



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

Rapport d'autoévaluation Printemps 2016

Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES)
www.aeqes.be



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

Les membres du Groupe de Travail Autoévaluation marquent leur accord sur le rapport d'autoévaluation.

Fait à Bruxelles, le 22 janvier 2016.

NOM DU MEMBRE	SIGNATURE POUR VALIDATION
AUBERT-LOTARSKI Angeline	
DUYKAERTS Caty	
HEINEN Elfriede	
JAROSZEWSKI Eva	
LEPOIVRE Philippe	
MAES Danielle	
SURSOCK Andrée	

Le Comité de gestion, réuni en séance plénière exceptionnelle le 1^{er} février 2016, a pris connaissance du projet de rapport d'autoévaluation dressé par le Groupe de travail Autoévaluation. Il a validé celui-ci moyennant quelques ajustements.

TABLE des ACRONYMES et ABRÉVIATIONS

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
ADMEE	Association pour le développement des méthodologies d'évaluation en éducation
AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ANAQ-Sup	Autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur (Sénégal) (ANAQ-Sup)
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
BES	Brevet d'enseignement supérieur (= niveau 5 du Cadre des certifications)
CE	Cellule exécutive de l'AEQES
CEEC	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (Québec, Canada)
CG	Comité de gestion de l'AEQES
CoQER	Commission pour la qualité de l'enseignement et de la recherche (ARES)
CReF	Conseil des Recteurs des universités francophones de Belgique
CTI	Commission des titres d'ingénieur (France)
CV	<i>Curriculum vitae</i>
DGENORS	Direction générale de l'enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique
ECTS	<i>European Credits Transfer and Accumulation System</i>
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EPS	Enseignement de promotion sociale
EQAF	<i>European Quality Assurance Forum</i>
EQAR	<i>European Quality Assurance Register</i>
ES	Enseignement supérieur
ESA	Écoles supérieures des arts
ESG	<i>European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> traduites, en français, par <i>Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur</i>
EUA	<i>European Universities Association</i>
EUA-IEP	<i>European Universities Association – Institutional Evaluation Programme</i>
EURASHE	<i>European Association of Institutions in Higher Education</i>
F.R.S.-FNRS	Fonds de la recherche scientifique
FrAQ-Sup	Réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
GT	Groupe(s) de travail
HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (France)
HE	Hautes Écoles
MAG	Méthode d'analyse en groupes
MusiQuE	<i>Music Quality Enhancement</i>
NVAO	<i>Nederlands-vlaamse accreditatieorganisatie</i>
PO	Pouvoir(s) organisateur(s)
SACA	Service à comptabilité autonomie
SGS	Service à gestion séparée
SWOT	<i>Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats</i>

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	1
2	ÉLABORATION du RAPPORT d'AUTOÉVALUATION	2
3	ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR et ASSURANCE QUALITÉ en FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES	3
	<i>a. Contexte politique de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles</i>	3
	<i>b. Mise en œuvre de la réforme de Bologne</i>	4
	<i>c. Organisation générale des études et mise en œuvre de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur</i>	5
	i. Instances de coordination de l'enseignement supérieur	6
	ii. Organisation générale et structure des études	6
	<i>d. Assurance qualité en Fédération Wallonie-Bruxelles</i>	8
4	L'AEQES : HISTORIQUE et principales CARACTÉRISTIQUES	8
	<i>a. Historique du système d'évaluation de la qualité en FWB</i>	8
	<i>b. Principales caractéristiques de l'AEQES</i>	9
	i. Missions	9
	ii. Valeurs	10
	iii. Statut, composition et fonctionnement	11
	iv. Approche formative et champ de l'évaluation	13
	v. Approche intégrée et collaborative	15
5	Analyse SWOT	16
6	L'AEQES et ses ACTIVITÉS d'ASSURANCE QUALITÉ pour l'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	17
7	PROCESSUS et MÉTHODOLOGIE	18
8	ASSURANCE QUALITÉ INTERNE de l'AEQES	20
	<i>a. Processus d'amélioration continue</i>	20
	<i>b. Déontologie</i>	21
	<i>c. Compétence des personnes impliquées dans les activités de l'Agence</i>	21
	<i>d. Analyses de pratiques et bilans</i>	21
9	DIMENSION INTERNATIONALE de l'AEQES	22
	<i>a. Organisation</i>	23
	<i>b. Méthodologie d'évaluation</i>	23
	<i>c. Collaborations et partenariats</i>	23
	<i>d. Implication dans les instances, activités et projets internationaux</i>	23
10	ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES, version 2015 : ESG, partie 3	24
	3.1 <i>Activités, politique et démarches d'assurance qualité</i>	24
	a. <i>Accountability</i>	25
	b. <i>Contribution à l'amélioration constante de l'enseignement supérieur</i>	25
	c. <i>Implication des parties prenantes dans la gouvernance et le travail de l'Agence</i>	26
	3.2 <i>Statut officiel</i>	27

3.3	Indépendance	28
a.	Indépendance organisationnelle	28
b.	Indépendance opérationnelle.....	29
c.	Indépendance des résultats officiels.....	29
3.4	Analyse thématique.....	29
a.	Les analyses transversales.....	30
b.	Les méta-analyses	31
c.	Autres publications thématiques.....	31
3.5	Ressources	31
a.	Ressources humaines.....	32
b.	Ressources matérielles et gestion financière.....	32
3.6	Assurance qualité interne et attitude professionnelle.....	33
3.7	Évaluation externe périodique des agences	35
11	ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES, version 2015 : ESG, partie 2	36
2.1	Prise en compte de l'assurance qualité interne.....	36
2.2	Conception de méthodologies adéquates	40
2.3	Mise en œuvre des démarches	42
2.4	Évaluation par les pairs	43
a.	Évaluations	43
b.	Évaluations de suivi	47
2.5	Critères déterminant les résultats	48
2.6	Rapports	49
a.	Processus d'écriture des rapports.....	49
b.	Contenu des rapports	50
c.	Publication, diffusion et suivi.....	51
2.7	Plaintes et recours	52
12	INFORMATION et OPINION des PARTIES PRENANTES de l'AEQES	53
13	RECOMMANDATIONS et PRINCIPAUX RÉSULTATS issus de l'ÉVALUATION ENQA de 2011 – PROGRÈS ACCOMPLIS	55
14	DÉFIS ACTUELS et PISTES pour l'AVENIR	56

Glossaire

Annexes

Annexe 1 – Recommandations adressées par les experts ENQA, le Bureau de l'ENQA et EQAR suite à l'évaluation de 2011 et suivi qui leur a été accordé

Annexe 2 - Méthodologie menant à l'élaboration du plan stratégique 2016-2020

Annexe 3 – Référentiel d'évaluation

Annexe 4 – Révision de la procédure de suivi

Annexe 5 - Groupes de travail AEQES

Annexe 6 – Procédure de collaboration avec un organisme extérieur

Annexe 7 – Code de déontologie

Annexe 8 – Liens vers les principaux documents cités dans ce rapport

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1 : Organisation séquentielle des travaux de réflexion de l'Agence quant à son positionnement stratégique et les développements futurs	3
Illustration 2 : Articulation de l'enseignement supérieur aux structures politiques belges	3
Illustration 3 : Nombre d'institutions et d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, par forme d'enseignement, en 2014-2015.....	6
Illustration 4 : Structure de l'enseignement supérieur en FWB.....	7
Illustration 5 : Valeurs de l'AEQES.....	11
Illustration 6 : Organigramme de l'Agence	12
Illustration 7 : Mise en évidence du champ de l'évaluation menée par l'AEQES	14
Illustration 8 : Analyse SWOT de l'AEQES.....	16
Illustration 9 : Articulation des évaluations et des évaluations de suivi	18
Illustration 10 : Étapes d'une évaluation.....	19
Illustration 11 : Évaluation de suivi : étapes et articulation avec l'évaluation.....	19
Illustration 12 : Système d'assurance qualité de l'AEQES	20
Illustration 13 : Principales thématiques traitées lors des mises au vert de la Cellule exécutive	22
Illustration 14 : Rapports d'évaluation externe et analyses transversales publiées depuis 2009-2010	25
Illustration 15 : Participation des membres du Comité de gestion aux séances plénières mensuelles entre janvier 2013 et février 2016	26
Illustration 16 : Membres du personnel de la Cellule exécutive de l'AEQES, date d'entrée en fonction et temps de travail au 1 ^{er} janvier 2016	32
Illustration 17 : Perspective pluriannuelle des dépenses et des recettes estimées	33
Illustration 18 : Articulation des cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES	36
Illustration 19 : Vérification de la concordance entre le référentiel AEQES et la nouvelle version des ESG.....	37
Illustrations 20 : Résultats d'enquêtes diffusées auprès des experts ayant réalisé une mission d'évaluation externe pour l'AEQES en 2013-2014	46
Illustration 21 : Structure et rédacteurs des analyses transversales	51
Illustration 22 : Plan d'action pour 2016.....	56

Avis au lecteur

Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation Communauté française de Belgique par l'appellation Fédération Wallonie-Bruxelles. La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation Communauté française, tandis que l'appellation Fédération Wallonie-Bruxelles est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.

Ce document applique les règles de la nouvelle orthographe. Le masculin y est employé à titre épïcène.

1 INTRODUCTION

Un rapport d'autoévaluation constitue un moment privilégié de réflexion où une organisation peut dresser un bilan de ses activités entre deux évaluations externes et se projeter dans l'avenir.

Jusqu'en 2011, année de la précédente évaluation externe, l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) se concentrait sur sa mission de mise en œuvre des évaluations externes. Depuis, l'AEQES a affiné la mise en œuvre de sa méthodologie d'évaluation grâce à l'expertise accumulée. Sa Cellule exécutive s'est également vue renforcée et son professionnalisme consolidé.

Des missions élargies ont pu être rencontrées, telles que l'organisation de journées d'études et de séminaires et la participation à différents types d'études et analyses en lien avec l'assurance qualité. La dimension internationale est elle aussi devenue plus prégnante, à la fois pour les établissements d'enseignement supérieur et pour le travail d'évaluation de l'AEQES à plusieurs niveaux, notamment par le biais d'exercices conjoints avec d'autres agences européennes et de la mise en réseau avec les agences francophones. En outre, l'Agence, sur la base des rapports d'évaluation qu'elle publie, s'est penchée sur le degré d'appropriation des *Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur*¹ (ESG) par les établissements. Cette analyse a fait l'objet d'une récente publication, *Trajectoires*².

Dans le contexte de l'approche formative adoptée, l'Agence est attentive à mesurer l'impact de son action et à soutenir la pérennisation des systèmes qualité des établissements. Au-delà du périmètre des établissements, cette réflexion mène aussi l'Agence à se positionner face aux réformes structurelles de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

L'avenir est au cœur des préoccupations de l'Agence. L'offre de formation en bachelier et master en FWB aura été évaluée une première fois en 2018 selon une approche formative axée sur les programmes d'études. Quelle(s) méthodologie(s) d'assurance qualité externe faut-il envisager au-delà de l'année académique 2018-2019 pour garantir, dans son contexte évolutif, la qualité de l'enseignement supérieur de la FWB et continuer à soutenir le développement d'une culture qualité au sein de tous les établissements ? Une réflexion prospective est engagée à cet égard. Elle consiste à analyser les pratiques internationales en matière d'assurance qualité externe et à envisager, en fonction des besoins de la société en général et des établissements d'enseignement supérieur de la FWB en particulier, des perspectives nouvelles pour l'AEQES. Ce travail prospectif mené en collaboration avec les parties prenantes interroge les champs et les méthodes d'évaluation.

Enfin, l'AEQES a souhaité donner à l'ensemble de ses actions et réflexions une cohérence globale par la mise en place d'un plan stratégique ; ce plan a pour objectif d'apporter à toutes les parties prenantes de l'AEQES un éclairage sur ses missions, sa vision et ses valeurs et sous-tend les activités déployées et à mettre en œuvre.

L'Agence se réjouit d'accueillir les experts et leurs réflexions sur l'ensemble de ces thématiques importantes. Elle ne manquera pas de mettre à profit les conclusions de cette évaluation pour améliorer son fonctionnement.

¹ Les ESG, traduites en français par le Réseau francophone des agences qualité (FrAQ-Sup), sont disponibles http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20French_by%20R%C3%A9seau%20FrAQ.pdf

² AEQES, *Trajectoires*, Bruxelles : 2016

2 ÉLABORATION du RAPPORT d'AUTOÉVALUATION

Ce rapport d'autoévaluation a été élaboré en vue de la deuxième évaluation de l'Agence par l'ENQA. Il s'appuie donc sur l'expérience de la première évaluation³ (2010-2011) et s'inscrit dans le contexte plus global d'une réflexion portée par l'Agence quant à son positionnement actuel et à son développement futur.

En effet, trois groupes de travail (GT) du Comité de gestion de l'AEQES ont mené des tâches dans une relative simultanéité :

- le GT « Stratégie & méthodologie » a construit un diagnostic stratégique sur la base des questionnaires récurrents adressés aux établissements et aux experts. Il a ensuite mené une large consultation à visée prospective⁴. Le fruit de son travail s'est concrétisé dans l'écriture du Plan stratégique de l'AEQES 2016/2020, approuvé par le Comité de gestion en décembre 2015.
- le GT « Perspectives » a pour sa part entamé une étude comparative de systèmes d'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur afin de définir, pour la FWB, des scénarios de développement. Un rapport intermédiaire a été produit en avril 2016, première étape avant une large consultation auprès des parties prenantes de l'AEQES. Un rapport final sera produit à l'issue de cette consultation.
- le troisième groupe de travail, le GT « Autoévaluation », est celui précisément dédié à l'écriture du présent rapport. Il s'est réuni à sept reprises entre avril 2015 et janvier 2016 et a procédé en trois étapes : définition de la méthode et analyse approfondie des ESG 2015 ; compilation des éléments de preuve et documents utiles, notamment des travaux des autres GT, et écriture des diverses sections du rapport ; présentation du rapport au cours d'une séance extraordinaire aux membres du Comité de gestion en vue de sa validation. En outre, ce GT a aussi eu pour mission de contribuer à la bonne organisation de la visite du comité d'experts mandatés par l'ENQA.

Afin d'assurer un facteur de cohérence pour la progression globale des travaux concomitants de ces trois groupes de travail, plusieurs actions ont été prises : rapport intermédiaire des GT lors des séances plénières mensuelles du Comité de gestion, mise en ligne sur l'intranet de l'Agence des procès-verbaux des réunions des divers GT, comptes rendus réguliers au sein de la Cellule exécutive lors des réunions de service et enfin, pour certains membres, participation à deux ou trois de ces GT.

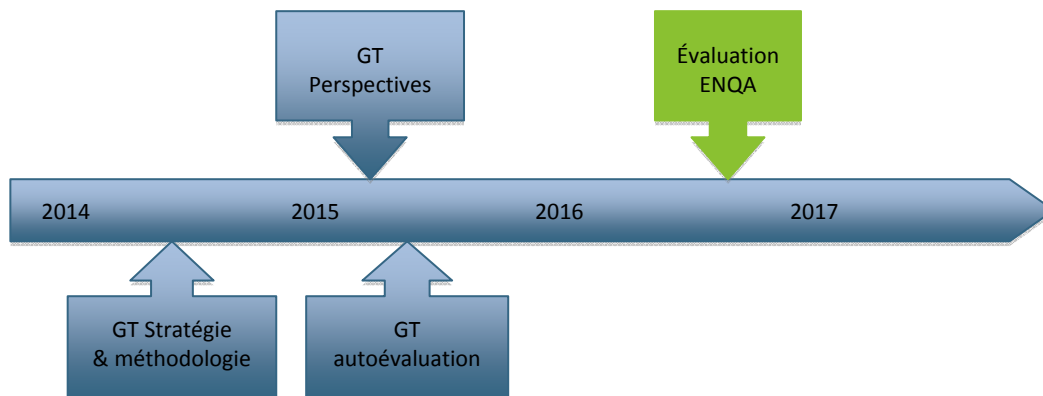
A noter enfin, d'autres travaux ou activités ont nourri tout au long de ces mois la réflexion du processus d'autoévaluation : les mémoires des étudiants stagiaires, les analyses en groupes (MAG⁵), une publication intitulée TRAJECTOIRES qui confronte les différents rapports publiés par l'AEQES à la partie 1 des ESG, etc. Le rapport reviendra dans le détail sur chacun de ces travaux.

³ Voir les recommandations énoncées par le comité des experts et par le Bureau de l'ENQA et le suivi qui leur a été accordé en annexe 1.

⁴ Cf. annexe 2.

⁵ Voir <http://sociologies.revues.org/2968> (consulté le 26 avril 2016).

