d'abandon ? lesquels d'ailleurs ? Qui va fixer les indicateurs et les valeurs seuils ? Est-ce quelque chose de fixé au niveau du Ministère ? Et quelles vont être les conséquences si une formation est considérée « à risque » ?), cela ressemble un peu à une accréditation. On dirait que l'on rentre déjà dans une activité à caractère bien différent (moins formative, plus proche du contrôle). Ce n'était pas jusqu'alors le périmètre de l'AEQES. Bref, je n'arrive pas à bien comprendre le cadre stratégique qui a mené à cette offre de services. Ceci est indispensable pour réfléchir notamment à propos de l'opportunité d'introduire des prestataires d'assurance qualité externes. Il faudrait d'abord savoir si les objectifs de ces évaluations sont compatibles avec ceux qui sont marqués au niveau de la CFB.
- 2) Quel sera le *scope* de la nouvelle évaluation des programmes ? Puis que maintenant on va introduire un volet institutionnel, l'évaluation des programmes pourrait être allégée (notamment en enlevant ou allégeant les critères consacrés à la gouvernance, et le système de qualité). Par exemple : en Espagne, on « valide » l'un des critères de l'accréditation des programmes pour toute l'institution (critère 9) si l'on a un SMQ accrédité par le programme AUDIT.

1.1 À quelles conditions de réalisation ou à quels critères, l'Agence devrait-elle être plus particulièrement attentive pour la reconnaissance de processus d'évaluations externes des programmes menées par d'autres opérateurs (agence qualité spécialisée, etc.) ou par les établissements ?

À mon avis, il y a deux questions fondamentales :

Tout d'abord, il faudrait bien comprendre (voir point précédent) quels sont les objectifs de l'évaluation des programmes à niveau de la CFB. Est-ce qu'il y a des questions sensibles que le gouvernement ou l'AEQES souhaite contrôler/développer avec l'évaluation des programmes ? Puisque l'on parle de *risk-based analysis*, quels sont les risques à éviter au niveau de la CFB ? Quelles sont les informations nécessaires pour bien contrôler ces risques et qui seraient fournies par l'évaluation externe ? Les

processus d'évaluation externe menés par d'autres opérateurs doivent pouvoir répondre aux objectifs fixés et fournir les informations nécessaires pour mener à bien cette surveillance sur la base des risques. Ensuite, il faudrait bien sûr que les ESG soient respectés. Il y a des points sensibles notamment l'incorporation des étudiants aux panels d'experts n'est pas une pratique courante pour la plus part des opérateurs du domaine professionnel (engineering, business). J'imagine que cela va constituer la plupart des demandes de ce type donc cela devra être abordé de manière incontournable.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

2.1. Quel est votre avis général sur ce principe ?

En particulier, le nombre et la durée des phases vous semblent-ils appropriés ?

Il est difficile pour moi de juger sur l'adéquation du calendrier établi sans bien comprendre les enjeux de l'évaluation des programmes (voir remarques question 1.1).

En général, je pense que c'est une bonne pratique de procéder de manière progressive en laissant un temps d'adaptation aux établissements. Mais on envisage un déploiement complet de la méthodologie en 2034, ce qui me semble un long horizon (existera-t-il l'assurance qualité, telle que l'on la conçoit maintenant en dans 17 ans ?)

2.2. À quelles conditions de réalisation les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement, ARES, établissements...) devraient-elles être attentives ?

Encore une fois, les différentes parties prenantes doivent bien préciser quel est le cadre stratégique de l'évaluation externe en CFB et notamment de l'évaluation des programmes. Le volet institutionnel est facilement compréhensible puis que c'est complètement cohérent avec le caractère formatif de l'agence et peut être développé dans le cadre de son mandat et ses missions actuelles.

En revanche, cette nouvelle évaluation des programmes qui associe du monitoring des indicateurs, analyse des risques, (des conséquences, à terme ?) etc. me semble être d'une nature bien différente. Je pense que je n'ai pas tous les éléments, mais il est peut être nécessaire d'analyser si une reformulation du mandat légal et des missions de l'agence est nécessaire.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

3.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

L'autonomie est un principe européen et c'est bien évidemment souhaitable que le système d'assurance qualité soit bâti sur ce principe qui plairait d'ailleurs beaucoup à EQAR et aux Ministres de l'Éducation. En revanche, comme on l'a constaté dans les *occasional papers* de l'ENQA à ce sujet, cette autonomie (dans le choix de l'opérateur) pourrait poser des problèmes s'il y a des enjeux spécifiques au niveau national (ajoutés au respect des ESG) et surtout si la procédure d'évaluation des programmes va associée à des « conséquences » et des analyses de risques bien précis et qui sont difficiles à saisir par un opérateur externe.

3.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) entrée au choix dans le volet institutionnel ?

Ici l'établissement aurait un choix juste sur la date. Cela me semble approprié pour laisser le temps aux établissements de mettre au point leurs systèmes.

En revanche, si je comprends bien, un établissement pourrait attendre jusqu'au 2024 pour faire évaluer son SMQ. Cela me semble très long. Aussi, un problème potentiel c'est le fait que les établissements vont continuer à faire évaluer (de manière obligatoire) leurs programmes. On sait tous que les questions urgentes déplacent les questions de fonds et notamment au sein des établissements avec une gouvernance dynamique (des équipes qui restent juste quelques années aux manettes). Je ne suis pas très optimiste. Je pense que dans cette configuration beaucoup d'établissements vont s'y prendre à la

dernière minute. À mon avis, il serait utile de marquer au moins quelques jalons. En Espagne, par exemple, dans le programme AUDIT, il y avait d'abord d'accréditation sur papier des systèmes. Puis les établissements ont eu 5 ans ou plus pour les implémenter, mais au moins ils avaient déjà un projet et ils se sont mis à travailler sur le sujet.

b) possibilité d'étendre l'évaluation à des champs ou thématiques à l'initiative de l'établissement (internationalisation, offre de formation continue, services à la collectivité...)?

Une idée excellente. On pourrait s'appuyer sur des thematic analysis ad-hoc. C'est là que l'on pourrait apporter une vraie valeur ajoutée.

3.3 Identifiez-vous d'autres aspects du développement des systèmes qualité pour lesquels une plus grande autonomie des établissements serait souhaitable ?