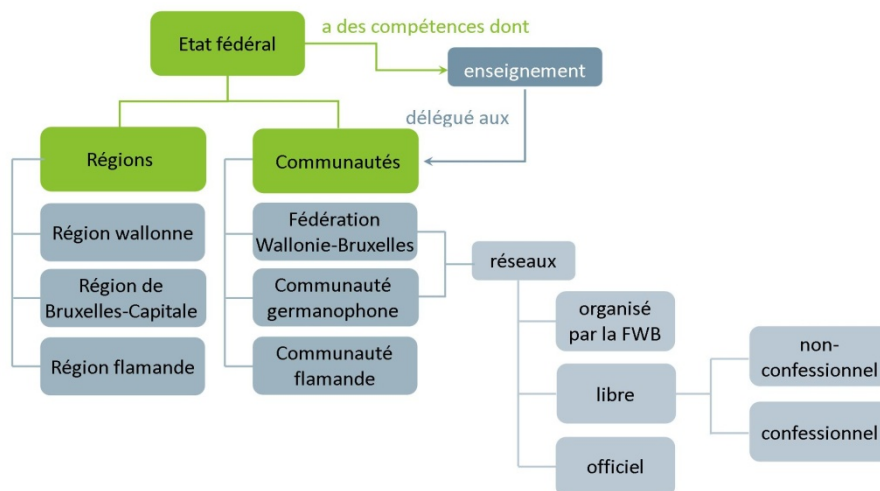
Illustration 1 : organisation séquentielle des travaux de réflexion de l'Agence quant à son positionnement stratégique et les développements futurs



3 ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR et ASSURANCE QUALITÉ en FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

a. Contexte politique de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles

Illustration 2 : Articulation de l'enseignement supérieur aux structures politiques belges



Le Royaume de Belgique est un état fédéral constitué de trois Communautés et de trois Régions. Pour chacune de ces entités fédérées, ainsi que pour l'autorité fédérale, il existe un parlement et un gouvernement en charge d'une série de compétences dans des domaines qui leur sont exclusivement réservés par la Constitution.

Depuis la communautarisation (1988), l'État fédéral a délégué la compétence de l'enseignement aux communautés (française, flamande et germanophone). C'est pourquoi les dispositions légales et réglementaires qui encadrent les missions d'enseignement et de recherche exercées par l'enseignement supérieur relèvent essentiellement de la compétence des Communautés. Ceci concerne en particulier :

- l'organisation du régime des études dans l'enseignement supérieur,
- le financement des activités d'enseignement et d'une partie importante de la recherche fondamentale,
- les priorités qui sous-tendent l'organisation des études.

Par ailleurs, les pouvoirs régionaux et l'autorité fédérale disposent également de compétences dans un certain nombre de domaines touchant aux activités de recherche scientifique. Ainsi, au niveau régional : les recherches axées sur l'économie, le développement technologique et la promotion de l'innovation. Au niveau fédéral : les recherches menées en exécution des accords internationaux et supranationaux (notamment programme-cadre européen et recherche spatiale) et les recherches d'intérêt national.

L'enseignement supérieur subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) est organisé :

- soit par la FWB elle-même,
- soit par les villes, communes et provinces,
- soit par des personnes privées regroupées en associations.

Ces entités sont les Pouvoirs organisateurs (PO).

Il existe également un enseignement supérieur organisé par des institutions privées. Ces institutions délivrent des diplômes qui ne sont pas reconnus par la FWB, ne donnent pas lieu à des subventions publiques et ne font pas l'objet d'une évaluation externe par l'AEQES.

b. Mise en œuvre de la réforme de Bologne

En adoptant la Déclaration de Bologne en 1999, la FWB s'est engagée aux côtés des autres signataires dans un processus de profondes réformes de l'enseignement supérieur qui a abouti à la création de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) en 2010. Elle a adopté une série de mesures afin de moderniser et d'intégrer son enseignement supérieur à l'EEES.

Les principales lignes d'action du processus de Bologne mises en œuvre en FWB sont les suivantes :

- Un système de diplômes lisibles et comparables : depuis l'année académique 2004-2005⁶, la FWB a mis en route le processus de Bologne, qui conduit à la délivrance des diplômes de bachelier, master et doctorat. Ces trois cycles correspondent à un nombre défini de crédits ECTS et au terme desquels le grade est délivré.
- La mise en place d'un Cadre de certifications de l'enseignement supérieur : en 2008, la FWB a adopté ce cadre qui reprend les descripteurs génériques du Cadre européen des certifications pour chacun des niveaux d'enseignement supérieur (niveaux 5 à 8⁷). À chaque niveau correspondent les grades académiques qui sont délivrés par les établissements d'enseignement supérieur de la FWB.
- La généralisation des crédits ECTS : en FWB, un crédit correspond forfaitairement à 30 heures d'activités d'apprentissage pour l'étudiant (cours magistraux, travaux pratiques, travail personnel, travail en groupe, projets, etc.).
- La délivrance du supplément au diplôme : chaque établissement d'enseignement supérieur délivre le supplément au diplôme, qui mentionne les enseignements suivis et les résultats obtenus.
- La mobilité des étudiants et du personnel académique : la mobilité dans l'enseignement supérieur constitue l'une des priorités. Diverses mesures favorisent celle-ci dont la

⁶ 31 mars 2004 - Décret définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités.

⁷ Le niveau 5 du Cadre (programmes de 120 ECTS) a été introduit en 2013.

codiplômation, les conventions entre établissements, les bourses pour chercheurs et un fonds spécial pour la mobilité des étudiants.

- L'assurance qualité de l'enseignement supérieur : l'AEQES assure une évaluation régulière de programmes (évaluation de type *peer review*).

c. Organisation générale des études et mise en œuvre de la réforme du paysage de l'enseignement supérieur⁸

Dans sa déclaration de politique communautaire 2014-2019⁹, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) a défini les priorités suivantes pour son enseignement supérieur :

- Refinancer l'enseignement supérieur et réformer son financement,
- Implémenter la réforme du paysage de l'enseignement supérieur [voir *infra*],
- Alléger les contraintes administratives,
- Poursuivre l'amélioration de l'accessibilité à l'enseignement supérieur :
 - Diminuer le coût des études et renforcer l'accompagnement social des étudiants,
 - Développer le logement étudiant,
 - Mettre en œuvre une orientation continue,
 - Favoriser l'accès du supérieur des personnes en reprises d'étude,
 - Faciliter l'accès aux étudiants en situation de handicap,
- Soutenir la réussite des étudiants :
 - Renforcer la formation didactique des enseignants du supérieur,
 - Développer les actions d'aide à la réussite,
 - Renforcer les liens entre le dernier cycle du secondaire et l'enseignement supérieur,
- Adapter certaines formations,
- Généraliser l'apprentissage des langues,
- Favoriser la mobilité étudiante,
- Améliorer les collaborations entre le monde du travail et l'enseignement supérieur,
- Renforcer la création et la formation artistique dans l'enseignement supérieur,
- Répondre aux besoins de grand entretien, de rénovation et d'agrandissement du parc immobilier des établissements d'enseignement supérieur,
- Assurer la continuité des politiques menées en matière d'hôpitaux universitaires et envisager leur meilleure évolution possible à long terme,
- Soutenir l'enseignement pour adultes,
- Moderniser l'enseignement à distance.

Issue d'une longue réflexion, une réforme de la structure et du paysage de l'enseignement supérieur a été mise en place en 2013¹⁰.

Cette réforme a notamment pour objectif de créer un statut unique de l'étudiant et de garantir une unicité de l'enseignement supérieur tout en mettant notamment un accent sur l'importance du lien entre l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

⁸ Cette partie s'inspire en partie de <http://www.enseignement.be/index.php?page=27013&navi=3600> et <http://www.enseignement.be/index.php?page=27013>.

⁹ Déclaration de politique communautaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles, « 2014-2019 : Fédérer pour réussir », p. 25. Disponible sur <http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=dpc2014-2019>.

¹⁰ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (ci-après « décret Paysage »).

i. Instances de coordination de l'enseignement supérieur

Pour rencontrer les objectifs de cette réforme, de nouvelles entités ont vu le jour dans le paysage institutionnel. Elles s'organisent principalement autour de deux axes :

- L'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES), créée le 1^{er} janvier 2014, qui regroupe les établissements d'enseignement supérieur en FWB (universités, hautes écoles [HE], écoles supérieures des arts [ESA] et établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale [EPS]). Les missions essentielles de l'ARES sont le développement des collaborations entre les établissements, la coordination générale des activités d'enseignement et de recherche, la coordination de la vie étudiante dans ses aspects transversaux, la représentation internationale, la coopération au développement, les statistiques et le pilotage du système d'enseignement supérieur ainsi que l'information et le conseil, notamment en matière d'orientation et d'offre d'enseignement. Cette structure est elle-même composée de trois chambres thématiques pour les matières spécifiques à chaque forme d'enseignement et de commissions permanentes chargées de missions particulières (l'une d'entre elles, la CoQER, instruit les sujets liés à la qualité de l'enseignement et de la recherche). A l'initiative de l'AEQES, un groupe de travail a été instauré en vue d'aboutir à la création d'un accord de collaboration entre l'AEQES et l'ARES. Cet accord vise à définir les rôles et responsabilités des deux organismes en vue d'un fonctionnement collaboratif et respectueux, notamment, de l'indépendance nécessaire de l'AEQES.
- Cinq pôles académiques, répartis sur le territoire de la FWB, qui regroupent des établissements d'enseignement supérieur avoisinants dans le but d'offrir un service de qualité aux étudiants.

Les établissements bénéficient par ailleurs, au sein du Ministère de la FWB, de l'appui et du financement de la Direction générale de l'enseignement non-obligatoire et de la recherche scientifique (DGENORS).

ii. Organisation générale et structure des études

La FWB offre des formations supérieures réparties en quatre secteurs : les sciences humaines et sociales ; la santé ; les sciences et techniques ; l'art. Les programmes d'études sont dispensés dans différents établissements classés selon leur forme d'enseignement : les universités, les HE, les ESA et les établissements d'EPS.

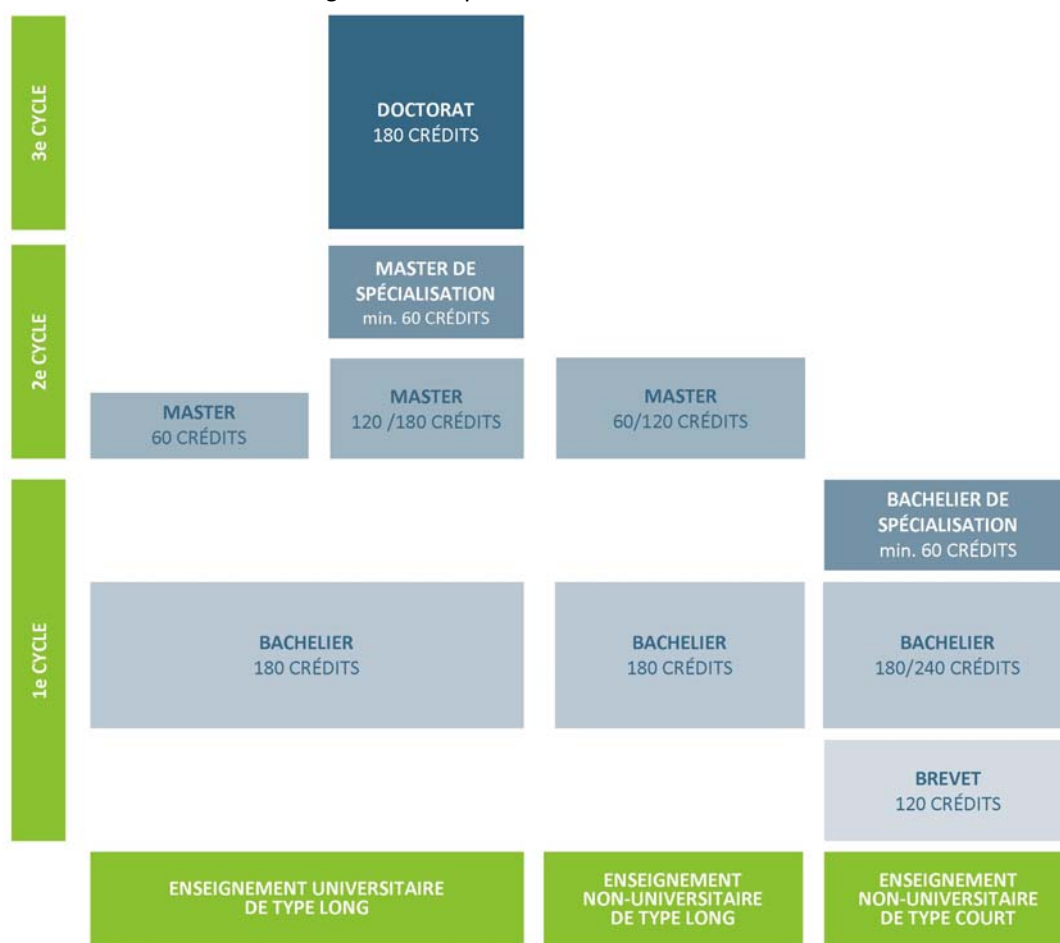
Illustration 3 : Nombre d'institutions et d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, par forme d'enseignement, en 2014-2015

Forme d'enseignement	Nombre d'établissements	Nombre d'étudiants inscrits
Universités	6	89.459
HE	20	87.718
ESA	16	7.712
EPS	100	33.937*
Total	142	218.826

*données de 2013-2014

Les études supérieures sont organisées en trois cycles :

Illustration 4 : Structure de l'enseignement supérieur en FWB



- Les études de premier cycle comportent entre 120 et 240 ECTS et conduisent au grade académique de brevet ou de bachelier. Les bacheliers peuvent être dits « de transition » (c'est-à-dire ayant pour principale finalité la préparation au cycle de master) ou « professionnalisant ».
- Les études de deuxième cycle comportent entre 60 et 180 ECTS (mais généralement, 120 ECTS) et conduisent au grade académique de master. Les masters d'au moins 120 ECTS sont déclinés selon trois finalités : la finalité spécialisée (qui vise des compétences professionnelles ou artistiques particulières), la finalité didactique (qui prépare à l'enseignement), la finalité approfondie (qui prépare à la recherche scientifique ou artistique).
- Les études de troisième cycle comprennent les formations doctorales et les travaux relatifs à la préparation d'une thèse de doctorat. En FWB, le Fonds de la Recherche Scientifique (F.R.S.-FNRS) gère les 22 écoles doctorales qui regroupent les écoles doctorales thématiques ; celles-ci sont interuniversitaires et interdisciplinaires.

Les études de spécialisation complètent la formation initiale d'un diplômé de premier ou deuxième cycle et se rattachent à ce même niveau.

Les diplômes et les certificats donnant lieu à l'octroi de crédits constituent les seules certifications reconnues aux niveaux 5 à 8 du cadre francophone des certifications.

Le décret « Paysage » (voir *supra*) fixe notamment une organisation commune de la structure des études s'appliquant à tout étudiant quel que soit l'établissement d'enseignement supérieur où il est inscrit.

Il prévoit un système d'accumulation de crédits ECTS et la disparition de la notion d'« année d'études » au profit de celle de « programme annuel » de l'étudiant. De même, la notion de « cours » est remplacée par celle d'« unité d'enseignement ».

De manière générale, la première année de bachelier comporte obligatoirement les premiers 60 crédits ECTS du programme du cycle d'études. Dès que l'étudiant a réussi ou valorisé au moins 45 de ces 60 crédits, il peut ensuite composer de manière personnalisée son programme annuel moyennant l'accord du jury et s'inscrire ainsi dans un parcours progressif au gré des acquis individuels.

d. Assurance qualité en Fédération Wallonie-Bruxelles

Le cadre légal prévoit, sous la formulation suivante, la nécessité de dispositifs d'assurance qualité : « Les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent », stipule l'article 9 du décret du 31 mars 2004. Dans l'article 9 du décret du 7 novembre 2013, le gouvernement de la Communauté française a confirmé cet 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. »

Par ailleurs, pour assurer la mise en œuvre de dispositifs externes d'assurance qualité – et soutenir le développement des dispositifs internes – l'AEQES a été créée en 2002 et réorganisée en 2008. À l'instar de nombreux pays et comme cela a été identifié notamment dans le rapport MAP-ESG¹¹, en Belgique francophone, ce sont essentiellement les processus externes qui ont conduit les établissements à développer des processus internes d'assurance qualité. Les chapitres suivants s'attacheront à détailler les approches méthodologiques qui ont été privilégiées en FWB.

4 L'AEQES : HISTORIQUE et principales CARACTÉRISTIQUES

a. Historique du système d'évaluation de la qualité en FWB

De 1998 à 2011 : principales étapes

1998	Lancement d'un programme d'évaluation de la qualité de l'enseignement par le Conseil des Recteurs des universités de la Communauté française de Belgique (CReF)
14 novembre 2002	Promulgation du décret du Gouvernement de la Communauté française créant l'AEQES
Décembre 2003	Fin du programme CReF
23 janvier 2004	Inauguration de l'AEQES
Mars 2004	Démarrage des évaluations externes par l'AEQES
31 mars 2004	Décret Bologne en FWB et instauration d'une obligation pour les

¹¹ Rapport MAP ESG, http://www.eurashe.eu/library/quality-he/EURASHE_Report_Implementation_ESG_August_2012_full.pdf

	établissements d'assurer une gestion de la qualité pour toutes les activités qu'ils proposent
22 février 2008	Promulgation du décret portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'AEQES et abrogation du décret du 14 novembre 2002
Octobre 2008	Mise en place de la Cellule exécutive de l'AEQES
2009-2010	Démarrage des procédures d'évaluation actuellement en vigueur
Juin 2010	Premières publications des rapports et plans d'action sur le site de l'Agence

Depuis 2011 (évaluation de l'AEQES) : principales étapes

Avril 2011	Première évaluation ENQA, visite du comité des experts
Septembre 2011	AEQES reconnue membre de plein droit d'ENQA
Mai 2012	Validation et publication d'un nouveau référentiel ¹² structuré en cinq critères (voir <i>infra</i> , ESG 2.1)
18 juin 2012	Avis de l'Agence sur les modifications décrétales nécessaires à l'amélioration de son fonctionnement (voir <i>infra</i> , ESG 3.3)
Décembre 2012	Inscription de l'AEQES sur le registre EQAR
Septembre 2013	<i>Progress report</i> adressé à l'ENQA ¹³ Inclusion systématique des étudiants dans les comités d'experts (voir <i>infra</i> , ESG 2.4)
1 ^{er} octobre 2013	Mémoire à l'attention des décideurs (voir <i>infra</i> , ESG 3.3)
2013-2014	Première édition de la procédure de suivi (voir <i>infra</i> , ESG 2.2)
11 avril 2014	Amendement du décret du 22 février 2008 en faveur d'un engagement de personnel sur fonds propres (voir <i>infra</i> , ESG 3.5)
2014-2015	Révision de la procédure d'évaluation de suivi ¹⁴
Janvier 2015	Premiers engagements de membres du personnel sur fonds propres (voir <i>infra</i> , ESG 3.5)
2015-2016	Mise en œuvre des premières évaluations de suivi selon procédure révisée

b. Principales caractéristiques de l'AEQES

Cette partie aborde les principales caractéristiques de l'AEQES et parcourt notamment les aspects relatifs à ses missions ; ses valeurs ; son statut, sa composition et son fonctionnement ; son approche de l'évaluation et le champ évalué ; son positionnement vis-à-vis d'autres formes d'évaluation.

i. Missions

Le décret du 22 février 2008 définit les missions de l'Agence comme suit :

- Veiller à ce que les cursus organisés par les établissements fassent l'objet d'une évaluation régulière mettant en évidence les bonnes pratiques, les insuffisances et les problèmes à résoudre ;*

¹² Repris en annexe 3.

¹³ Téléchargeable sur <http://www.aeqes.be/documents/20130904%20AEQES%20PROGRESS%20REPORT.pdf>.

¹⁴ Voir bilan de la première édition annexe 4.

- 2 *Veiller à la mise en œuvre des procédures d'évaluation ;*
- 3 *Favoriser, par la coopération entre toutes les composantes de l'enseignement supérieur, la mise en œuvre de pratiques permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé dans chaque établissement ;*
- 4 *Informier le Gouvernement, les acteurs et les bénéficiaires de l'enseignement supérieur de la qualité de l'enseignement supérieur dispensé en FWB ;*
- 5 *Formuler aux responsables politiques des suggestions en vue d'améliorer la qualité globale de l'enseignement supérieur ;*
- 6 *Faire toute proposition qu'elle juge utile dans l'accomplissement de ses missions, d'initiative ou à la demande du Gouvernement ;*
- 7 *Représenter la FWB auprès des instances nationales et internationales en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur.*

En 2011, l'AEQES écrivait dans son rapport d'autoévaluation pouvoir se concentrer uniquement sur sa mission de mise en œuvre des évaluations externes. À ce jour, grâce au renforcement en ressources humaines de la Cellule exécutive (cf. ESG 3.5), d'autres missions ont pu être plus largement rencontrées. C'est le cas notamment de l'organisation de journées d'études, de séminaires, etc. avec pour finalité de renforcer l'échange d'informations (donc contribuer au développement des connaissances et compétences des participants¹⁵) et la coopération entre les composantes de l'enseignement supérieur.

Parmi les missions que l'Agence souhaite accomplir, celle de la veille méthodologique à assurer pour répondre aux besoins des établissements d'enseignement supérieur revêt une importance particulière. Le Comité de gestion a mis en place en avril 2015 un nouveau GT intitulé « Perspectives » composé de membres du Comité de Gestion, de membres de la Cellule exécutive et de personnes ressources sollicités pour leur expertise. La mission de ce GT consiste à analyser les pratiques internationales en matière d'assurance qualité externe et à élaborer, en fonction des besoins de la société en général et des établissements d'enseignement supérieur de la FWB en particulier, des scénarios nouveaux pour l'AEQES.

Par ailleurs, l'AEQES a proposé au législateur d'ajouter à ses missions celle de « veiller à développer et à mettre en œuvre des approches méthodologiques adaptées aux besoins du secteur de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation ».

ii. Valeurs

Si le décret pose le cadre des missions de l'Agence, il n'est pas toujours explicite quant aux principes qui sous-tendent chacune de ses actions et leurs évolutions possibles. C'est pourquoi, en guise de point de départ de la réflexion menée en vue d'établir le plan stratégique 2016-2020¹⁶, l'Agence a mené à bien un travail d'explicitation de ses valeurs.

¹⁵ Ces activités sont majoritairement adressées aux coordonnateurs qualité des établissements ainsi qu'aux autorités académiques.

¹⁶ Cf. annexe 2.

Illustration 5 : Valeurs de l'AEQES

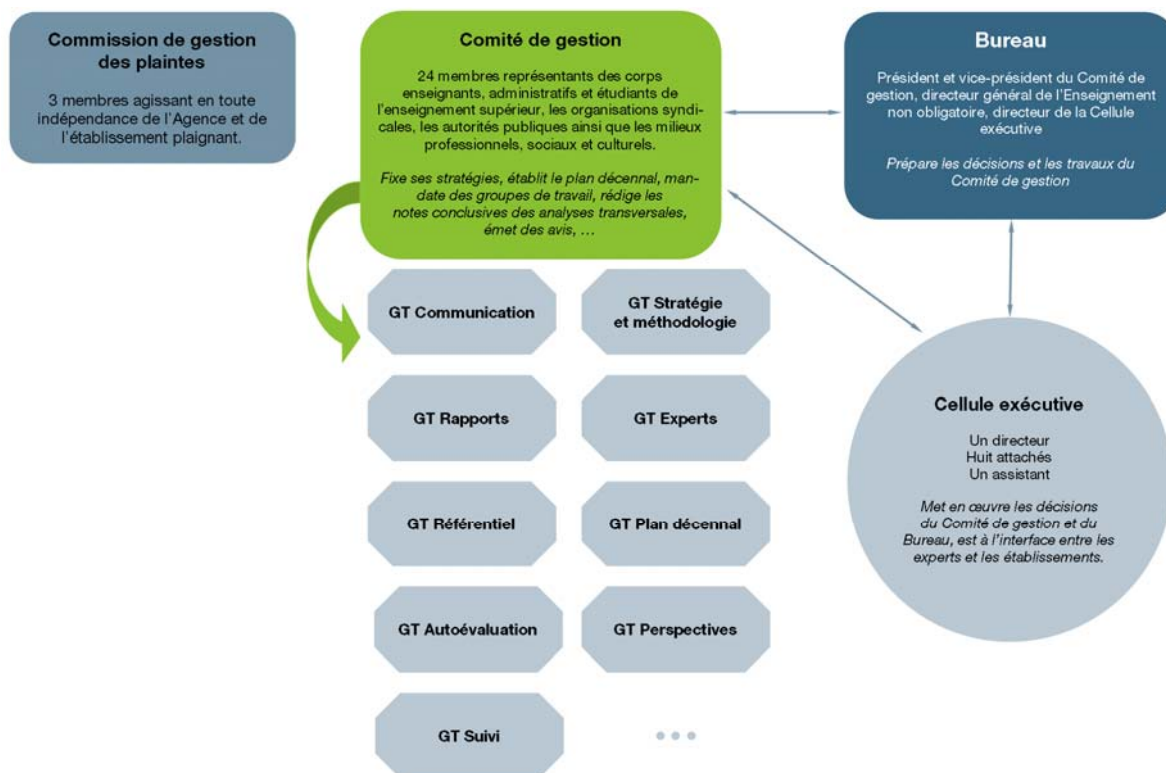
DIALOGUE ET CO-CONSTRUCTION	L'Agence promeut des pratiques de dialogue et de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes
INDÉPENDANCE	L'Agence assure ses missions de manière indépendante et agit de manière autonome. Elle a la responsabilité de son fonctionnement. Elle est garante de l'impartialité des résultats des évaluations, sans influence externe.
ÉQUITÉ	L'Agence traite l'ensemble des établissements avec constance, professionnalisme, objectivité et intégrité, dans le respect de la diversité des multiples composantes de l'enseignement supérieur.
TRANSPARENCE	Les règles de fonctionnement de l'Agence, les procédures d'évaluation et les résultats de celles-ci sont publics.
RESPECT DE LA DIVERSITÉ	L'Agence respecte la diversité des projets des établissements ainsi que la diversité des objectifs des cursus, dans le cadre des finalités générales d'un enseignement supérieur de qualité.
RÉFLEXIVITÉ ET AMÉLIORATION CONTINUE	L'Agence s'inscrit dans une posture de questionnement par rapport aux besoins de l'enseignement supérieur ; elle exerce une veille sur les pratiques internationales et fait preuve d'ouverture pour s'inscrire dans un processus d'amélioration continue et être une force de propositions à cet égard.

iii. Statut, composition et fonctionnement

En vertu de son statut officiel (cf. ESG 3.2), l'Agence est l'unique instance d'évaluation externe reconnue par la FWB et au service des quatre formes d'enseignement supérieur (hautes écoles, universités, écoles supérieures des arts et établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale) dont elle doit assurer l'évaluation externe des programmes de BES, bachelier et master.

Les organes de l'Agence sont le Comité de gestion, les groupes de travail, le Bureau, la Cellule exécutive et la Commission de gestion des plaintes.

Illustration 6 : Organigramme de l'Agence



Composition

Le Comité de gestion est composé de 24 membres effectifs avec voix délibérative et d'un secrétaire. Chaque membre effectif a un suppléant. Les membres effectifs sont :

- quatre représentants du corps académique et scientifique des universités, proposés collégalement par les Recteurs ;
- quatre représentants du corps enseignant des Hautes Écoles, sur proposition des Directeurs-Présidents ;
- deux représentants du corps enseignant des Écoles supérieures des Arts, sur proposition des Directeurs des Écoles supérieures des Arts ;
- deux représentants du corps enseignant des établissements d'enseignement de promotion sociale organisant un enseignement supérieur, proposés par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale ;
- un représentant du personnel administratif des institutions universitaires, proposé par la Chambre thématique des Universités ;
- un représentant du personnel administratif des Hautes Écoles, proposé par la Chambre thématique des Hautes Écoles et de l'Enseignement de promotion sociale ;
- trois représentants des étudiants, proposés par les organisations représentatives des étudiants ;
- trois représentants des organisations syndicales, proposés par celles-ci ;
- trois représentants des milieux professionnels, sociaux et culturels, désignés par le Gouvernement de la Communauté française ;
- le Directeur général de l'enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique.

Par ailleurs, un représentant par ministre(s) ayant l'Enseignement supérieur dans ses (leurs) attributions y siège(nt) avec voix consultative.

Depuis janvier 2014, l'ARES est l'interlocuteur privilégié pour identifier les candidatures de membres du Comité de gestion de l'AEQES pour y représenter les établissements et transmettre ces propositions au Ministre.

Missions

Le Comité de gestion se réunit mensuellement et débat de thématiques telles que les choix stratégiques à poser pour l'avenir, les modifications méthodologiques à adopter, l'adoption d'avis et de mémorandum, la validation du plan décennal des évaluations, la réception des états des lieux dressés par les experts à l'issue d'une évaluation externe (voir ci-dessous) et la rédaction d'avis conclusifs, etc.

Pour approfondir les thématiques de ses débats et pour l'éclairer dans sa prise de décision, le Comité de gestion mandate divers groupes de travail¹⁷. Ceux-ci mènent une recherche documentaire, analysent les éléments recueillis, formulent des propositions et produisent des documents.

Bureau

Le Bureau se compose du Président, du Vice-président de l'Agence et du Directeur de la Cellule exécutive. Le Directeur général de l'enseignement non obligatoire et de la recherche scientifique y siège avec voix consultative.

Le Bureau prépare les travaux des séances plénières, assure toutes les missions que ce dernier lui délègue dans son règlement d'ordre intérieur et prend les décisions d'affaires courantes.

Cellule exécutive

La Cellule exécutive met en œuvre les décisions du Comité de gestion et du Bureau. La Directrice de cette Cellule participe avec voix consultative au Comité de gestion et en assure le secrétariat.

Les attachés à la Cellule exécutive ont pour tâche principale de veiller à la bonne organisation des évaluations programmées par l'Agence. L'assistant à la Cellule exécutive assure le suivi organisationnel et administratif de l'Agence.

Commission de gestion des plaintes

Enfin, depuis janvier 2016, l'Agence s'est dotée d'une commission de gestion des plaintes qui agit de façon indépendante (voir ESG 2.7).

iv. Approche formative et champ de l'évaluation

L'AEQES développe sur le territoire de la FWB une approche formative de l'évaluation de la qualité des programmes d'enseignement supérieur. Elle travaille dans un contexte où les habilitations¹⁸ sont

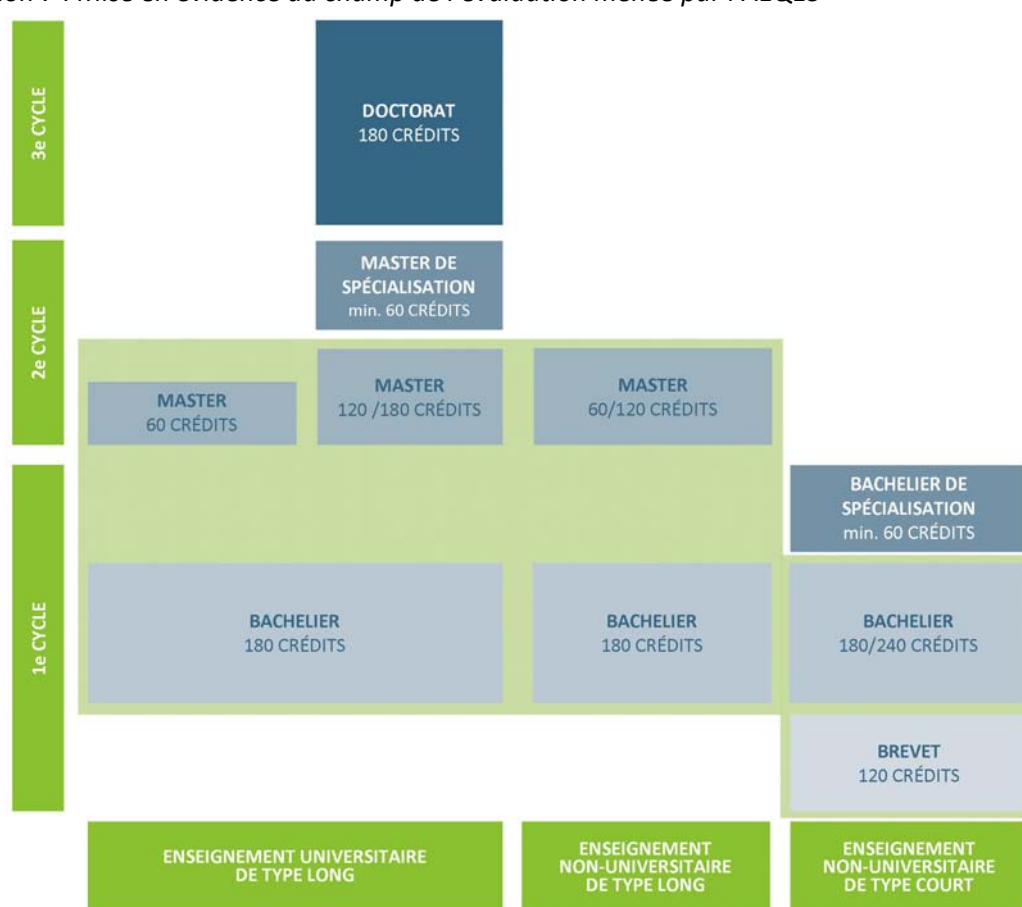
¹⁷ Voir la liste des groupes de travail et des tâches qui leur sont confiées en annexe 5.

accordées *ex-ante* par le Gouvernement. Les résultats des évaluations que l'AEQES mène n'ont donc pas d'incidence formelle en termes de financement ou d'habilitation des établissements. L'AEQES n'est donc pas une agence d'accréditation. En outre, elle n'établit aucune notation des établissements et aucun classement.