On pourrait toujours laisser le choix de l'opérateur (mais je ne conçois pas que les établissements de la CFB aillent chercher ailleurs car sur cette approche l'AEQES est à l'avant-garde ... et en plus vous n'êtes pas payants).

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

4.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

« Il n'y a pas de remise en cause du caractère formatif de la méthodologie déployée par l'Agence. Les évaluations externes n'ont pas pour objectif de conduire à des comparaisons, des classements ou des sanctions. »

Un peu quand même... Ce n'est pas clair pour moi en tout cas. Du moins, c'est à mon avis intrinsèque au paradigme *risk-based analysis* (je me suis étendue sur ce sujet sur des points précédents). Il me faudrait avoir plus d'éléments sur la variété spécifique qui va être ici en application mais...

- si l'on définit des indicateurs de suivi (en concertation avec le gouvernement, je suppose)
- on établit des seuils minimaux,
- on définit quelles sont les situations « à risque » ou « à forts enjeux »,
- on applique des évaluations approfondies ou allégées en fonction du résultat
- on continue à être complètement transparent sur les résultats de l'évaluation

Cela commence à être très similaire à ce que l'on fait à la CTI ou à l'ANECA. Et le gouvernement, sur la base de ces informations, ne sera pas tenté d'établir des processus d'accréditation avec des conséquences formelles ? Cela semble aller dans ce sens.

4.2 En particulier, que pensez-vous des éléments suivants :

a) deux modalités (approfondie et continue) d'évaluation externes des programmes ;

b) la formalisation de paliers (à partir de la 2e phase) ;

c) la mise en œuvre d'une approche de type « analyse de risques » ?

Je pense que je me suis exprimée sur ces points dans les sections précédentes.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

5.1 Quel est votre avis général sur ce principe ?

Je le trouve approprié et bénéfique pour les établissements. En revanche, cela augmente la difficulté pour l'AEQES qui devra maintenant proposer des planifications à plusieurs vitesses. L'on perd aussi la perspective disciplinaire et l'analyse thématique sur ce sujet qui était à mon avis un atout de votre procédure.

5.2 Identifiez-vous d'autres facteurs auxquels il conviendrait d'être attentif pour maîtriser la charge de l'évaluation externe ?

Encore une fois (je termine de la même manière que j'ai commencé), quel est le but de l'évaluation des programmes ? Jusqu'à quel point doit-on être exhaustifs ? Pouvons-nous aller vers des stratégies allégées comme par exemple juste évaluer un échantillon des programmes, ou doit-on absolument tout

contrôler ? Est-ce qu'il peut y avoir des enjeux différents par discipline (professions réglementées, santé, risques, etc. ?)

17 Avis de Fiona CROZIER (QAA – Royaume Uni)

<p>Fiona Crozier Head of International Quality Assurance Agency, UK Southgate House Southgate Street Gloucester GL1 1UB UK www.qaa.ac.uk Diplômée en langues (Français- Espagnol) de l'Université de Sheffield (1988), Fiona Crozier s'est rapidement impliquée dans l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur : <i>QA and enhancement</i> Manager à l'Université de Bath Spa (1993-1998) pour rejoindre ensuite la QAA (<i>Quality Assurance Agency</i>) en tant que directrice adjointe (1998-2013). Directrice qualité à la University College of CORK (Irlande) de 2013 à 2015, elle revient ensuite à la QAA en août 2015. Fiona Crozier a également été membre du <i>Board</i> d'ENQA et Vice-présidente de l'association. Elle participe régulièrement à l'évaluation d'agences qualité et contribua activement à la révision des ESG 2015.</p>	<p>Mme Fiona CROZIER</p>
	<p>Avis n° 18 13 juin 2017</p>

Thank you for the opportunity to comment on proposals for a new methodology for AEQES/FWB. It's so interesting to see thinking from fellow agencies and compare it to what's going on in one's own context. I think the point about one's own context is one that I should stress, since it's the obvious starting point for any comments that I might make. [...]

My comments can be summarised under a couple of headings:

- Benefits/challenges (communication of these)
- Simplicity and length of planning cycle
- Internal QA

All three are inter-related to a certain extent.

I think that communication of what you are proposing is great. But, although it is all relatively clear to those of us who work in the field, I wondered if a clearer communication of the pros and cons of some elements of what you are proposing; why the change to processes in general; the possibility of inviting another EQAR registered agency to carry out accreditations; the possibility of more autonomy and associated responsibility for IQA would be helpful. All are important and I think it might help HEIs if the benefits (and the challenges of each) were spelled out more clearly. The paper clearly indicates a desire to be in line with the ESG but there might be more to it than just alignment with the ESG.

The length of the planning cycle (through to 2034) is long. The three phases are well explained but I wonder (and this is a VERY UK-influenced comment) if it is possible to plan concretely so far in advance? A lot can change (politically) during such a period. Concepts such as risk-based QA are gaining momentum internationally at the moment but in what is a three-phase plan, it is another level of detail for HEIs to deal with. I wonder if there is another way of presenting the first phase in significant detail, with the other two almost as appendices? Most of us work on a 'need to know' basis – i.e. we need to be able to see and comment on the whole plan, but to concentrate resources on what is imminent.

Internal QA: very simple comment here – I don't think we, as QAAs, can underestimate the impact of responsibility for IQA on an HEI. In the UK, it's very well embedded, yet recent changes have produced what looks like a sudden loss of confidence in some respects. AEQES might need to ensure that it has the resource to support HEIs through the changes.

Finally, just one point of detail: HEIs will be able to choose the year/date for its institutional review – will AEQES be able to cope, from a resource perspective, if all institutions choose to be reviewed in the same year?

I really hope these comments are useful. I think the level of thought and planning that has gone into the work so far is really excellent and the focus on the revised ESG is really helpful.