Les évaluations externes ont un caractère obligatoire et sont financées par la dotation de l'Agence. Aucune contribution financière n'est portée à charge des établissements.

L'Agence organise en toute indépendance les procédures d'évaluation et d'évaluation de suivi de la qualité de l'enseignement dans les bacheliers et masters des établissements habilités par la FWB (pour plus de détails sur les activités et les procédures d'évaluation, se rapporter aux sections 6 et 7, pp. 16-19). Depuis juin 2015, la mission d'évaluation de l'Agence porte également sur les brevets d'enseignement supérieur.

Illustration 7 : Mise en évidence du champ de l'évaluation menée par l'AEQES



L'ensemble de l'offre de formation soumise à évaluation est répertoriée dans un « plan décennal » que le Comité de gestion ajuste annuellement et rend public.

Celui-ci a décidé en juin 2012 que l'offre de formation serait entièrement évaluée une première fois selon la même méthodologie (les prescrits du décret 2008). Sachant que le plan décennal doit

¹⁸ « Habilitation : capacité accordée par décret à un établissement d'enseignement supérieur d'organiser un programme d'études sur un territoire géographique déterminé, de conférer un grade académique et de délivrer les certificats et diplômes associés » (définition extraite du décret du 7 novembre 2013).

« contenir » cette offre de formation¹⁹ entre 2008 et 2018, la question de l'après 2018 se pose tout naturellement. Quelle(s) méthodologie(s) d'assurance qualité externe faut-il envisager au-delà de l'année académique 2018-2019 pour garantir, dans son contexte évolutif, la qualité de l'enseignement supérieur de la FWB et continuer à soutenir le développement d'une culture qualité au sein de tous les établissements ? Cette question guide le travail mené par le groupe de travail « Perspectives » de l'AEQES (voir *supra*, p. 1).

Par ailleurs, l'Agence reste vigilante aux évolutions de son champ d'action, *via* ses groupes de travail. Elle a interpellé, dans son [mémoire](#) (2013), le législateur sur la pertinence d'intégrer d'autres champs tels que l'évaluation institutionnelle, la recherche et le troisième cycle, les formations et certificats relevant de la formation continue, l'offre d'enseignement supérieur transfrontalier, les programmes de spécialisation (voir champs non couverts par l'évaluation, illustration 7, p. 13).

v. Approche intégrée et collaborative

Les programmes d'enseignement supérieur qui figurent dans le champ d'évaluation de l'Agence sont tenus d'être évalués par celle-ci, il s'agit d'une obligation légale. Ces dernières années, des établissements de la FWB ont marqué un intérêt accru pour l'évaluation ou l'accréditation de certains de leurs programmes par des agences spécialisées dans l'évaluation d'un champ disciplinaire particulier. Les établissements ont alors formulé le vœu que l'évaluation AEQES et cette autre évaluation/accréditation spécialisée sur le domaine puissent faire l'objet d'une procédure unique²⁰, grâce à une collaboration entre l'AEQES et un organisme externe. Pour traiter ces demandes, l'Agence a développé une procédure de collaboration avec d'autres organismes²¹. Cette procédure lui permet d'analyser la faisabilité d'une collaboration en fonction de différents critères parmi lesquels la convergence des méthodologies et des référentiels d'évaluation employés.

Jusqu'ici, l'AEQES a établi des collaborations avec la CTI ([Commission des Titres d'Ingénieur](#)) dans le cadre de l'évaluation conjointe des cursus d'Ingénieur civil et de Bio-ingénieur (en 2012-2013)²² et des cursus d'Ingénieur industriel (en 2015-2016). Elle a également collaboré avec MusiQuE ([Music Quality Enhancement](#)) en 2014-2015 pour l'évaluation des cursus de Musique.

Alors que l'on assiste à une véritable ouverture du marché de l'assurance qualité en Europe, la position de l'AEQES se veut donc résolument collaborative et intégrée. Ce positionnement permet aux établissements à la fois de répondre à l'obligation légale de l'évaluation et de bénéficier, en une procédure unique, du regard d'un autre organisme d'évaluation et/ou d'accréditation. Par ailleurs, il offre à l'Agence la possibilité de bénéficier d'un *input* réflexif sur les méthodes et pratiques d'assurance qualité tout en préservant sa méthodologie, son référentiel et ses attendus notamment en termes de publication (en particulier en ce qui concerne les analyses transversales – voir ESG 3.4).

¹⁹ À nuancer par le fait que l'offre évolue (nouvelles habilitations, disparition de certaines formations). La révision annuelle du plan décennal est d'ailleurs l'occasion de faire le point régulièrement sur le cadastre d'offre de formation (brevet/bachelier/master) en FWB.

²⁰ Les établissements ont la liberté de s'engager, à tout moment, dans des procédures complémentaires d'évaluation ou accréditation.

²¹ Voir annexe 6.

²² Le [bilan](#) de cette première collaboration entre l'AEQES et la CTI a fait l'objet de plusieurs communications de la part des deux organismes (notamment à l'EQAF de 2013 et au colloque de l'ADMEE-Europe de 2014) : Duykaerts C., Remaud B., Sallets J., *Bilan de la collaboration AEQES/CTI pour l'évaluation des programmes de bioingénieur et ingénieur civil en Fédération Wallonie-Bruxelles : évaluation et accréditation, approches compatibles?*, 2013.

5 Analyse SWOT

Dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique 2016-2020, l'Agence a dressé une analyse SWOT complète. Celle-ci a été synthétisée pour intégrer le rapport d'autoévaluation de l'AEQES. Chaque élément énoncé dans l'analyse SWOT est décliné par ailleurs dans le corps du rapport.

Illustration 8 : Analyse SWOT de l'AEQES

FORCES	FAIBLESSES
<p>Mise en œuvre d'une évaluation de type formative, cohérente avec les missions de l'Agence.</p> <p>Réflexivité et réactivité méthodologique (veille, consultation régulière des parties prenantes, groupes de travail...).</p> <p>Indépendance et légitimité de l'Agence qui s'appuie sur le cadre légal, le respect et le dialogue avec les parties prenantes, le pluralisme et le caractère de service public.</p> <p>Professionnalisme de la Cellule exécutive, notamment dans son rôle d'interface entre les experts et les établissements et de garant de l'équité/impartialité.</p>	<p>Fragilité du modèle économique actuel : charge de travail de la Cellule exécutive et des groupes de travail, pérennité incertaine des ressources humaines et financières.</p> <p>Fonctionnement du Comité de Gestion : attributions, implication des membres (notamment étudiants), accueil des nouveaux membres, « volontariat » et charge de travail, etc.</p> <p>Manque de visibilité du suivi et de l'impact des évaluations au sein des établissements mais aussi auprès des pouvoirs organisateurs et politiques.</p>
OPPORTUNITÉS	RISQUES
<p>Possibilité de développement et expérimentation, en réponse aux demandes des parties prenantes, de missions élargies (accompagnement, formation...) et de méthodologies nouvelles (approche institutionnelle, collaborations entre opérateurs, nouveaux champs...).</p> <p>Pérennisation de la Cellule exécutive et capitalisation de l'expertise et de l'expérience engrangées.</p> <p>Accord de collaboration avec l'ARES qui veille à l'équilibre entre dynamique participative, légitimité et spécificité des missions.</p>	<p>Risque d'« <i>évaluation fatigante</i> » ou de lassitude dans certains établissements, accentué par la mobilisation des équipes dans la mise en œuvre du nouveau décret Paysage.</p> <p>Incertitudes quant à l'avenir du positionnement spécifique de l'AEQES face aux débats actuels : accréditation, labels, financement de l'assurance qualité, multiplicité des agences, etc.</p> <p>Difficultés à répondre aux attentes plurielles des établissements et de l'ARES à clarifier et à prendre en compte tout en veillant à garantir légitimité et neutralité de l'Agence.</p> <p>Incertitudes liées à la mise en place de l'ARES et aux évolutions législatives.</p>

6 L'AEQES et ses ACTIVITÉS d'ASSURANCE QUALITÉ pour l'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'AEQES établit un calendrier des évaluations sur une base décennale (appelé « plan décennal »), en prévoyant une évaluation de suivi à mi-parcours (soit après cinq ans) et en veillant à un regroupement des cursus évalués (*clusters*).

Les regroupements peuvent prendre plusieurs formes :

- Évaluation d'un programme organisé par plusieurs formes d'enseignement.
Exemple : évaluation du bachelier assistant de direction en 2014-2015, en HE (14 établissements) et en EPS (11 établissements).
- Évaluation de plusieurs programmes relevant d'un même domaine ou d'un même ensemble de disciplines et organisés par une forme d'enseignement.
Exemple : évaluation du cluster « Philosophie, éthique et sciences des religions » en 2015-2016 dans 5 universités différentes. Programmes concernés : bachelier et master en philosophie, master en éthique, bachelier et master en sciences des religions, bachelier et master en sciences des religions et de la laïcité, bachelier en sciences religieuses, master en théologie et master en études bibliques.
- Évaluation de plusieurs programmes organisés par plusieurs formes d'enseignement.
Exemple : évaluation du cluster « Sciences physiques, chimiques et géographiques » en 2014-2015 dans 17 établissements (5 universités, 6 HE et 6 établissements d'EPS). Pour les HE et les établissements d'EPS, l'évaluation concernait le bachelier professionnalisant en chimie. Pour les universités, cette évaluation concernait : le bachelier et le master en sciences physiques, le master en sciences spatiales, le bachelier et le master en sciences chimiques, le bachelier et le master en sciences géologiques, le bachelier et le master en sciences géographiques, le master en sciences et gestion de l'environnement et le master en océanographie.

Le plan décennal 2015-2025 inclut 1.005 programmes²³ de bacheliers et 561 programmes de masters, soit un total de 1.566 programmes d'étude regroupés en 47 *clusters*. Pour rappel, ces programmes sont offerts par 142 établissements d'enseignement supérieur, fréquentés par plus de 218.000 étudiants, répartis entre quatre formes d'enseignement (voir *supra*, illustration 3, p. 5).

En juin 2016, 358 bacheliers (soit 36 % des bacheliers existants) et 128 masters (soit 23 % des masters existants) devront encore être évalués pour la première fois. Et 12 % des programmes auront déjà effectué une évaluation de suivi.

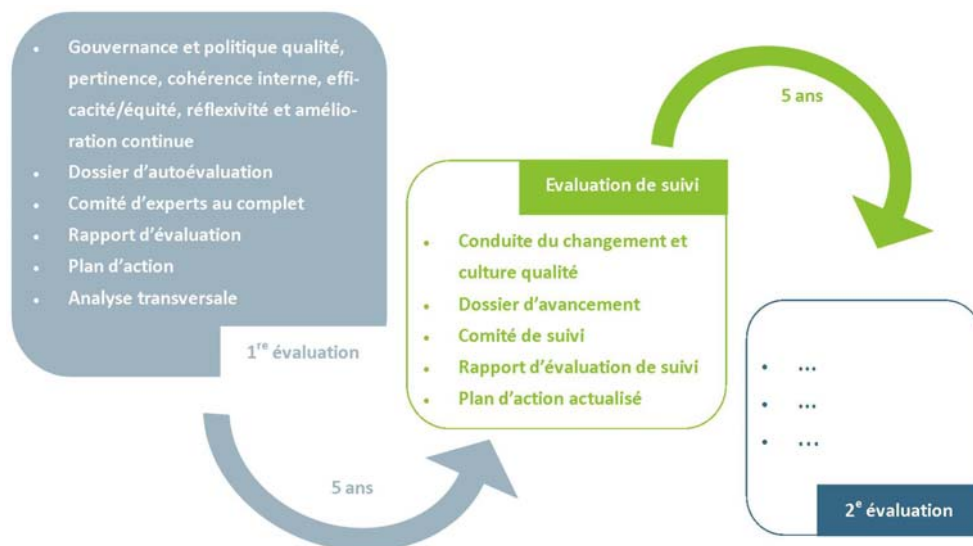
Par ailleurs, depuis 2011, en vertu d'un accord qu'elle a noué avec les autorités de la Haute École Autonome de la Communauté germanophone de Belgique, l'AEQES assure les évaluations externes des programmes d'enseignement supérieur offerts en Communauté germanophone de Belgique. Ces programmes sont évalués suivant la même méthodologie et le même calendrier que les programmes de la FWB (les programmes germanophones intègrent les *clusters* de programmes prévus dans le plan décennal des évaluations).

²³ Par programme, l'on entend ici un programme d'études spécifique qui est offert par un établissement d'enseignement supérieur (ex. : un bachelier en Soins infirmiers offert par une Haute École).

7 PROCESSUS et MÉTHODOLOGIE

Les évaluations et les évaluations de suivi sont organisées en alternance, sur une base quinquennale et reprises dans la [planification décennale des évaluations](#).

Illustration 9 : Articulation des évaluations et des évaluations de suivi



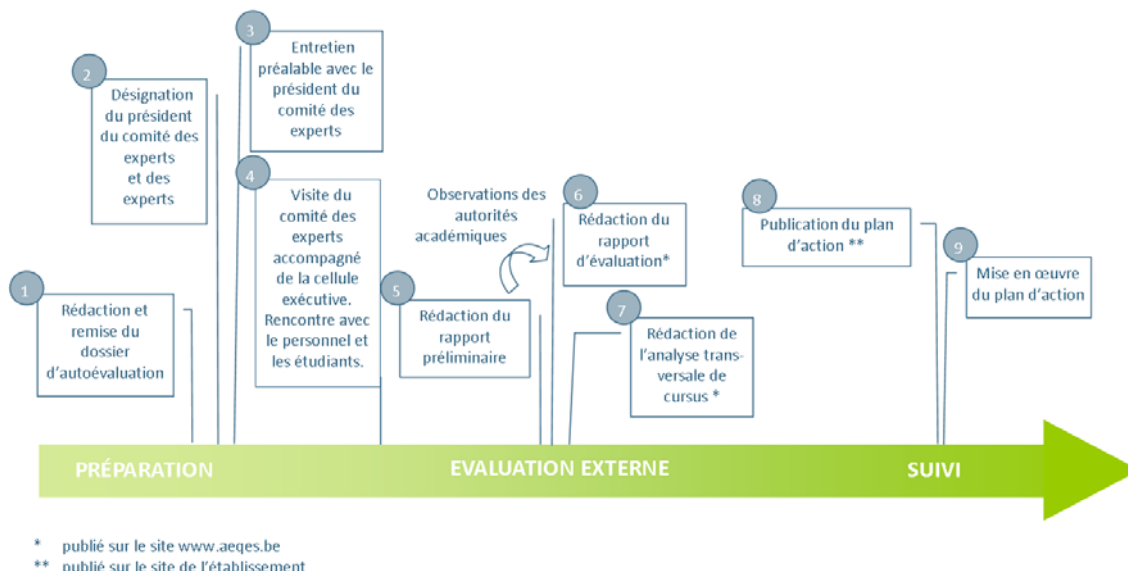
La première évaluation a pour objectif essentiel d'inviter l'établissement à faire une autoévaluation approfondie des programmes évalués et, pour les experts, d'énoncer toute recommandation utile en vue d'améliorer la qualité.

L'objectif principal de l'évaluation de suivi est 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.

Comme le montre l'illustration suivante, l'évaluation se compose de trois phases :

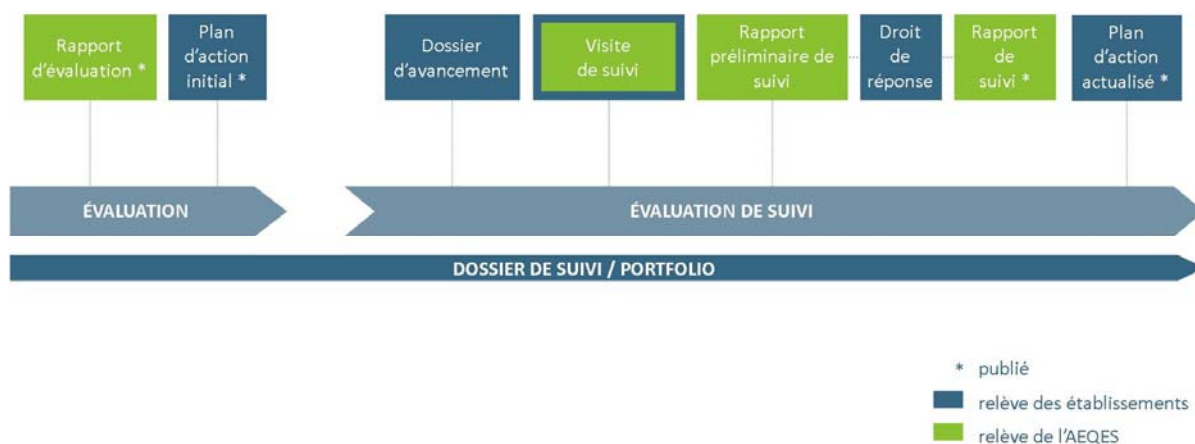
- 1) L'autoévaluation (préparation) ;
- 2) L'évaluation externe réalisée grâce à l'apport d'un comité d'experts indépendants, sélectionné par l'Agence (cf. ESG 2.4). Cette étape inclut notamment une visite sur site et la publication des rapports rédigés par les experts ;
- 3) La publication d'un plan d'action dressé par l'établissement et la mise en œuvre de celui-ci (suivi).