18 Avis de Rafael LLAVORI de MICHEO (ANECA - Espagne)

Directeur du département des relations institutionnelles et des relations internationales de l'Agence nationale pour l'assurance qualité et l'accréditation, ANECA, Madrid Espagne, Rafael Llavori a été membre du <i>Board</i> d'INQAAHE (2011-2013) ainsi que de celui d'ENQA (2009 – 2015). Il possède une très riche expérience dans le développement de projets internationaux en Europe, Amérique latine, Moyen-Orient et Pays Arabes.	M. Rafael LLAVORI de MICHEO
	Avis n° 19 13 juin 2017

PRINCIPE 1

UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

[...] At ANECA, we have found highly important the experience with some labels offered by European professional bodies such as EUR-ACE or EURO-Inf putting the procedure together with the national one in order not to “compete” for the threshold national procedure with some much more excellence-based European approaches. The exercise became a very successful one and leaves the door open to share with other operators some kind of programme-specialised accreditations in an institutional-focused approach. Therefore, I think that this possibility is acceptable and shows that the agency (and the institutional system) is sensitive to the international interest of some institutions towards other specialised labels.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

Similarly, our debate towards the institutional approach led to a stronger responsibility-sharing with those institutions which had shown that they have an implemented IQA evaluated by ANECA. Those which have not yet developed it need to get this step before being allowed to apply for institutional accreditation. It means that a deployment in different stages is required. To set up the basis for something that has to be both useful and relevant in 2029 and even 2034 is a bit scary. But I also agree with the scheme included in the document the “evolutionary” trend that it shows coming from the current situation of evaluation of programmes and is reasonable and realistic thinking of the change of mindset that requires for institutions. It looks very plausible in terms of taking into account the institutional “biodiversity” and development regarding IQAs.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

Regarding the possibility for the institutions to choose the date, I'd point the uncertainty derived from such an open case. But there should be ways to “channel” institutions to a certain phase or date depending on various variables.

For me it is more difficult to “ex-ante” judge the choosing of complementary fields and themes because I think they will depend on the evolution of a particular institution in terms of the risk analysis accomplished beforehand, the evolution and maturity of its IQA and quality culture in that “2ème cycle” in 7/12 years. It is difficult to appraise but I think that this “field/thematic approach” is useful within this “evolutionary” deployment.

Regarding the third element included in this principle, my opinion is quite different. Choosing another QA operator different to AEQES is something that I think does not bring a particular solution to any particular problem, rather it is part of a misconception about an “alleged” lack of openness of certain

European systems raised by EQAR some years ago and reflected in the Progress report of the ministerial meeting every three year.

I am in favour of the coexistence of complementary international QA/accreditation labels with national systems when they added value or supplement “gaps” or approaches which the national system do not fill in. But I am more unenthusiastic of the possibility to choose another QA body for regular national QA procedures because for practical reasons related, among other issues to the nature of the national regulations and traditions and its impact on consistency of judgments. I support the evolutionary scheme presented where institutions will play a stronger autonomy and responsibility in their internal QA an enhanced-led approaches, rather than an apparently open QA space in a country where different QA operators take part in the game with different understanding of the processes.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

There are some difficulties to grasp between “deep” and continuous” evaluation, although I agree that there should be a distinction, concerning institutional accreditation, between those programmes considered under special significance at the national level which should be evaluated individually irrespectively the institutional approach. I think that the difference made in many Latin American countries on “national interest programmes” in order to be individually and compulsorily accredited regardless the accreditation of the whole institution where it is taught, is absolutely relevant to this issue.

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L’ÉVALUATION EXTERNE

The previous comment also supports what is said in this principle. The development (and deployment) of the institutional approach shown in Principle 2’s scheme allows the institution to assume more responsibility on its IQA and to maintain a sort of a “self-determination” concerning its enhancement-led processes. Therefore, external QA processes can focus on other factors and elements which will be of particular interest to each institution, resulting in a more autonomous procedure where AEQES can play an important part as “reference operator” discussing with the institution, in the final phase of the deployment, the points of special attention while its internal QA tools are paying attention to the basic shared elements of the system (information systems, formalization of procedures, etc.).

19 Avis d'Orla LYNCH (QQI – Irlande)

<p>Orla Lynch Head of Cyclical Reviews Quality and Qualifications Ireland (QQI) www.QQI.ie QQI, an agency for quality and qualifications in Ireland Formée à la psychologie (<i>University College Dublin</i>) et aux sciences de l'éducation (<i>The Open University</i>), Orla Lynch a intégré FETAC (<i>Furhter Education and Training Awards Council</i>) en 2001 au poste de « <i>Head of validation</i> ». Ensuite, et depuis 2012, elle occupe la direction du département « <i>Cyclical Reviews</i> » de l'agence qualité irlandaise QQI. Cette fonction implique la coordination générale des évaluations institutionnelles des établissements d'enseignement supérieur en Irlande ainsi que le soutien à l'amélioration de leurs démarches d'assurance qualité via un dialogue soutenu avec les parties prenantes et le développement de systèmes de <i>reporting</i> annuel. Orla Lynch est également impliquée dans divers travaux relatifs à l'assurance qualité, notamment au sein de groupes de travail d'ENQA</p>	Mme Orla LYNCH
	Avis n° 20 9 juin 2017

[...] Thank you for the opportunity to get involved in this. We have a saying that you take advice 'with a grain of salt' which means that you must apply some scepticism, and I hope you will be wise enough to do this in the case of my advice. I also have to admit that my French is a bit rusty so if I have made misinterpretations please be kind! I think that overall, the direction which you propose makes good sense to me. I particularly like the piece on supporting systems development. This proposal will, I think, allow institutions to take greater responsibility and autonomy as their systems mature and will (hopefully) motivate and reward them for their engagements with your agency.

The two key changes that I am focussing on in your piece are that: 1. A plan to roll out programme accreditation to a number of agencies (institutions and other QA agencies) as the QA system develops. 2. The introduction of two levels of programme accreditation i.e. 'deep' and 'continuous'. Both of these directions are linked to, I think, the important principle that something done over and over again in the same way will lose its impact. I think this is true of QA procedures – whilst consistency is desirable, they must also evolve and alter their focus from time to time to retain freshness and impact.

Some quite specific responses and comments then.

Opening up to other QA agencies for programme accreditation:

- The proposal needs to be clear on what exactly is being offered to other agencies. Is it the management of the QA process or is it the management of the process and the decision arising? The engagement between AEQES and these agencies is not clear to me.
- Do you think this opening up poses an existential challenge for a national QA agency? I don't think so but it might be worth thinking about the unique mission of AEQES as a QA agency in this context.
- It might be worth having a conversation with colleagues in other countries that have opened up their systems to other agencies and their experiences of this– in Austria they have analysed the advantages and disadvantages of this approach and I am sure that they would be happy to share their experience with you.
- Would you also allow the agencies to apply 'deep' and 'continuous' models of accreditation?
- Who will be responsible for follow up procedures when an external agency is involved?
- The piece at the end of your paper implies a burden-reducing benefit of using another agency for institutions? I am not sure what this could be - perhaps you could clarify what is intended here?

Opening up programme accreditation to the institutions themselves:

- We have done something similar to this in Ireland with our Delegation of Authority, though the nature of the delegation is different.
- Do you have specific criteria in mind which would apply to allowing an institution to accredit their own programmes? For instance, can you list the specific cross institutional procedures would you expect to see in place to ensure that, not only that good programme accreditation procedures are in place, but also that these are applied consistently and over time and continuously monitored and improved by the institutions themselves?
- Would there be a benefit to explicitly linking these specific criteria to the elements that you plan of evaluating in your institutional-level review piece, thus laying the ground work for greater autonomy?
- Would you also allow the institutions to apply the approach of 'deep' and 'continuous' accreditation?
- Following the granting of approval what would the next stage of development of QA procedures for these institutions look like? i.e. how would the system evolve beyond this?
- How will you get the institutions to buy into this model? Other than, perhaps, the ability to manage their own accreditations more efficiently, what will be 'in it' for them'? You may need to look at both carrots and sticks for institutions to become engaged with this approach – what will motivate them to want this? Should the granting be dialogue based as well as criteria based? How well will you be able to deal with a system that has some institutions 'in' and others 'out'?
- The pattern of QA over the coming years may prove a little more complicated than previously because it will not only depend on the development of AEQES alone but also the development of the institutions (which may go backwards as well as forwards) and the intentions of the other QA agencies. How do you continue to get institutions to collaborate with you in this model if their situation or context changes?
- Are there any plans to support this approach with some kind of a more regular monitoring/dialogue approach?

Employing 'deep' and 'continuous' approaches to programme accreditation.

- This is something that we have not applied in Ireland. We expect every programme to get the same level of attention. The criteria for differentiation will be very interesting here.
- The QQI-led approach, where we have responsibility for accreditation, is a strong ex-ante programme accreditation followed several years later by a subsequent 'programmatic review' which has an overarching strategic evaluation at department/school level and is usually carried out by the institutions themselves.
- What will the practical differences between 'deep' and 'continuous' be? How do you envisage this? Could this be linked to greater autonomy?
- The 'deep' and 'continuous' accreditation approaches need to talk to each other I think e.g. if an accreditation under the 'continuous' approach uncovers issues then there should be scope to go 'deep'.
- In terms of introducing steps of statements it might be helpful to also look at qualitative statements as well. Teams (and institutions) can often get hung up on the line between one step and another and this area is not a science! We have moved away from this approach to a more qualitative approach which allows peer reviewers to devise their own statements within guidelines.
- Criteria for risk are also tricky and may be challenged by institutions (particularly those finding themselves on the riskier end of the spectrum!). Is it intended that the steps and risk approach will only apply to programme evaluations? Could they also apply to the institutional piece and the criteria, if any, for engaging the services of other agencies?
- Continuous improvement is a good principle as long as there is a practical recognition that QA procedures are dynamic and can go forward and backwards (but generally don't).
- Any kind of 'grouped assessment' is challenging in terms of follow up and responsibility.

20 Avis de Tia LOUKKOLA (IEP – EUA, association des universités européennes)

<p>Diplômée en 1997 en langues, journalisme, communication et culture – français et espagnol – de l’Université de Turku (Finlande), Tia Loukkola fut embauchée par son université pour divers postes (affaires étudiantes, relations internationales, qualité). En 2008, elle intègre l’EUA (<i>European University Association</i>) où elle occupe successivement plusieurs fonctions. Depuis 2014, elle dirige le département <i>Institutional Development</i> (unité dont l’objectif est de soutenir les membres de l’EUA via divers services : <i>Institutional Evaluation Programme (IEP)</i>, <i>Council of Doctoral Education (EUA-CDE)</i>, conférences et activités multiples y compris celles relatives à l’assurance qualité. et Au fil des années, Tia Loukkola a développé une vaste expérience à l’international en représentant l’EUA dans les discussions au sommet sur toutes les questions relatives à l’enseignement supérieur et son assurance qualité, notamment dans le cadre de la coopération du « <i>E4 group</i> ». A ce titre, elle siège également au Bureau exécutif d’EQAR.</p>	<p>Mme Tia LOUKKOLA</p>
<p>Avis n° 21 9 juin 2017</p>	

Having studied the prepared note I would like to make the following observations and comments:
As a person external to the Federation of Wallonie-Bruxelles, the system as it is planned for years 2019-2029 appears quite complicated to comprehend. The objectives presented in the beginning of the document (strengthening the visibility of the quality of study programmes and supporting institutional QA systems) are understandable, but the way they would be operationalised in the course of ten years may result challenging to explain to external and foreign stakeholders. In particular, the following questions arise:

- 1 Is a transition phase of 10 years necessary? Will it result in all HEIs coming to the institutional external QA (EQA) in the last two years? How will AEQES deal with the peak? If some HEIs go through the institutional EQA already during the first phase, will they enter into the second EQA cycle in the second phase (when others are still in their first cycle)? Will this long period of several overlapping regimes lead to diminished external credibility and confusion among the external and foreign partners?
- 2 What is the relationship between the institutional and programme level EQA? Is the programme level EQA planned to in practice to cover ESG standard 1.9 or is the expectation that in addition to standard 1.9 related activities as part of its institutional QA system a HEI will take part in the external evaluations of programmes? If the latter, this may result in considerable additional burden to the HEIs. If the first, then one may ask what is the institutional responsibility and autonomy.
- 3 This leads to another question: the note indicates that the external programme evaluations may be carried out by AEQES, another (disciplinary) agency or the HEI. Who would decide on this? What would be the criteria? In most of the European systems (of many have been recently established) if a HEI passes an external evaluation of its institutional QA system, it will become responsible for review of its programmes. In some systems, the institutional evaluation includes some criteria on how an institution needs to take charge of ESG 1.9, could this not be done also in the new system? This could lead to a rule that a HEI that passes those criteria can decide itself whether it organises evaluations of its programmes internally, or turns to AEQES or another agency to do this for it. At the moment, the note gives a reader the impression that the decision on who carries out the evaluation is up to AEQES and the criteria is not clarified. This does not seem to be in line with institutional autonomy or supporting institutional responsibility for the quality of its programmes.