Illustration 10 : Étapes d'une évaluation



Pour éviter que la dynamique soutenue par l'évaluation externe ne prenne fin avec la publication du rapport rédigé par les experts, l'AEQES a renforcé en 2015 son mécanisme d'évaluation externe de suivi. Ce mécanisme – conçu par le passé comme étant facultatif et intervenant tous les trois ans – a été rendu obligatoire, à mi-parcours entre deux évaluations.

Illustration 11 : Évaluation de suivi : étapes et articulation avec l'évaluation



L'AEQES invite désormais explicitement les établissements à dresser un dossier de suivi reprenant leurs actions qualité, et ce dès les premières démarches d'évaluation interne. Ce dossier de suivi, pouvant prendre la forme d'un portfolio, vise à maintenir et à renforcer une dynamique qualité active dans les établissements et à garantir la traçabilité et la documentation des systèmes internes de gestion de la qualité. Suivant le schéma général des évaluations, les évaluations de suivi prévoient :

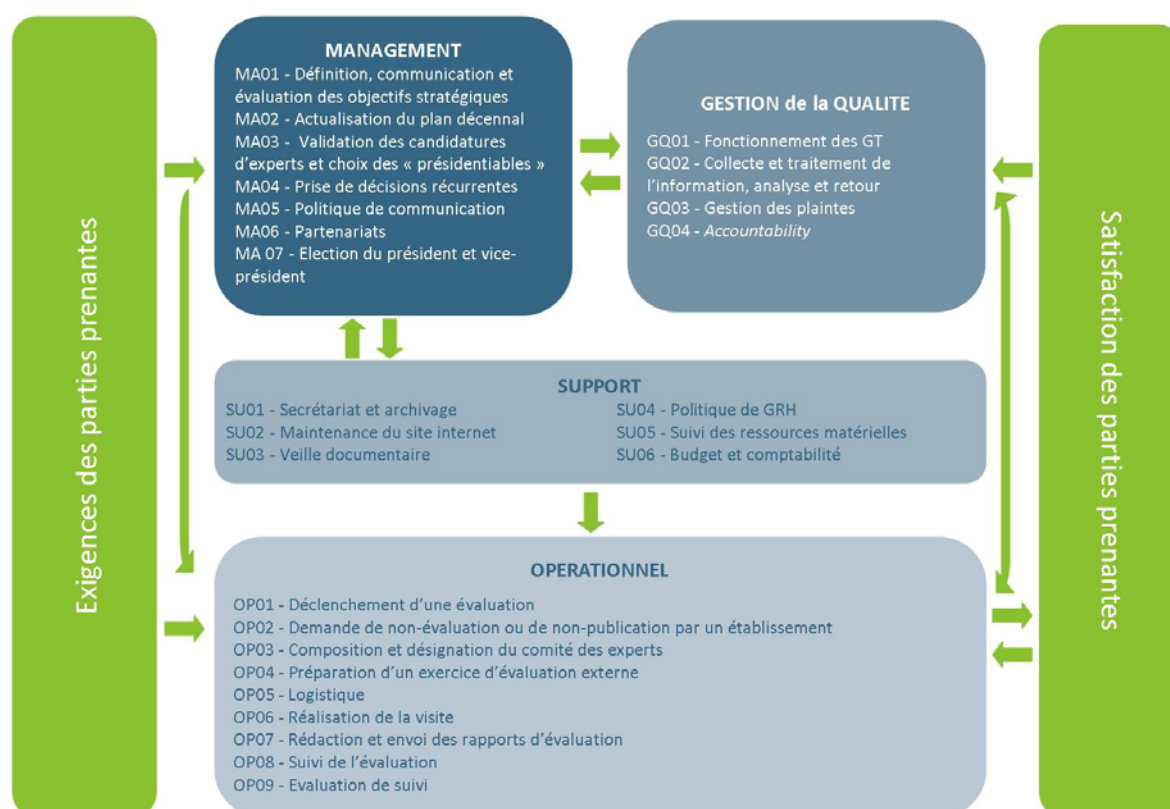
- 1) un bilan des progrès accomplis (qui se traduit par la rédaction, par l'établissement, d'un dossier d'avancement),
- 2) une visite de suivi assurée par un comité d'experts mandaté par l'Agence, qui rédige un rapport d'évaluation publié sur le site internet de l'AEQES après un mécanisme de droit de réponse,
- 3) la publication, par l'établissement, d'un plan d'action et sa mise en œuvre.

Le dispositif adopté par l'AEQES en 2015 prévoit que les établissements publient sur leur site internet – au moins à deux reprises (après l'évaluation et après l'évaluation de suivi) – un plan d'action.

8 ASSURANCE QUALITÉ INTERNE de l'AEQES

L'Agence a mis en place un système interne d'assurance qualité, illustré ci-dessous.

Illustration 12 : Système d'assurance qualité de l'AEQES



Un [manuel qualité](#) décrit comment l'Agence décline ses divers processus d'assurance qualité interne. Ce manuel est actualisé régulièrement (dans la pratique, tous les deux ans, sauf nécessité de révision plus urgente).

a. Processus d'amélioration continue

S'agissant des mécanismes de retour internes et externes contribuant à un processus d'amélioration continue, l'Agence :

- 1 recourt à des groupes de travail pour préparer, analyser et améliorer les procédures ;
- 2 assure une prise d'information auprès des parties prenantes et une analyse des éléments récoltés :
 - a. Questionnaires aux institutions ;
 - b. Questionnaire aux experts ;
 - c. Questionnaires pour les étudiants reçus en entretiens ;

- d. L'organisation ponctuelle de *focus groups* (exemple : après une première année d'expérimentation de son nouveau référentiel, l'AEQES a organisé en septembre 2014 un *focus group* réunissant les experts l'ayant employé ; cette rencontre a permis d'améliorer la clarté du document et sa dimension opérationnelle) ;
- 3 Actualise ses procédures et ses supports suite à la prise d'information ;
- 4 communique aux parties prenantes (*accountability*) :
 - a. L'Agence rédige et publie sur son site internet un [rapport d'activités](#) bisannuel ;
 - b. Le manuel qualité est accessible sur le site internet ;
 - c. Rapports d'autoévaluation (2011 et 2016) et rapports d'évaluation par l'ENQA (2011) sont également en accès direct sur le site de l'Agence.

b. Déontologie

Pour garantir que toutes les personnes impliquées dans toutes les activités de l'Agence agissent de manière professionnelle et éthique, l'Agence veille à faire respecter son [code de déontologie](#)²⁴. Ce code s'applique aux membres du Comité de gestion, au personnel de l'Agence (Cellule exécutive) et aux experts engagés pour une mission.

c. Compétence des personnes impliquées dans les activités de l'Agence

Pour renforcer les compétences des membres du Comité de gestion, diverses activités sont organisées notamment par le biais d'invitation d'intervenants extérieurs et de comptes rendus de colloques. Par ailleurs, l'Agence a décidé de mettre en œuvre, à partir de 2016, des processus d'accueil en vue d'une meilleure intégration des nouveaux membres.

En ce qui concerne le personnel de l'Agence, les compétences et les connaissances professionnelles des membres du personnel ont été déclinées sous la forme d'un profil de fonction, employé pour tout recrutement ainsi que pour l'évaluation des personnes en place. Outre les dispositifs mis en place pour l'intégration d'un nouveau membre du personnel (accueil, désignation d'une personne de référence, formation, immersion et visites d'observation), la participation²⁵ active aux événements relatifs à la qualité et à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur ainsi qu'aux formations disponibles *via* le Ministère permet de renforcer le professionnalisme de l'équipe.

En ce qui concerne le professionnalisme des experts, se rapporter à l'ESG 2.4.

d. Analyses de pratiques et bilans

La Cellule exécutive réalise annuellement une mise au vert de deux ou trois jours afin de dresser le bilan de l'année écoulée, examiner comment améliorer les pratiques et préparer l'année suivante. Le tableau ci-dessous reprend la synthèse de ces mises au vert régulières.

²⁴ Repris en annexe 7.

²⁵ Voir les annexes 8, 9 et 10 du rapport d'activité 2010-2012 disponible sur <http://www.aeqes.be/documents/RAPACTI20102012.pdf> et les annexes 6, 7 et 8 du rapport d'activité 2012-2014 disponible sur <http://aeqes.be/documents/RapportActivit%C3%A9-2012-2014-web.pdf>.

Illustration 13 : Principales thématiques traitées lors des mises au vert de la Cellule exécutive

Année de la mise au vert	Principales thématiques traitées
2013	Bilan de l'année
	Révision du cahier méthodologique destiné aux experts de suivi, préparation des premières évaluations de suivi
	Révision de la note accompagnant le droit de réponse
	Discussion sur les modes et rythmes de communication entre AEQES et experts candidats
	Réflexion sur la gestion documentaire de la Cellule exécutive
	Révision du manuel qualité
	Création d'un <i>template</i> pour la rédaction des rapports selon le nouveau référentiel
2014	Bilan de l'année
	Bilan de la mise en œuvre des premières évaluations de suivi, propositions d'amélioration à soumettre au Comité de gestion
	Concertation concernant les enquêtes et le traitement des résultats
	Révision des modes de communication entre AEQES et établissements
	Organisation de l'accueil des nouveaux collaborateurs
	Révision de supports en regard du référentiel (fiche mémo et fiche de consultation des documents en visite)
	Précisions apportées au <i>template</i> du rapport d'évaluation externe
	Élaboration d'une liste de données statistiques clé à reprendre systématiquement dans les états des lieux
	Discussions sur les améliorations à apporter au séminaire de formation des experts
	Partage d'informations : démarrage de la nouvelle équipe du Bureau
	Commentaires sur l'élaboration d'un plan stratégique
2015	Bilan de l'année
	Révision des supports de communication (guides et site internet) : objectifs et élaboration d'une méthode de travail
	Concertation sur les améliorations à apporter au contrat d'expertise
	Jurisprudence de sélection des experts : débat sur le critère d'indépendance et suggestions de reformulation à soumettre au GT Experts
	Autoévaluation de l'Agence : organisation en vue d'assurer la bonne information et participation de la Cellule exécutive
	Révision du mémo d'organisation pratique d'une visite et du planning type d'une visite d'évaluation
Évaluation de programmes en codiplômation : réflexion sur les ajustements méthodologiques à apporter	

9 DIMENSION INTERNATIONALE de l'AEQES

L'AEQES poursuit l'objectif de renforcer le positionnement de l'enseignement supérieur de la FWB dans l'espace européen et international. Pour cela, elle se positionne sur le plan national²⁶, européen et international par différentes activités : sur le plan de son organisation ; de sa méthodologie d'évaluation ; de ses collaborations et partenariats ; de son implication dans des instances et des projets internationaux.

²⁶ C'est-à-dire au travers de collaborations avec des instances des Communautés flamande et germanophone de Belgique.

a. Organisation

Dans son Comité de gestion, l'AEQES bénéficie de l'implication de trois membres non-issus de la FWB²⁷, ce qui constitue une plus-value en termes d'ouverture sur les pratiques internationales. Par ailleurs, dans ses groupes de travail, l'AEQES analyse régulièrement les pratiques internationales en matière d'évaluation et d'assurance qualité et s'en sert pour développer ses propres réflexions.

b. Méthodologie d'évaluation

L'AEQES prévoit une dimension internationale au sein de ses comités d'évaluation : entre 2011-2012 et 2015-2016, 62 % des experts mandatés par l'AEQES (soit 247 experts sur 399) ne résidaient pas en FWB. Cette diversité voulue permet d'une part de donner aux évaluations davantage de distance (puisqu'elle diminue les risques de conflits d'intérêt) et d'autre part enrichit les analyses des comités (en particulier dans les analyses transversales pour lesquelles les experts sont invités à mettre leurs observations et analyses en perspective avec leur connaissance des pratiques internationales).

Lorsque les établissements de la FWB le sollicitent, l'AEQES envisage toute collaboration en vue d'organiser des évaluations conjointes avec d'autres organes d'évaluation, comme cela a été évoqué ci-dessus (p. 14).

Enfin, comme cela a également été évoqué ci-avant (voir p. 16), une collaboration avec la Haute École Autonome de la Communauté germanophone a cours depuis 2011.

c. Collaborations et partenariats

Au printemps 2014, l'AEQES a cofondé avec les agences françaises (CTI et HCERES) et suisse (AAQ) le réseau francophone des agences qualité (FrAQ-Sup) afin de favoriser les échanges et les collaborations en matière d'assurance qualité au sein de l'enseignement supérieur francophone. Les premières actions du réseau ont été la traduction des ESG (version 2015) en français²⁸ et l'organisation annuelle d'une journée internationale. Sa deuxième édition se déroule en mai 2016, à Bruxelles.

Récemment, l'Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur du Sénégal (ANAQ-Sup) et la Commission d'Évaluation de l'Enseignement collégial du Québec (CEEC) ont rejoint ce réseau.

d. Implication dans les instances, activités et projets internationaux

Depuis octobre 2012, la Directrice de la Cellule exécutive assure un mandat électif au sein du *Board* de l'ENQA. Cette implication dans les travaux de l'ENQA traduit une volonté de l'AEQES de contribuer aux missions de l'association européenne des agences qualité et permet à l'AEQES de rencontrer pleinement sa septième mission, à savoir représenter la FWB auprès des instances

²⁷ A l'heure de finaliser ce rapport, il s'agit notamment de Mme Andrée Sursock (*European Universities Association*), M. Bruno Curvale (Centre International d'Études Pédagogiques) et M. Steven Van Luchene (*Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad*).

²⁸ Traduction disponible sur http://www.engq.eu/indirme/esg/ESG%20in%20French_by%20R%C3%A9seau%20FrAQ.pdf.

nationales et internationales en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur. Elle apporte à l'Agence et, par conséquent, à l'enseignement supérieur de la FWB, une visibilité internationale et constitue une riche source d'information sur toutes les questions stratégiques liées à ces thématiques.

A l'automne 2015, la Directrice de la Cellule exécutive a également été nommée par la Ministre de l'Éducation nationale en France pour siéger au Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement (HCERES). Cette nomination témoigne d'une reconnaissance de l'expertise engrangée par l'AEQES.

Enfin, l'AEQES veille à participer à différentes activités nationales et internationales en lien avec ses missions : colloques internationaux, voyages d'études (notamment observation de procédures d'évaluation coordonnées par d'autres instances d'évaluation telles que l'EUA-IEP, AAQ, NVAO, MusiQuE et CTI), participation à divers projets conduits par des *consortiums* européens et internationaux.

10 ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES, version 2015 : ESG, partie 3

Cette section examine la manière dont l'AEQES se conforme aux références de la partie 3.

3.1 Activités, politique et démarches d'assurance qualité

RÉFÉRENCE

Les agences engagent les activités d'assurance qualité externe définies à la Partie 2 des ESG sur une base régulière. Elles ont des buts et objectifs clairs et explicites, intégrés à l'énoncé de leur mission qui est rendu public. Ces buts et objectifs se reflètent dans le travail quotidien de l'agence. Les agences garantissent l'implication des parties prenantes dans leur gouvernance et leur travail.

LIGNES DIRECTRICES

Pour maintenir la pertinence de l'assurance qualité externe, il est important que les institutions et le public aient confiance dans les agences.

C'est pourquoi les buts et les objectifs des activités d'assurance qualité sont décrits et publiés en précisant la nature de l'interaction entre les agences et les parties prenantes concernées de l'enseignement supérieur, en particulier les institutions d'enseignement supérieur, ainsi que la portée des activités des agences. Le domaine d'expertise de l'agence peut être enrichi en intégrant des membres internationaux à ses comités.

Les agences conduisent diverses activités d'assurance qualité externe afin d'atteindre différents objectifs. Celles-ci incluent notamment l'évaluation, l'analyse, l'audit, l'accréditation ou d'autres activités similaires au niveau du programme ou de l'institution, pouvant être réalisées de diverses manières. Si les agences entreprennent également d'autres activités, il est nécessaire de faire une distinction claire entre l'assurance qualité externe et leurs autres domaines d'activité.

Les deux objectifs principaux de l'AEQES sont de :

- rendre compte de la qualité de l'enseignement supérieur (*accountability*) ;
- œuvrer à son amélioration constante (*quality enhancement*).

Pour atteindre ces deux objectifs majeurs, l'Agence engage sur une base régulière des activités d'assurance qualité externe de deux types : des évaluations et des évaluations de suivi, toutes deux appliquées à des *clusters* de programmes.

Tous les documents d'information et de guidance sont publiés sur le site de l'Agence et commentés lors des diverses réunions préparatoires aux évaluations ([mission statement](#), [référentiel AEQES](#), [guide d'accompagnement](#), [guide à destination des établissements](#) et [guide à destination des experts](#), [plan décennal 2016-2026](#)).

a. Accountability

La rencontre du premier objectif (*accountability*) implique la publication et la diffusion des différents rapports en lien avec un cursus donné (rapports d'évaluation et analyses transversales). À titre d'illustration, au moment de finaliser l'écriture de ce rapport d'autoévaluation, 262 rapports d'évaluation et 25 analyses transversales ont été publiés sur le site internet de l'AEQES.

Illustration 14 : Rapports d'évaluation externe et analyses transversales publiées depuis 2009-2010

Année d'évaluation	Nombre de rapports d'évaluation publiés	Nombre d'analyses transversales publiées
2009-2010	33	4
2010-2011	32	2
2011-2012	48	2
2012-2013	51	7
2013-2014	48	6
2014-2015	50	4
TOTAL	262	25

En outre, l'Agence rend publiques et diffuse différentes analyses et études plus globales (avis, méta-rapports, etc.). Pour ce type de publication, se reporter à l'ESG 3.4.

b. Contribution à l'amélioration constante de l'enseignement supérieur

La rencontre du second objectif (*quality enhancement*) se traduit par :

- un référentiel d'évaluation, présenté avec un guide d'accompagnement afin de soutenir une approche réflexive des établissements d'enseignement supérieur en matière de qualité de leur enseignement ;
- un accompagnement méthodologique des établissements de la part de la Cellule exécutive dans la phase d'autoévaluation et de déroulement des évaluations et des évaluations de suivi *via* l'organisation de séances d'information et la diffusion de supports écrits revus ;
- la décision de l'Agence, prise en octobre 2013, de raccourcir le cycle d'évaluation (fixé par la loi à dix ans) en rendant obligatoire l'évaluation de suivi à mi-parcours du cycle décennal, soit une évaluation tous les cinq ans, afin de consolider les démarches qualité initiées au sein des établissements ;
- l'organisation de moments d'échanges et d'analyse avec les établissements d'enseignement supérieur (comme ce fut le cas autour des analyses en groupe, dans le cas de la recherche-action – voir ci-dessous, ESG 3.4) ; la contribution à la professionnalisation des acteurs de l'assurance qualité (pour autant que ces actions de formation ne nuisent pas à l'indépendance de l'Agence) par le biais d'interventions au

cours de journées pédagogiques, de séances de conseils de direction ou pédagogiques, de rencontres de réseaux dédiés à l'assurance qualité interne, etc. ;

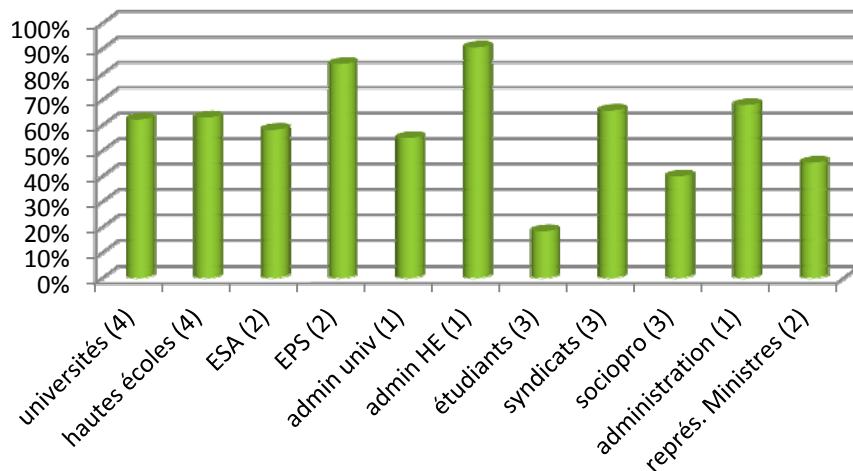
- au-delà des activités d'évaluation et d'évaluation de suivi, l'Agence organise, depuis 2015, une journée d'études annuelle²⁹ à destination de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur en FWB, journée par laquelle elle vise l'échange d'informations, une sensibilisation et une réflexion sur les thématiques liées à l'assurance qualité.

c. Implication des parties prenantes dans la gouvernance et le travail de l'Agence

S'agissant de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et le travail de l'Agence, il convient d'examiner la composition du Comité de gestion et le fonctionnement des divers groupes de travail (cf. *supra*, pp. 11-12). La composition du Comité de gestion est large et diversifiée. L'ensemble des acteurs concernés par l'enseignement supérieur y est représenté : universités, HE, ESA, établissements d'EPS, étudiants, syndicats, société civile, monde professionnel, experts internationaux. Pour rappel, un représentant par ministre(s) ayant l'enseignement supérieur dans ses (leurs) attributions y siège avec voix consultative.

Le schéma ci-dessous représente l'assiduité de participation des membres du Comité de gestion aux séances plénières mensuelles entre janvier 2013 et février 2016.

Illustration 15 : Participation des membres du Comité de gestion aux séances plénières mensuelles entre janvier 2013 et février 2016



Le Comité de gestion se réunit mensuellement. Il traite à la fois d'éléments relevant de la stratégie de l'Agence et d'éléments opérationnels intéressant au premier chef les représentants des différentes formes d'enseignement.

Comme indiqué ci-avant (cf. *supra*, pp. 11-12), pour approfondir les thématiques de ses débats et pour l'éclairer dans sa prise de décision, le Comité de gestion met en place divers groupes de travail. Pour chaque GT, le Comité de gestion veille à y mandater des représentants de l'ensemble de ses parties prenantes, et ce afin de garantir l'implication des différents acteurs dans le travail de l'Agence. Ce mode de travail traduit sa volonté de conjuguer ses missions et valeurs (cf. *supra*, p. 10).

²⁹ Voir http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=124.

Enfin, les parties prenantes ont été largement impliquées en différentes occasions par le biais d'enquêtes et à l'occasion d'activités organisées par l'Agence (comme la journée annuelle d'études). La création actuelle d'un cadre de collaboration avec l'ARES – en sa qualité de fédération des établissements d'enseignement supérieur – contribue également à l'implication des parties prenantes.

Progrès accomplis depuis 2011 :

- Différentes actions menées en vue de mieux communiquer sur les objectifs poursuivis par l'AEQES (redéfinition du référentiel d'évaluation, rédaction d'un guide d'accompagnement, révision du guide destiné aux établissements évalués, organisation de plusieurs séances d'information sur les évaluations de suivi, organisation de journées d'études annuelles, etc.).
- Elaboration d'un plan stratégique sur la base d'une large consultation du secteur.

Marges de progression :

Analyser les causes de la faible implication de certaines composantes dans les travaux du Comité de gestion, en tirer les conclusions et formuler les pistes d'amélioration.

3.2 Statut officiel

RÉFÉRENCE

Les agences disposent d'une base légale établie et sont officiellement reconnues comme des agences d'assurance qualité par les autorités publiques compétentes.

LIGNES DIRECTRICES

Dans le cas particulier où l'assurance qualité externe est entreprise à des fins réglementaires, les institutions doivent être assurées que les résultats de cette démarche sont acceptés au sein de leur système d'enseignement supérieur, par l'état, les parties prenantes et le public.

Le rôle et les responsabilités de l'Agence dans le champ de l'évaluation externe sont définis par les décrets et arrêtés d'application suivants :

- Le décret du 14 novembre 2002, promulgué par le Gouvernement de la Communauté française, a créé l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française. Le décret du 22 février 2008 porte 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.
- Le décret du 7 novembre 2013, définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation des études, précise à l'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 auto-évaluation interne effective et de son suivi ».

La première évaluation de l'AEQES en 2011 par l'ENQA (accès au statut de membre de plein droit) et son inscription sur le registre EQAR en 2012 ont conforté cette reconnaissance officielle.

3.3 Indépendance

RÉFÉRENCE

Les agences sont indépendantes et agissent de manière autonome. Elles ont la pleine responsabilité de leur fonctionnement et des résultats de leurs activités, sans l'influence de tierces parties.

LIGNES DIRECTRICES

Les institutions d'enseignement supérieur, qui sont autonomes ont besoin, en contrepartie, d'agences indépendantes.

Les points suivants sont importants pour apprécier l'indépendance d'une agence :

- L'indépendance organisationnelle, étayée par des documents officiels (par ex. mécanismes gouvernementaux, actes législatifs ou statuts de l'organisation) démontrant l'indépendance du travail de l'agence par rapport à des tierces parties, telles que des institutions d'enseignement supérieur, des gouvernements et d'autres organisations parties prenantes ;
- L'indépendance opérationnelle : la définition et la mise en œuvre des procédures et méthodes de l'agence ainsi que la nomination et la désignation d'experts externes sont organisés de manière indépendante de tierces parties telles que des institutions d'enseignement supérieur, des gouvernements et d'autres parties prenantes ;
- L'indépendance des résultats officiels : bien que des experts issus de différentes catégories de parties prenantes pertinentes, notamment des étudiants, participent aux démarches d'assurance qualité, les résultats finaux de ces démarches restent sous la responsabilité de l'agence.

Toute personne contribuant aux activités d'assurance qualité externes d'une agence (par ex. en tant qu'expert) est informée que, bien qu'elle puisse être nommée par une tierce partie, elle agit à titre personnel et ne représente pas l'organisation dont elle dépend dans le cadre de son travail pour l'agence. Cette indépendance est importante pour garantir que toute procédure ou décision est basée uniquement sur l'expertise.

a. Indépendance organisationnelle

L'indépendance de l'Agence est fixée par le décret du 22 février 2008 qui précise, en son article 2 : « Il est créé un service autonome, non doté de la personnalité juridique, dénommé Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française ».

L'indépendance organisationnelle peut être illustrée de cas concrets :

- La question de l'indépendance organisationnelle, liée à la désignation des membres du Comité de gestion est importante. Dès la création de la nouvelle structure ARES (cf. *supra*, p. 5), l'Agence a veillé à sensibiliser les autorités (gouvernement et ARES) pour qu'elles garantissent des modes de désignation respectueux de cette dimension d'indépendance.
- L'Agence a également pris l'initiative de proposer l'élaboration d'un accord de collaboration ARES/AEQES afin de préciser le périmètre d'action des deux organisations et le champ de leur collaboration. Ce travail est en cours.
- Suite à une révision décrétole intervenue en 2014, l'AEQES peut à présent recruter des membres du personnel sur fonds propres et non plus uniquement sur les fonds de la Fonction publique. L'AEQES doit à présent poursuivre ses démarches en vue d'obtenir une nouvelle révision de son cadre légal pour une autonomie accrue en termes de méthodologie, en concertation avec les parties prenantes.
- La présence, au sein du Comité de gestion, des représentants de(s) Ministre(s) ayant l'enseignement supérieur dans ses (leurs) attributions n'est quant à elle pas considérée par l'Agence comme un obstacle à l'indépendance de celle-ci car ces représentants n'y ont

qu'une voix consultative et que le Comité de gestion n'a pas droit de regard sur les rapports d'évaluation (voir ci-dessous, indépendance des résultats officiels).

b. Indépendance opérationnelle

L'Agence est libre dans la mise en œuvre de sa méthodologie et dans l'ajustement de celle-ci au fil de l'expérience. Ainsi, elle établit en toute indépendance son plan décennal et le met à jour ; elle a révisé son référentiel en 2012 ; elle a choisi de rendre obligatoire les évaluations de suivi (après une première édition en 2013-2014).

À noter toutefois qu'une grande partie de la méthodologie mise en œuvre par l'Agence émane des prescrits légaux (cf. ESG 2.2).

Par ailleurs, l'Agence dispose également de la liberté de formuler des avis au Gouvernement. A ce titre, l'[avis](#) rendu public le 18 juin 2012 fait le bilan de la première évaluation de l'Agence en détaillant une proposition de mesures à prendre par le Gouvernement et le [mémoire](#) adopté à l'unanimité par le Comité de gestion le 1^{er} octobre 2013 rappelle au Gouvernement les enjeux du développement d'une agence qualité au service du secteur de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, l'Agence exerce ce droit, d'une part à l'issue de chaque exercice d'évaluation externe par la rédaction d'une note analytique qui intègre l'analyse transversale rendue publique et, d'autre part, en publiant régulièrement des études et méta-analyses (voir ESG 2.6).

c. Indépendance des résultats officiels

Pour garantir l'indépendance des résultats officiels permettant que les conclusions et recommandations avancées dans les rapports ne puissent être influencées par de tierces parties, le Comité de gestion de l'AEQES n'a pas de droit de regard sur les productions établies par les experts (rapports préliminaires, rapports d'évaluation ou d'évaluation de suivi, état des lieux). Cette mesure est garantie par le travail de la Cellule exécutive qui agit comme intermédiaire exclusif entre les établissements en phase d'évaluation externe et les experts mandatés pour la mission. Ces derniers s'engagent, par la signature du code de déontologie, à agir à titre personnel et à mobiliser leur expertise, sans influence externe, au bénéfice de la mission qui leur est confiée. Le processus permettant d'assurer l'indépendance des experts est explicité ci-avant, sous l'ESG 2.4, ainsi que dans la [jurisprudence](#) de sélection des experts.

Progrès accompli depuis 2011 :

Possibilité d'engager désormais du personnel sur fonds propres et non plus uniquement via le budget de la Fonction publique.

Marge de progression :

Finaliser l'accord de collaboration ARES/AEQES délimitant les rôles et activités de chacun. Ce travail est en cours et vise notamment à préserver l'indépendance de l'Agence.

3.4 Analyse thématique

RÉFÉRENCE

Les agences publient régulièrement des rapports décrivant et analysant les résultats généraux de leurs activités d'assurance qualité externe.

LIGNES DIRECTRICES

Dans le cadre de leur travail, les agences obtiennent des informations sur les programmes et les institutions qui peuvent être utiles au-delà de la portée d'une seule procédure, fournissant des éléments pour des analyses structurées au sein du système d'enseignement supérieur. Ces résultats peuvent contribuer à la réflexion et à l'amélioration des politiques et démarches d'assurance qualité dans le contexte des institutions ainsi que dans les contextes nationaux et internationaux. Une analyse approfondie et rigoureuse de ces informations mettra en lumière les développements, tendances et domaines de bonnes pratiques, ou les difficultés persistantes.

L'Agence produit différents types d'analyse thématique : les analyses transversales, des « méta-analyses » et d'autres types de publications thématiques.

a. Les analyses transversales

L'évaluation programmatique réalisée en *clusters* conduit l'Agence à produire un premier type d'analyses thématiques : pour chaque cursus, les experts sont mandatés pour rédiger, à l'issue de l'ensemble des visites d'évaluation, une mise en perspective argumentée de l'offre de formation (programmes évalués) à l'échelle de la FWB, accompagnée de points de repère issus de l'expertise internationale du comité (pratiques d'enseignement et/ou d'assurance qualité venues d'ailleurs, éclairages du monde professionnel, réflexions pédagogiques, etc.). Lorsque l'offre de formation d'un *cluster* relève de plusieurs formes d'enseignement, la transversalité est renforcée et, dans la mesure du possible, le comité examine les possibilités de parcours flexibles des étudiants.

A ce jour, 25 analyses transversales ont été présentées, publiées et diffusées (cf. ESG 2.6). Les analyses transversales sont présentées par leurs auteurs aux établissements, puis aux membres du Comité de gestion lors de séances propices à l'échange et au débat. Toutefois, comme cela sera évoqué ci-après (cf. ESG 2.6), les analyses transversales semblent encore peu connues des étudiants et des partenaires socioprofessionnels. Une meilleure communication sur ces documents permettrait de davantage sensibiliser ce public. Le travail effectué par le GT Rapports de l'AEQES en termes de méta-analyses permet, de manière régulière, d'insister sur les problématiques récurrentes observées et invite explicitement les autorités à apporter les ajustements légaux parfois nécessaires.

Pour la dimension « impact » auprès des autorités publiques, une veille des débats parlementaires est assurée par le Cellule exécutive afin de vérifier si les parlementaires à qui les analyses transversales sont adressées s'en saisissent. Les [questions parlementaires et leurs réponses](#)³⁰ sont publiées sur le site de l'Agence. 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. Ce point pourrait être intégré dans le futur accord de collaboration ARES/ AEQES.