PRINCIPE 1
UNE MEILLEURE ARTICULATION DE L’ÉVALUATION DE PROGRAMMES ET DE L’ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

As can be deduced from the previous question, as the presentation of the system stands at the moment, it is not clear to me how the new system would lead to the first principle of better articulation between institutional and programme evaluations, but this may also be because of the very concise nature of the document. Whereas the principle goes, indeed, it is our experience that the key would be that different evaluations (whether internal and external) should be coordinated and links need to be forged.

PRINCIPE 2

UNE TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION EXTERNE POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES QUALITÉS INSTITUTIONNELLES

Re the second principle of rolling in the new system in phases, as indicated above, I suggest to revise the timing of the phases. My initial reaction would be to merge phases 1 and 2 and limit the phase in 5 years.

PRINCIPE 3

UNE AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS SOUTENUE ET CADRÉE PAR L'AEQES

The third principle of supporting the institutional autonomy is commendable. However, as indicated, the responsibility for programme evaluations and their articulation with the institutional QA system, is not clear from the note. As such, the idea of offering the institutions freedom to choose the timing of their external institutional evaluation and offering optional themes for evaluations is positive. However, I would recommend to set the timetable for all evaluations to be carried out in the beginning of the phase 1: experience from other systems shows that, when given complete freedom, the HEIs choose the second or third last year possible, which leads to a peak season, which the agency may have difficulties in dealing with.

PRINCIPE 4

UN MEILLEUR ÉQUILIBRE ENTRE REDDITION DES COMPTES ET AMÉLIORATION CONTINUE

The fourth principle seems reasonable. However, if the scale is only introduced from the 2nd phase onwards, my question above regarding the status of the evaluations carried out in the 1st phase stands. Will these HEIs take part in the 2nd phase as well? Is the 1st phase kind of a pilot? What are the benefits for the HEIs taking part in the 1st phase? Or if those taking part in the 1st phase do not take part in the 2nd phase, how will they explain the absence of rating in their case to their external stakeholders during the duration of the 2nd phase (and years it takes them to get the rating during the 3rd phase)?

PRINCIPE 5

UNE VISÉE DE MAITRISE DE LA CHARGE DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Finally, making the programme evaluation “lighter” for programmes that have been successful in the past evaluations sounds reasonable. However, in this case the agency will need to consider communication to the external audience(s) so that they understand the reasoning and the meaning of the evaluation outcomes correctly.

ANNEXE 2 : ETUDE de FAISABILITE : AVIS de la CELLULE EXECUTIVE

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

En préambule, la Cellule exécutive tient à exprimer son adhésion aux travaux du GT PERSPECTIVES et à en souligner la finalité, à savoir, contribuer, dans une optique constructive envers les établissements, à l'amélioration continue de leurs systèmes et culture qualité, et *in fine*, à travers la consolidation de l'autonomie et de la responsabilité des établissements en la matière, contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur en FWB. Observatrice privilégiée des freins et leviers observés au fil des visites d'évaluation réalisées depuis près de dix ans, la Cellule exécutive partage les propositions du nouveau modèle mixte et les fondements qui les sous-tendent.

Globalement, les évolutions méthodologiques envisagées induisent pour la Cellule exécutive les enjeux suivants : enjeu de communication, enjeu de préparation méthodologique, enjeu de planification et, par conséquent, enjeu d'ajustement de la charge de travail (ressources humaines et ressources financières) pour la réalisation des étapes décrites.

ENJEU DE COMMUNICATION

Dès à présent, une stratégie de communication doit être élaborée par le GT PERSPECTIVES et des supports appropriés développés par la Cellule exécutive. En effet, il convient d'expliquer le changement envisagé, de faciliter la compréhension et l'appropriation par les principaux acteurs du secteur (établissements, instances, étudiants, décideurs, ...) des nouveaux dispositifs (évaluation institutionnelle et évaluation programmatique sous diverses modalités) et de leur articulation cohérente. Cette étape est urgente et indispensable.

Un point potentiellement sensible est celui de l'appel à candidatures pour la phase pilote et de l'éventuelle sélection des établissements « pilotes » dans le cas où le nombre d'établissements candidats excéderait le nombre de douze. Ce nombre, estimé entre 8 et 12 (voir *infra*), représente en effet un échantillon réaliste et suffisamment représentatif pour permettre de lancer une phase pilote d'évaluations institutionnelles tout en garantissant la réalisation des évaluations programmatiques telles que définies dans l'actuel plan décennal.

Tout au long de la phase pilote, l'effort de communication devra être maintenu tant auprès des établissements « pilotes » qu'auprès des autres établissements et autres parties prenantes (ARES, CGEPS, associations étudiantes, etc.). Les différenciations en matière d'évaluation programmatique (procédure de reconnaissance, évaluation initiale et évaluation continue, dispenses possibles d'évaluation de programmes pour les établissements « pilotes ») constituent un point d'attention particulier.

Enfin, le basculement vers le nouveau modèle et le passage d'une planification décennale à une planification à six ans nécessitera des opérations de communication spécifiques. L'ensemble de cet axe communication impliquera une budgétisation à définir sur la base de la stratégie élaborée.

ENJEU DE PREPARATION METHODOLOGIQUE

Dès à présent, le Comité de gestion peut mettre en place le Conseil d'Appui Méthodologique afin de guider l'ensemble du processus de transformation des pratiques d'évaluation de l'Agence, et soutenir la mise en œuvre de sa phase opérationnelle.

La reconfiguration du GT PERSPECTIVES en Comité de pilotage pourra intervenir ultérieurement pour le démarrage de la phase pilote et en vue d'établir le bilan de celle-ci.

Dès 2019, l'Agence introduira, toujours sur la base de la planification décennale en cours, la distinction entre *évaluation initiale* et *évaluation continue*.

La première modalité correspond à la procédure d'évaluation actuelle (référentiel AEQES de cinq critères) et s'adresse aux programmes qui n'ont pas encore été évalués par l'AEQES. Aucune nouvelle préparation méthodologique spécifique n'est requise pour cette première modalité.

La seconde, l'évaluation continue, s'adresse aux programmes qui ont déjà fait l'objet d'une évaluation AEQES voire d'une évaluation de suivi, et correspond globalement à la procédure actuelle d'évaluation de suivi (dossier d'avancement qui synthétise de manière analytique la réalisation du plan d'action initial et présente le plan d'action actualisé, comité à profils croisés, visite d'un jour et publication d'un rapport d'évaluation de suivi), complétée par la question « comment l'établissement se situe-t-il par rapport à la partie 1 des ESG ? ».