³⁰ Un relevé de ces questions parlementaires est publié sur le site internet de l'AEQES, sur http://www.aeqes.be/agence_pr.cfm.

b. Les méta-analyses

Un deuxième type d'analyses thématiques découle de cette production initiale. Le GT Rapports, mandaté par le Comité de gestion, examine de manière régulière un ensemble d'analyses transversales afin d'en dégager des éléments visant une réflexion plus structurée. Ainsi ont été élaborés [TENDANCES](#) (sept thématiques récurrentes sur les évaluations de 2009-2010) et [FOCUS](#) (six thématiques dégagées des évaluations 2010-2012). En 2016, une nouvelle méta-analyse ([TRAJECTOIRES](#)) revisitera les résultats de treize évaluations 2013-2014 à la lumière de la partie 1 des ESG (version 2015).

c. Autres publications thématiques

Enfin, un troisième type d'analyses thématiques existe : il s'agit soit de rapports³¹ écrits par la Cellule exécutive (par exemple, le [bilan de la collaboration AEQES/CTI](#)), soit de mémoires rédigés par les étudiants en fin d'études et accueillis à titre de stagiaires au sein de l'Agence. A ce jour, trois³² de ceux-ci sont en accès libre sur le site de l'Agence sur divers sujets. Enfin, une [recherche-action](#), menée par deux chercheurs en sociologie³³, et les [résultats d'une large enquête visant à définir les besoins des acteurs en matière d'assurance qualité](#) complètent la liste actuelle.

Progrès accomplis depuis 2011 :

- Publication régulière de méta-analyses ;
- Politique d'accueil de stagiaires et mémorants donnant lieu à la production de travaux de recherche en lien avec les activités de l'Agence.

Marge de progression :

Améliorer la communication autour des analyses transversales.

3.5 Ressources

RÉFÉRENCE

Les agences disposent de ressources adéquates et appropriées, humaines et financières, pour mener à bien leurs activités.

LIGNES DIRECTRICES

Étant donné l'impact important de l'enseignement supérieur sur le développement des sociétés et des individus, il relève de l'intérêt public que les agences disposent d'un financement adéquat et approprié. Les ressources des agences leur permettent d'organiser et d'effectuer leurs activités d'assurance qualité externe de manière efficace et efficiente. De plus, ces ressources permettent aux agences de s'améliorer, de réfléchir à leurs pratiques et d'informer le public de leurs activités.

³¹ http://www.aeqes.be/rapports_list.cfm?documents_type=11

³² QUAREMME M., [Influence du processus d'évaluation AEQES sur les démarches qualité dans l'enseignement supérieur : résultats des enquêtes en ligne](#), 2012.

VAN DEN EEDE P., [Évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur: légitimité et valeur ajoutée des experts étudiants selon les différentes parties prenantes](#), 2015.

STEVENS B., [Enjeux, leviers et freins perçus dans la démarche de suivi qualité de l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur \(AEQES\) pour le cursus du bachelier pré-scolaire](#), 2015.

³³ AEQES, [Rapport MAG : les acteurs de l'évaluation analysent sa mise en œuvre](#), 2015.

Dans ce point, l'on abordera d'une part les ressources humaines et d'autre part les ressources matérielles et la gestion financière de l'AEQES.

a. Ressources humaines

L'AEQES a pâti pendant plusieurs années d'une situation de sous effectifs. Elle ne disposait par ailleurs pas de l'autonomie nécessaire pour lui permettre de recruter du personnel supplémentaire. Le 11 avril 2014, le Gouvernement a voté un amendement du décret du 22 février 2008 permettant à l'Agence d'engager du personnel sur sa dotation propre. En 2015, l'AEQES a ainsi pu accueillir trois agents supplémentaires. L'encadrement s'élève actuellement à dix personnes (9,6 équivalents temps-plein) et permet désormais d'assurer la charge de travail liée aux évaluations externes³⁴. Ce mode de recrutement risque d'être perçu par le Ministère de la FWB comme étant préférentiel à l'engagement sur les fonds de la fonction publique, dans un contexte où les budgets de l'État sont contraints. Dès lors, cette situation pose la question de la capacité financière de l'AEQES à assurer la poursuite des activités en cours en cas de départs de membres du personnel en place et financés sur les fonds de la Fonction publique.

Illustration 16 : Membres du personnel de la Cellule exécutive de l'AEQES, date d'entrée en fonction et temps de travail au 1^{er} janvier 2016

NOM et prénom	Fonction	Entrée en fonction	Temps de travail presté
COLLE Julien	attaché	Janvier 2015	100%
DUYKAERTS Caty	directrice	Octobre 2008	100%
JAROSZEWSKI Eva	attachée	Octobre 2008	100%
MARION Michaël	assistant	Février 2009	80%
NURTANTIO Yoneko	attachée	Janvier 2015	100%
PIRET Axelle	attachée	Février 2011	80%
SALLETS Joëlle	attachée	Septembre 2012	100%
VAN OUYTSEL Audrey	attachée	Février 2015	100%
VERMOTE Alexis	attaché	Mars 2011	100%
ZHANG Thérèse	attachée	Juin 2015	100%

b. Ressources matérielles et gestion financière

L'Agence est un service administratif à comptabilité autonome (SACA) anciennement service à gestion séparée (SGS). L'Agence est soumise à un contrôle régulier de la Cour des Comptes.

³⁴ Il est considéré ici qu'un équivalent temps-plein (100%) attaché accompagne un comité d'évaluation à raison de vingt jours de visite environ par an.

L'Agence bénéficie d'une allocation budgétaire annuelle que lui transfère le Gouvernement de la Communauté française. L'AEQES a ainsi perçu une dotation de 750.000 € en 2012 et en 2013, de 754.000 € en 2014 et en 2015.

La Belgique francophone, comme de nombreux pays voisins, doit faire face à des restrictions budgétaires. Compte tenu de la situation initiale restreinte de l'Agence en matière de ressources, le Gouvernement n'a pas réduit sa dotation. Cependant, ce même Gouvernement annonce également qu'une augmentation de la dotation n'est pas à envisager dans le futur proche.

L'Agence présente annuellement un projet de budget complété d'une estimation pluriannuelle de ses ressources financières (voir tableau ci-dessous). Selon la planification programmatique actuelle et à conditions financières constantes, l'Agence estime pouvoir maintenir ses activités et son volume d'emploi jusqu'en 2020. Une solution structurelle devra ensuite intervenir pour assurer la pérennisation du fonctionnement et du cadre actuel.

Illustration 17 : perspective pluriannuelle des dépenses et des recettes estimées

Année	Trésorerie (report du solde)	Dotation annuelle estimée ³⁵	Autres recettes	Fonds disponibles	Dépenses ³⁶	Solde
2009	497.913	747.011	1.069	1.245.993	219.013	1.026.980
2010	1.026.980	0	4.001	1.030.981	449.425	581.556
2011	581.556	1.434.000	8.676	2.024.232	500.088	1.524.144
2012	1.524.144	0	10.021	1.534.165	497.851	1.036.314
2013	1.036.314	750.000	8.462	1.794.776	624.481	1.170.295
2014	1.170.295	754.000	16.103	1.940.398	680.330	1.260.068
2015	1.260.068	754.000		2.014.066	937.750	1.076.316
2016	1.076.316	754.000	79.000	1.909.316	998.300	911.016
2017	911.016	776.620		1.687.636	1.030.824	656.812
2018	656.812	799.918		1.456.730	1.123.009	333.721
2019	333.721	823.916		1.157.637	902.589	255.048
2020	255.048	848.633		1.103.681	1.119.404	-15.723
2021	-15.723	874.092		858.369	1.092.109	-233.740
2022	-233.740	900.315		666.575	1.104.984	-438.409
2023	-438.409	927.324		488.915	1.150.304	-661.389

Progrès accompli depuis 2011 :

Possibilité de recruter désormais du personnel sur fonds propres et, dès lors, augmentation du cadre du personnel.

Marge de progression :

Poursuivre les efforts entrepris en vue de conserver une capacité budgétaire suffisante à l'accomplissement des missions.

3.6 Assurance qualité interne et attitude professionnelle

RÉFÉRENCE

Les agences disposent de processus d'assurance qualité interne servant à définir, assurer et améliorer la qualité et l'intégrité de leurs activités.

³⁵ La dotation annuelle indiquée jusqu'en 2015 est la dotation réellement perçue. À partir de 2016, la colonne reprend une estimation de la dotation annuelle, sur une base constante indexée.

³⁶ Jusqu'en 2015, les dépenses indiquées correspondent aux dépenses effectives. À partir de 2016, les dépenses sont estimées (notamment sur la base des évaluations prévues dans le plan décennal).

LIGNES DIRECTRICES

Les agences doivent rendre des comptes à leurs parties prenantes. Des normes professionnelles strictes ainsi que l'intégrité du travail de l'agence sont donc indispensables. Les processus de révision et d'amélioration de leurs activités sont continus afin de garantir un service optimal aux institutions et à la société.

Les agences appliquent une politique d'assurance qualité interne disponible sur leur site Web. Cette politique :

- garantit que toutes les personnes impliquées dans leurs activités sont compétentes et agissent de manière professionnelle et éthique ;
- inclut des mécanismes de retour internes et externes contribuant à un processus d'amélioration continue au sein de l'agence ;
- préserve contre toutes les formes d'intolérance et de discrimination ;
- définit la communication appropriée avec les autorités concernées au sein de leur juridiction ;
- garantit que toute activité effectuée et tout document produit par des organismes sous-traitants sont conformes aux ESG, lorsque certains ou tous les éléments de ses activités d'assurance qualité sont sous-traités à des tierces parties ;
- permet à l'agence d'établir le statut et la reconnaissance des institutions auprès desquels elle mène des activités d'assurance qualité externe.

L'Agence a mis en place un système interne d'assurance qualité qui suit les quatre étapes de tout processus de gestion de la qualité basé sur le cycle « Plan – do – Check – act » (PDCA) ; ce système qualité est décrit dans un manuel qualité³⁷, publié sur le site internet de l'Agence.

Les quatre processus clé identifiés par l'Agence dans son manuel qualité sont :

1. Le processus MANAGEMENT (// Plan)

Le Comité de gestion de l'AEQES, en sa qualité d'instance décisionnelle, fixe les objectifs stratégiques de l'Agence, définit sa politique de communication et oriente sa politique de partenariat, établit annuellement le plan décennal, sélectionne les experts et choisit les présidents des comités, approuve son projet de budget annuel, valide les notes conclusives des analyses transversales, le rapport d'activités bisannuel, le rapport d'autoévaluation quinquennal, tout avis produit d'initiative ou à la demande.

2. Le processus de GESTION de la QUALITÉ (// Check & Act)

Afin de piloter efficacement ses activités et d'en rendre compte sur une base régulière, l'Agence a développé des procédures qui décrivent le fonctionnement des groupes de travail, les modalités de collecte et de traitement de l'information (enquêtes auprès des parties prenantes et retour d'information), les mécanismes d'actions correctives et préventives (gestion des plaintes et traitement des dysfonctionnements, notamment), et enfin, la manière dont l'Agence rend régulièrement compte de ses activités.

3. Le processus SUPPORT (// Do)

Il s'agit ici de la description des diverses procédures nécessaires au bon fonctionnement de l'Agence et de ses activités : secrétariat et archivage, maintenance du site internet, veille documentaire, ressources humaines et matérielles, gestion comptable.

³⁷ Disponible sur http://aeges.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=134.

4. Le processus OPÉRATIONNEL (// Do)

Ces procédures portent, directement ou indirectement, sur la réalisation de la mission principale de l'Agence, à savoir la mise en œuvre des évaluations externes (planification et préparation des différentes phases de l'évaluation ; réalisation des visites ; production, transmission et publication des divers rapports ; réalisation des activités liées aux évaluations de suivi).

Ce document permet de définir et de communiquer les standards professionnels stricts auxquels s'engage l'Agence au cours de chacune de ses activités. Par ailleurs, au travers de l'ensemble de ces activités, les différentes parties prenantes (Comité de gestion, Bureau, Cellule exécutive et experts) s'engagent à respecter le Code de déontologie de l'Agence.

L'ensemble des actions décrites dans la section 8 (pp. 19-21) semble porter ses fruits puisque, de manière régulière, les parties prenantes soulignent le professionnalisme des prestations de l'Agence. Les activités de communication pour lesquelles l'Agence est sollicitée traduit d'ailleurs la reconnaissance de son expertise dans le domaine de l'assurance qualité.

3.7 Évaluation externe périodique des agences

RÉFÉRENCE

Les agences engagent une évaluation externe au moins tous les cinq ans afin de démontrer leur conformité aux ESG.

LIGNES DIRECTRICES

Une évaluation externe périodique aide l'agence à réfléchir à ses politiques et activités. Elle permet d'assurer à l'agence et à ses parties prenantes qu'elle reste conforme aux principes entérinés dans les ESG.

Le décret du 22 février 2008 a prévu explicitement l'évaluation de l'Agence. L'article 21 stipule en effet : « L'Agence se soumet à un examen externe cyclique de ses activités et de ses méthodes au moins tous les 5 ans conformément aux recommandations de l'ENQA. Les résultats sont publiés dans un rapport qui fait état du degré de conformité de l'Agence avec les références européennes pour la gestion de la qualité des agences d'évaluation et d'accréditation. Ce rapport est transmis au Gouvernement et au Parlement ». Un arrêté du Gouvernement en explique brièvement les modalités.

Par ailleurs, ces évaluations constituent l'occasion d'interroger les pratiques en cours et de les améliorer. Le regard extérieur dont l'Agence bénéficiera au cours de cette évaluation externe complètera utilement le bilan dressé suite à la consultation des parties prenantes et la projection stratégique élaborée en 2016.

11 ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES, version 2015 : ESG, partie 2

Cette section examine la manière dont l'AEQES se conforme aux références de la partie 2.

2.1 Prise en compte de l'assurance qualité interne

RÉFÉRENCE

L'assurance qualité externe prend en compte l'efficacité des processus d'assurance qualité interne décrits dans la Partie 1 des ESG.

LIGNES DIRECTRICES

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est basée sur la responsabilité des institutions en matière de qualité de leurs programmes et de leurs autres offres de formations et services ; par conséquent, il est important que l'assurance qualité externe reconnaisse et soutienne la responsabilité des institutions vis-à-vis de l'assurance qualité. Afin de garantir le lien entre l'assurance qualité interne et externe, l'assurance qualité externe tient notamment compte des références de la Partie 1. Celles-ci peuvent être prises en compte de différentes façons, en fonction du type d'assurance qualité externe.

La vérification de la conformité à cette référence implique que le référentiel d'évaluation employé par l'AEQES permette de vérifier l'efficacité des procédures décrites dans les dix points de référence de la partie 1 des ESG.

En 2012, l'AEQES a adopté un nouveau référentiel d'évaluation. Ce référentiel s'articule autour de cinq critères, chacun se déclinant en plusieurs dimensions. Au cœur de ce référentiel figure des critères de pertinence des programmes d'études (critère 2), de cohérence interne (critère 3) et d'efficacité et d'équité (critère 4). Les notions d'acquis d'apprentissage et de cadre des certifications ont été intégrées dans ces critères. En outre, le référentiel prévoit également que soient évaluées la gouvernance et les politiques qualité des établissements et des entités responsables des programmes (critère 1) et la réflexivité et l'amélioration continue (critère 5).

Illustration 18 : Articulation des cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES



Le référentiel s'accompagne d'un [guide](#) à la fois utile à la rédaction des rapports d'autoévaluation et à la phase d'évaluation externe. Ce document présente, entre autres, différents outils, un lexique, des questions permettant de guider l'évaluation et des exemples.

Lors de l'élaboration de ce référentiel (entre 2010 et 2012), l'AEQES a veillé à ce que les critères et dimensions recouvrent les ESG et y fassent plus explicitement référence. Cette démarche s'inscrivait pleinement dans le cadre de la cinquième recommandation formulée par le Bureau d'ENQA en septembre 2011³⁸. Ainsi, un tableau de concordance entre le référentiel AEQES et les ESG a été établi.

Parallèlement, un large processus européen de consultation s'initiait en vue de réviser les ESG. Depuis 2005, en effet, « des progrès considérables avaient été réalisés en matière d'assurance qualité ainsi que dans d'autres lignes d'action du processus de Bologne telles que les cadres de qualification, la reconnaissance et la promotion de l'utilisation des acquis d'apprentissage. Ces lignes d'action [ont] toutes [contribué] à une conception de l'apprentissage et de l'enseignement davantage centrés sur les étudiants. »³⁹

L'AEQES a suivi de près les consultations qui ont été organisées pour la révision des ESG – notamment par le biais de son implication dans le groupe Qualité d'EURASHE au cours du projet MAP-ESG⁴⁰ – ce qui lui a permis d'en anticiper les évolutions. L'AEQES a également participé à la consultation organisée par l'ENQA dans le processus d'élaboration de la future version 2015 des ESG.