La préparation méthodologique consiste donc à prévoir la transformation de la *procédure d'évaluation de suivi* en *procédure d'évaluation continue*. Pour cela, la Cellule exécutive devra vérifier si la formulation actuelle des consignes marque bien la couverture des référentiels (AEQES et ESG, partie 1) et réviser les documents supports de cette procédure d'évaluation continue, en assurer la communication et ce, au plus tard pour le printemps 2018.

En outre, pour mettre en place la phase pilote du volet institutionnel, une préparation méthodologique est nécessaire pour la Cellule exécutive, pour les établissements et pour les experts.

S'agissant de la Cellule exécutive, durant les années académiques 2017-2018 et 2018-2019, une collaboration avec des agences qualité européennes va permettre à deux ou trois membres de l'équipe d'effectuer des visites d'observation d'évaluation institutionnelle sur des points clés : périmètre de l'objet d'évaluation, utilisation de référentiels, modalités d'organisation de visites, supports utilisés, profils et formation des experts, format des rapports, etc. Cette expérience engrangée s'avère utile pour aider la Cellule exécutive à adapter, en vue de la phase pilote d'abord et pour les étapes ultérieures ensuite, les méthodes et outils (ajustement des plannings de visite, amendements utiles du guide de l'établissement, du guide à destination des experts et du manuel qualité).

Cette immersion conduira ensuite la Cellule exécutive (un membre ou deux auront dans leurs attributions plus spécifiquement la phase pilote) à informer correctement les établissements « pilotes » et à assurer le(s) séminaire(s) de formation des experts.

Parallèlement, l'Agence – via son GT RAPPORTS par exemple - devra mener une réflexion sur le format et contenu des analyses transversales dont la complétude ne sera plus garantie (dès 2019) et, en anticipation, sur les futures analyses transversales portant sur les résultats des évaluations institutionnelles.

A l'instar des activités récurrentes liées aux évaluations programmatiques, la Cellule exécutive effectuera, pour la phase pilote, les tâches de planification, d'organisation, de réalisation et de suivi des visites d'évaluation, en interface entre les établissements et les experts.

Enfin, dans le cadre du bilan de la phase pilote, le Comité de pilotage tirera les enseignements de celle-ci et apportera, en concertation avec les parties prenantes, les ajustements jugés appropriés, dont notamment le ou les référentiels d'évaluation, ou encore les modalités détaillées du *monitoring*. Ces ajustements seront ensuite traduits par la Cellule exécutive dans tous les documents supports produits par l'Agence.

ENJEU DE PLANIFICATION DES EVALUATIONS

Le Comité de gestion a adopté le 5 septembre 2017 une procédure de reconnaissance de l'évaluation et/ou accréditation menée par un organisme externe autre que l'AEQES. Cette adoption est indépendante de l'introduction de modalités d'évaluation institutionnelle, toutefois, pour rendre cette procédure opérationnelle et permettre, le cas échéant, l'allègement des évaluations programmatiques considérées, il convient de mettre en place sans tarder la Commission de reconnaissance adhoc, de préciser son mode de fonctionnement et l'échéancier utile pour le traitement des demandes. Ensuite, il s'agit d'informer les établissements et les agences (CTI, MusiQuE, ...) de cette nouvelle possibilité.

De manière globale, l'évolution méthodologique vise à renforcer l'autonomie et la responsabilité des établissements en matière d'assurance qualité. Ainsi la marge de choix possibles laissée aux établissements a son corolaire en termes de planification et de charge de travail. Pour la Cellule exécutive, une planification harmonieuse est un défi majeur pour continuer à apporter aux bénéficiaires un service de qualité et, comme l'indique la note méthodologique page 20, il y a « un réel risque de surcharge d'évaluation si l'articulation entre les deux volets (institutionnel et programmatique) est mal gérée ».

Pour le volet institutionnel d'abord, au-delà de la phase pilote qui se déroulera sur une base volontaire, il s'agira de viser une répartition équilibrée des évaluations institutionnelles lors du premier cycle de six ans (2022-2028). Si 8 à 12 établissements participent à la phase pilote, il restera (à cadastre constant) 113 à 117 établissements à évaluer en six années, soit 19 ou 20 établissements en moyenne par an. Pour assurer une bonne préparation, il conviendrait de disposer d'un plan à six ans co-construit et validé au plus tard en janvier 2020. Pour rappel, comme l'évoque la question 2.5.4. de la note méthodologique, les établissements auront le choix soit de se proposer pour participer à phase pilote, soit de proposer une date d'évaluation dans le premier cycle 2022-2028.

Par analogie, le basculement du plan décennal des évaluations programmatiques en plan à six ans devrait intervenir simultanément (au plus tard janvier 2020).

Il semble raisonnable, pour stabiliser la programmation des évaluations, d'établir les plans à six ans sans introduire de modification annuelle de la planification, hormis bien entendu, la nécessaire actualisation du cadastre de l'offre (ajout de nouvelles habilitations, suppression des formations qui ne seraient plus organisées, co-diplomations, fusion éventuelle d'établissements). Ces modalités sont à discuter avec l'ARES dans le cadre de la NOTE CONJOINTE.

Toujours en ce qui concerne le volet programmatique, la principale modification concerne le choix que pourront effectuer les établissements entre diverses modalités, à savoir, le recours à d'autres opérateurs (selon conditions prévues par l'Agence), la dispense à confirmer par les établissements « pilotes », ou le recours à l'évaluation par l'Agence. Après validation du SMQ par une évaluation institutionnelle, ce choix se complètera par la possibilité de prise en charge de l'évaluation par les établissements eux-mêmes.

La Cellule exécutive prévoit, dans la continuité de ce qui se pratique actuellement, d'adresser un courrier à tous les établissements concernés lors du lancement des évaluations externes de programmes, pour obtenir, en retour de courrier, les choix opérés par les établissements en la matière.

ENJEU DE L'AJUSTEMENT DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET DES BESOINS FINANCIERS

Pour rappel, la faisabilité du modèle mixte s'appuie sur une articulation à optimiser entre renforcement du volet institutionnel et allègement du volet programmatique.

L'estimation qui suit se décompose, pour le volet institutionnel, en phase pilote et cycle régulier. Pour le volet programmatique, l'estimation est plus complexe à établir compte tenu de la variété des modalités prévues, et surtout, parce que ne sont pas encore connus ni la liste des établissements pilotes ni, par conséquent, le volume des programmes potentiellement dispensables.

Volet institutionnel

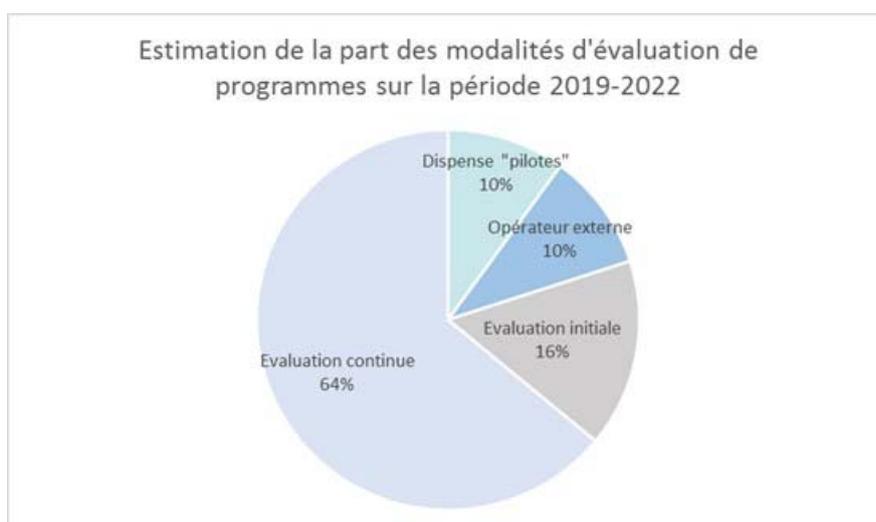
- 1 Il est proposé de réaliser de huit à douze évaluations institutionnelles sur les deux années de la phase pilote, donc entre quatre et six évaluations par année académique. En comptant une visite de préparation (un jour) et une visite d'évaluation à proprement parler (deux jours et demi à trois jours), l'enveloppe budgétaire nécessaire pour la phase pilote (2019-2020 et 2020-2021), volet institutionnel, s'élèverait entre 56.000€ et 96.000€ par an, soit entre 112.000€ et 192.000€ pour la totalité de la phase pilote. Ces montants recouvrent exclusivement les frais liés à l'engagement des experts.
- 2 A partir de 2022, à cadastre constant (125 établissements aujourd'hui), le nombre d'établissements de la FWB à évaluer se situerait entre 113 et 117 par cycle, soit en moyenne 19 ou 20 par année académique, ce qui représente un coût estimé entre 266.000€ et 320.000€ par an, et ceci, si le format expérimenté durant la phase pilote est confirmé. Cette estimation (coûts experts) tient compte d'un comité de quatre experts et intègre le travail utile pour une analyse transversale. En revanche, à ce stade, aucune estimation n'est établie pour le *monitoring* institutionnel, son format méthodologique n'étant pas encore défini. Pour rappel, le *monitoring* programmatique induit très peu de coût pour l'Agence (archivage et suivi administratif de la procédure) comme pour les établissements ayant mis en place un système qualité (production de bilans réguliers).

Volet programmatique

- 1 Pour la phase pilote, l'allègement majeur du volet programmatique repose sur le fait que 76% des programmes en 2019-2020, 80% en 2020-2021 et 92% en 2021-2022 glissent du mode *évaluation initiale* en mode *évaluation continue*. A cela, s'ajoutent la possibilité d'activer la *procédure de reconnaissance* (dans ce cas, l'établissement assure les frais de l'accréditation/évaluation auprès de l'organisme externe et l'Agence supporte les coûts de traitement du dossier par la Commission de reconnaissance) et la *dispense d'évaluation de programme* octroyée entre 2019 et 2022 aux établissements pilotes.

La figure suivante tente de fournir une représentation visuelle de ce découpage. L'estimation repose sur la liste du nombre de programmes « génériques » inscrits à la programmation du plan décennal 2017-227 et prend, en moyenne sur les trois ans, le ratio 20/80 des programmes en mode d'évaluation initiale/continue. La part de 10% environ attribuée aux « dispenses pilotes » et « opérateur externe » s'est établie par un décompte systématique des programmes génériques (exemple, trois bacheliers et 17 masters pour les programmes d'ingénieur civil et bioingénieur divisé par le nombre total de programmes) et en tablant sur le postulat que l'établissement qui aurait la possibilité d'une dispense ou d'une reconnaissance s'en saisirait.

Une simulation sera fournie ultérieurement pour illustrer ce point.



- 2 Pour la période au-delà de 2022, il est trop aléatoire de tenter une estimation des coûts relatifs aux modalités d'évaluation de programmes, d'une part, en l'absence de retour d'expérience sur la phase pilote, et d'autre part, en l'absence de plans établis à six ans.

Toutefois, à titre indicatif, le tableau ci-dessous fournit une estimation chiffrée des coûts unitaires par format d'évaluation :

	évaluation initiale	évaluation continue	reconnaissance	dispense

Prix unitaire	8000€/visite (deux jours)	2550€/visite (étudiant inclus)	Coûts pris en charge par l'établissement	
2019-2020	19 %	61 %	10%	10%
2020-2021	16 %	64 %	10%	10%
2021-2022	6 %	74 %	10%	10%
2022 à 2028	A déterminer ultérieurement			

Enfin, s'agissant des besoins en ressources humaines, le Comité de gestion a déjà acté lors de sa plénière du 6 juin dernier, l'engagement d'un attaché supplémentaire au 1^{er} septembre 2018 pour absorber les augmentations de charge de travail inhérente à la programmation des évaluations. La part invariable des besoins relatifs aux modifications méthodologiques, y compris la phase pilote, a été identifiée *supra* pour chacun des enjeux. Une quantification plus précise – notamment au regard des options qui seront prises pour la modalité institutionnelle, de la liste des établissements pilotes et de la programmation à partir de 2018 – pourra être produite au printemps 2018.

Bruxelles, le 10 octobre 2017

ANNEXE 3 : PISTES pour l'EVOLUTION du CADRE LEGAL de l'AEQES

Le décret AEQES 2008⁴¹ régit actuellement le fonctionnement et la méthodologie de l'Agence or, en une décennie, plusieurs évolutions ont marqué à la fois le contexte de l'enseignement supérieur tant en FWB qu'en Europe et les pratiques d'assurance qualité. Consciente de ces évolutions et de la nécessité d'en prendre compte, l'Agence souhaite une révision de son cadre légal.

A l'heure de rédiger cette annexe 3 pour la séance du Comité de gestion du 11 octobre 2017, trois pistes se dessinent en concertation avec les membres du Cabinet de M. MARCOURT.

Elles peuvent se décliner temporellement de la manière suivante :

- Dans l'immédiat, une révision de quelques articles dans un décret-programme prévu pour décembre 2017, avec essentiellement une visée budgétaire (ce qui est la nature d'un décret-programme) pour assurer le financement et la réalisation de la phase pilote planifiée de 2019 à 2022 dans la présente note méthodologique, mais également pour garantir le financement de la procédure de suivi déjà mise en œuvre ainsi que l'ajout d'un expert étudiant dans les comités d'évaluation ;
- Ensuite, une révision corrective (sous forme de décret fourre-tout dans le courant de 2018) pour ajuster tous les éléments qui le nécessitent : appellation de divers organes, suppression du décalage entre le prescrit 2008 et certaines règles de planification ou de réalisation des évaluations, prise en compte de l'accord de collaboration avec l'ARES et des modalités co-construites qui y sont précisées, correction du prescrit en regard des ESG) ;
- Enfin, dans la perspective des évolutions méthodologiques détaillées dans cette présente note, il conviendra d'écrire un nouveau décret. Ce texte devra intégrer les enseignements du bilan de la phase pilote, mais pourra également envisager des éléments plus structurels tels que la nature juridique de l'Agence, le fonctionnement de ses organes et le cadre du personnel. Compte tenu du calendrier politique, il conviendrait de démarrer les travaux sur les éléments structurels en 2020 et d'intégrer les conclusions du bilan en 2021 pour permettre une mise en application du nouveau décret à partir de 2022, date prévue pour les nouveaux cycles d'évaluation de six ans.

PROPOSITIONS DE MODIFICATIONS POUR LA PREMIERE ETAPE, LE DECRET-PROGRAMME DE DECEMBRE 2017 (conclusions de la réunion Cabinet-Bureau du 22/09/2017) :

⁴¹ Décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française voir <http://www.aeqes.be/documents/20080222%20-%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

1 ajouter dans les missions de l'agence (chapitre II, article 3)

« Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques adaptées aux besoins du secteur de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »

2 ajouter la phase pilote dans le processus de l'évaluation de la qualité (chapitre IV, article 9)

« Dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité, le Gouvernement confie à l'Agence la conception et la réalisation d'une phase pilote d'évaluation externe du volet institutionnel, en complémentarité du volet programmatique décrit dans ce chapitre IV. La phase pilote aura également pour objet de définir la programmation des évaluations, tant pour le volet programmatique qu'institutionnel, selon une nouvelle périodicité de six ans. »

Commentaire : Les modalités et conditions de réalisation de la phase pilote sont détaillées dans le NOTE METHODOLOGIQUE élaborée par l'AEQES en consultation avec ses parties prenantes et publiée sur son site après validation par le Comité de gestion.

3 ajouter un alinéa pour la procédure de reconnaissance (chapitre IV, article 9)

« En phase avec la communiqué de la Conférence Ministérielle d'Erevan de mai 2015, l'AEQES reconnaît, moyennant le respect des conditions et modalités définies par elle, l'évaluation et/ou l'accréditation de programmes d'études menée par un organisme externe autre que l'AEQES. »

4 ajouter un alinéa pour la procédure de suivi (chapitre IV, article 10)

« L'évaluation des cursus se complète d'une évaluation de suivi menée à mi-parcours du cycle décennal. Cette évaluation de suivi vise à dresser un bilan analytique des actions d'amélioration entreprises après une évaluation initiale et à consolider le développement d'outils de pilotage pour une amélioration continue des cursus concernés. »

5 supprimer l'alinéa ci-dessous en raison de son obsolescence et anachronisme (chapitre IV, article 10)

« Le premier plan décennal qui couvrira le période 2008-2018 sera établi par l'Agence pour le 1^{er} mai 2008 en tenant compte des plans proposés avant le 1^{er} mars 2008 par l'ARES relativement aux cursus qui le concernent. »

6 ajouter un alinéa pour la construction de référentiels (chapitre IV, article 11)

« Les évaluations se basent sur des référentiels élaborés par le Comité de gestion en concertation avec l'ARES. Ces référentiels se composent de critères et dimensions qui recouvrent l'ensemble des champs à évaluer et répondent aux Références et Lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG). »

- 7 modifier le premier paragraphe ci-dessous pour ajuster budgétairement la composition des comités d'évaluation aux pratiques actuelles (chapitre IV, article 16)

Remplacer

« Le comité est composé, pour chaque cursus, au moins de : 1° de trois représentants du monde académique, y exerçant leur activité à titre principal, experts du cursus concerné, indépendants de l'établissement évalué dont au moins un n'assume aucune mission de direction ou d'enseignement dans un établissement d'enseignement supérieur belge et 2° d'un représentant du monde professionnel, y exerçant son activité à titre principal, en lien avec le cursus visé. Le nombre de représentants du monde professionnel au sein du comité ne dépassera pas un tiers des experts désignés. »

par

« Le comité est composé d'experts de divers profils : expert pair, expert de la profession, expert étudiant, expert de l'éducation et de la gestion de la qualité. La jurisprudence de l'Agence établit les définitions de profils ainsi que les critères de sélection des candidats, dont l'indépendance vis-à-vis des établissements évalués. Cette jurisprudence est publiée sur le site de l'Agence. »

A noter que le Cabinet du Ministre MARCOURT se charge de la révision de l'article 22 (chapitre VI) relatif au budget de l'Agence. Il s'engage à négocier auprès du Gouvernement une augmentation progressive de la dotation de l'Agence selon le schéma suivant : 1 million d'euros en 2018, 1.100.000 d'euros en 2019 et 1.200.000 d'euros en 2020.

Les propositions pour les modifications envisagées dans les étapes 2 et 3 feront l'objet d'une communication ultérieure.