En mai 2015, lors de la conférence des Ministres de l'Espace européen de l'enseignement supérieur, les nouvelles ESG ont été adoptées. Une vérification de la concordance entre le référentiel AEQES et la nouvelle version des ESG a alors été assurée (voir tableau ci-dessous). À cette occasion, seules quelques adaptations de formulation⁴¹ ont dû être apportées au référentiel AEQES de sorte que celui-ci tienne compte des éléments introduits dans la nouvelle version des ESG.

Illustration 19 : vérification de la concordance entre le référentiel AEQES et la nouvelle version des ESG

³⁸ Cf. annexe 1 : « La partie 1 des ESG devrait être plus explicite dans le cadre d'une révision du référentiel et de la formulation de critères de qualité sur la base desquels les évaluations pourraient se dérouler. »

³⁹ Extrait de la traduction en français des ESG (*op. cit.*), p. 9.

⁴⁰ *Op. cit.*

⁴¹ À titre d'exemples : le rôle actif que doit assurer les étudiants dans la gouvernance de l'établissement a été davantage mis en lumière dans la formulation du critère 1 et de la dimension 1.2 ; l'utilisation appropriée de données nécessaires au pilotage des programmes d'études a été soulignée dans la dimension 4.4.

Légende :

☒ : la dimension AEQES recouvre l'ESG

		ESG (partie 1)										Total d'ESG en lien avec la dimension	
		1.1 Politique d'assurance qualité	1.2 Élaboration et approbation des programmes	1.3 Apprentissage, enseignement et évaluation centré sur l'étudiant	1.4 Admission, progression, reconnaissance et	1.5 Personnel enseignant	1.6 Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des	1.7 Gestion de l'information	1.8 Information du public	1.9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes	1.10 Processus périodiques d'assurance qualité externe		
Référentiel AEQES (critères et dimensions)	Critère 1 : l'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes d'études												
	Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	☒											1
	Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	☒								☒			2
	Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme		☒							☒	☒		3
	Dimension 1.4 : Information et communication interne												0
	Critère 2 : l'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme												
	Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme		☒							☒			2
	Dimension 2.2 : Information et communication externe		☒		☒				☒	☒			4
	Critère 3 : l'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme												
	Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme		☒	☒	☒				☒				4
	Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage (y inclus stages, projets, travail de fin d'études/mémoire/épreuve intégrée)		☒	☒									2
	Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés		☒	☒									2
	Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés			☒									1
	Critère 4 : l'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme												
	Dimension 4.1 : Ressources humaines			☒		☒	☒						3
	Dimension 4.2 : Ressources matérielles			☒			☒						2
	Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants		☒	☒	☒		☒						4
	Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme				☒			☒		☒			3
	Critère 5 : l'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue												
	Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	☒											1
	Dimension 5.2 : Analyse SWOT												0
	Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi									☒			1
	Total de dimensions en lien avec l'ESG		3	7	7	4	1	3	1	2	6	1	

Pratiquement, comment l'AEQES prend-elle en compte, à travers son processus d'évaluation externe, l'efficacité des processus qualité mis en œuvre par les établissements ?

À travers la lecture des dossiers d'autoévaluation remis par les institutions, des documents mis à disposition du comité des experts et les entretiens avec les parties prenantes des programmes évalués, les boucles qualité sont systématiquement questionnées et appréciées. Par ailleurs, l'adjonction d'un expert en gestion de la qualité dans les comités assure l'AEQES que l'efficacité des systèmes internes d'assurance qualité est mesurée au cours d'une évaluation externe.

L'AEQES souscrit à un concept de la qualité qui promeut l'adaptation à l'objectif visé (« *fitness for purpose* »)⁴² parce que les missions et objectifs des établissements et des programmes sont différents et que l'évaluation, bien qu'encadrée par des critères communs, repose sur l'interprétation et l'appropriation de ces critères dans le contexte spécifique de chaque institution. La qualité équivaut alors à l'atteinte des objectifs visés, étant entendu que l'acceptabilité de ces objectifs aura préalablement été démontrée.

Cette approche guide la mise en œuvre des évaluations menées au sein des établissements. Ces évaluations s'inscrivent dans une dimension contextuelle importante : les établissements, dans le cadre des missions qui leur sont assignées par la loi, déterminent eux-mêmes les objectifs globaux et spécifiques de leurs programmes. L'Agence, par sa méthodologie, prend ainsi en considération la diversité de l'enseignement supérieur en FWB.

Progrès accomplis depuis 2011 :

La formulation des critères 1 et 5 du référentiel d'évaluation rend plus explicite que dans l'ancien référentiel l'importance de la gestion de la qualité au sein des établissements. En 2015, il a été revu en vue d'y intégrer la terminologie adoptée par le décret Paysage et assurer la bonne prise en compte de la version révisée des ESG.

Marge de progression :

Renforcer auprès des établissements la prise de conscience de l'importance d'une démarche d'assurance qualité interne et son développement.
Poursuivre auprès des établissements le travail d'appropriation du référentiel comme outil d'analyse.

Bien que les ESG soient « intégrées » dans le référentiel d'évaluation de l'AEQES, celle-ci participe de l'effort collectif de dissémination de la version 2015 des ESG. Ainsi, outre une présentation des ESG au Comité de gestion, l'AEQES a entrepris plusieurs actions pour présenter le référentiel européen aux établissements :

- participation au processus de consultation sur la version provisoire des ESG,
- présentation des ESG lors d'une [journée d'études](#) (8 mai 2015),
- présentations, à la demande, des nouvelles ESG auprès de différents établissements ou associations actives dans le secteur,
- afin de permettre aux parties prenantes de saisir dans quelle mesure la Partie 1 des ESG est déjà mise en œuvre en FWB, l'AEQES a entamé en 2015 une réflexion visant à proposer une synthèse analytique des évaluations menées entre 2012 et 2014 et d'en tirer des enseignements structurels pour les quatre formes d'enseignement supérieur opérant en FWB. L'originalité de cette réflexion réside dans son choix méthodologique : l'AEQES a opté pour une analyse des résultats issus des évaluations sous le prisme de la première partie des ESG, version 2015. Cette analyse fera l'objet d'une publication en mai 2016.

⁴² Repris des principales conceptions de la qualité distinguées par Martin et Stella (2007) tirées de *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*, Paris : UNESCO, Institut international de planification de l'éducation, p. 35.

2.2 Conception de méthodologies adéquates

RÉFÉRENCE :

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.

LIGNES DIRECTRICES :

Il est essentiel que l'assurance qualité externe ait des objectifs clairs approuvés par les parties prenantes afin de garantir son efficacité et son objectivité.

Les buts, les objectifs et la mise en œuvre des démarches :

- tiennent compte de la charge de travail et des coûts qu'ils impliquent pour les institutions ;
- tiennent compte de la nécessité d'aider les institutions à améliorer la qualité ;
- permettent aux institutions de faire la preuve de cette amélioration ;
- donnent lieu à des informations claires sur les résultats et le suivi.

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.

L'AEQES a pour mission d'évaluer les programmes de brevet, bachelier et master en FWB, ces évaluations externes n'ayant pas valeur d'accréditation et n'ayant pas d'impact formel sur les habilitations délivrées aux établissements. C'est ainsi que depuis une dizaine d'années, l'AEQES réalise des évaluations externes formatives visant à soutenir les établissements dans le développement de leurs missions. Par ailleurs, depuis 2013-2014, des évaluations externes de suivi permettent d'attester des améliorations apportées par les institutions à leurs programmes d'études ainsi que de donner des informations claires sur les résultats obtenus.

Une grande partie de la méthodologie mise en œuvre par l'Agence émane des prescrits légaux (décret du 22 février 2008). Par ailleurs, au fil des années, l'Agence a développé différents outils et procédures complémentaires en vue de soutenir davantage le développement des démarches internes de gestion de la qualité. L'instauration d'une évaluation de suivi plus robuste figure parmi ces initiatives porteuses. Dans son [Avis sur les modifications décrétales nécessaires à l'amélioration de son fonctionnement](#) (2012) ainsi que dans son [mémoire](#) (2013), l'Agence a fait part aux décideurs de son souhait de pouvoir envisager, de manière plus autonome et concertée, des évolutions méthodologiques de l'évaluation externe. Pour mettre en place ces évolutions, une révision du décret qui régit les activités de l'Agence et la méthodologie d'évaluation s'avère nécessaire.

L'actuelle méthodologie d'évaluation de l'AEQES lui permet de remplir sa mission d'information au public. En effet, pour rappel, au moment de finaliser l'écriture de ce rapport d'autoévaluation, 262 rapports d'évaluation et 25 analyses transversales ont été publiés sur le site internet de l'AEQES. A partir de 2016, les rapports des évaluations de suivi rédigés par les experts seront également publiés. Cette publication permettra notamment de prendre la mesure des améliorations apportées par les institutions, programme par programme.

Les parties prenantes sont impliquées dans les évolutions méthodologiques en premier lieu au niveau du Comité de gestion (au sein duquel siègent 24 membres effectifs et 24 suppléants issus notamment du secteur de l'enseignement supérieur) et dans les neuf groupes de travail de l'Agence⁴³. En outre, l'AEQES consulte régulièrement ses parties prenantes par le biais d'enquêtes

⁴³ Sur les 48 membres effectifs et suppléants que compte le Comité de gestion, une vingtaine de membres sont actifs dans un ou plusieurs GT. En outre, certains GT bénéficient de la participation de personnes ne siégeant pas au Comité de gestion et sollicitées pour leur expertise spécifique.

ou de consultations (par exemple, lors de révision du référentiel ou, en 2015, à l'occasion d'une enquête prospective⁴⁴ visant à déterminer les besoins du secteur en matière d'assurance qualité et ayant servi, notamment, à dresser le plan stratégique⁴⁵ de l'AEQES pour 2016-2020).

Par ailleurs, l'AEQES sonde les établissements, les étudiants et les experts après chaque évaluation de cursus pour prendre la mesure de leur perception de la plus-value de l'évaluation et ajuster, le cas échéant, certains de ses processus. A titre d'exemple, le format des séminaires de formation des experts (avant le début des visites d'évaluation) a fait l'objet d'améliorations afin de mieux préparer les experts à leur mission (voir ESG 2.4).

Depuis quelques années, l'AEQES s'efforce de conduire un projet global de mesure d'impact de ses activités sur le développement d'une culture qualité au sein des établissements. Pour ce faire, elle a notamment fait appel à des étudiants issus de masters de différents domaines (gestion totale de la qualité, sociologie, sciences de l'éducation, sciences politiques, etc.) désireux d'effectuer un stage auprès de l'Agence et de développer un mémoire sur ces questions de mesure d'impact.

Un [mémoire](#) de master complémentaire en gestion totale de la qualité a ainsi été soutenu, en 2012 ; celui-ci portait sur l'influence du processus d'évaluation AEQES sur les démarches qualité dans l'enseignement supérieur. En 2015, une étudiante de master complémentaire en pédagogie universitaire et de l'enseignement supérieur a réalisé un [mémoire](#) sur l'impact des procédures d'évaluation externe de suivi dans l'amélioration effective des programmes d'enseignement supérieur.

L'ensemble de ces travaux contribue à documenter, par l'intermédiaire d'acteurs indépendants des processus d'évaluation menés par l'AEQES, une réflexion systématique sur les impacts de ceux-ci.

C'est dans ce cadre de réflexion globale sur l'adéquation de son approche que l'AEQES a également mandaté une [recherche-action](#)⁴⁶ visant à mettre en lumière les freins et leviers au développement des démarches qualité dans les établissements. Cette recherche, de par la méthode qui a été sollicitée (méthode d'analyse en groupe), a impliqué largement les établissements d'enseignement supérieur et a permis de développer un ensemble de réflexions, de pistes théoriques, d'hypothèses et de perspectives pratiques utiles et éclairantes pour le secteur dans son ensemble. En novembre 2015, le Comité de gestion a dressé une liste d'actions à entreprendre dans la foulée de cette recherche-action, et notamment mieux sensibiliser les autorités académiques à l'assurance qualité, articuler davantage les processus d'évaluation et de formation à l'assurance qualité, etc.

Progrès accomplis depuis 2011 :

- 1) La révision en profondeur du référentiel d'évaluation a permis de passer d'un outil descriptif peu explicite à un outil de réflexion et d'analyse, en cinq critères, qui guide l'évaluation externe et qui structure les démarches internes d'évaluation,
- 2) La révision de la procédure de suivi (voir ESG

⁴⁴ Lors de cette enquête, l'AEQES a interrogé les établissements et les experts sur deux éléments : quelles sont les tendances de l'ES en FWB et comment l'AEQES peut-elle accompagner au mieux ces tendances ? Les résultats de ces enquêtes ont permis à l'Agence d'établir son plan stratégique pour les cinq prochaines années et d'alimenter les réflexions de son GT chargé d'explorer différentes pistes de perspectives méthodologiques. Ce groupe de travail utilise donc ce relevé des besoins du secteur de l'ES en FWB et le confronte à d'autres éléments issus d'une veille méthodologique (méthodologies d'évaluation externe employées dans d'autres contextes et sur d'autres territoires).

⁴⁵ Cf. dossier stratégique repris en annexe 2.

⁴⁶ AEQES (éd.), *Recherche-action : les acteurs de l'évaluation analysent sa mise en œuvre. Rapport de synthèse des analyses en groupe*, Bruxelles : AEQES, 2015, 43 p.

2.3) :

- a. Première édition de la procédure de suivi en 2013-2014, selon les termes de l'arrêté ;
- b. Bilan de cette première édition, établi en collaboration avec les établissements (via enquêtes) et les experts (via *focus groups*) ;
- c. Mise en œuvre de la procédure révisée de suivi à partir de 2015-2016.

Marge de progression :

Le cadre légal actuel de l'AEQES donne des informations détaillées sur la méthodologie d'évaluation externe que l'Agence a, jusqu'à présent, mise en œuvre. Sur cette base, l'AEQES a apporté des évolutions significatives. L'AEQES doit à présent poursuivre ses démarches en vue d'obtenir une révision de son cadre légal pour une autonomie accrue en termes de méthodologie, en concertation avec les parties prenantes.

2.3 Mise en œuvre des démarches

RÉFÉRENCE :

Les démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente et publiées. Elles incluent :

- **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.**

LIGNES DIRECTRICES :

Une assurance qualité externe effectuée avec professionnalisme, cohérence et transparence garantit son acceptation et son impact.

En fonction des modalités du système d'assurance qualité externe, l'institution fournit les éléments de base de l'assurance qualité externe par le biais d'une autoévaluation ou en collectant d'autres éléments, comprenant des éléments de preuves. Les documents écrits sont généralement complétés par des entretiens avec des parties prenantes à l'occasion d'une visite sur site. Les résultats de l'évaluation sont résumés dans un rapport (voir Référence 2.5) rédigé par un groupe d'experts externes (voir Référence 2.4).

L'assurance qualité externe ne prend pas fin avec le rapport des experts. Ce dernier guide l'institution dans les actions à entreprendre. Les agences disposent d'une démarche de suivi constante et cohérente pour évaluer les actions des institutions. La nature du suivi dépend des modalités de l'assurance qualité externe.

La description des processus et des méthodologies d'évaluation est reprise sous les sections 6 et 7 du présent rapport (cf. *supra*, pp. 16-19).

L'Agence assure le caractère fiable et constant de ses démarches d'assurance qualité externes :

- à travers l'élaboration et la publication d'outils méthodologiques (tels que le guide d'accompagnement du référentiel d'évaluation, le guide à destination des établissements et celui destiné aux experts),
- en prévoyant des réunions d'information pour les établissements (au cours d'une évaluation mais également, de façon générale, lorsque des changements méthodologiques interviennent),
- en organisant une formation systématique des comités d'experts et en assurant un accompagnement de chaque visite d'évaluation par un membre de la Cellule exécutive.

Le référentiel d'évaluation est la pierre angulaire des processus d'évaluation et constitue un facteur clé de cohérence. Lors des premières évaluations, l'Agence sélectionne des experts aux profils variés pour traiter des différents critères du référentiel : bien que l'évaluation externe repose sur la responsabilité collective des experts qui agissent collégalement, chaque profil d'expert contribue à

l'analyse en fonction de son domaine particulier d'expertise. Ainsi, par exemple, l'expert de la profession pourra plus particulièrement évaluer le critère 2 du référentiel, relatif à la pertinence du programme. Durant les visites, le critère 3 fera l'objet d'une attention accrue de la part de l'expert de l'éducation qui cherchera à pointer, au travers des différents documents mis à disposition, les éléments qui prouvent la cohérence du programme (alignement des acquis de l'apprentissage visés, du contenu et des activités prévues par le programme, des méthodes d'évaluation des étudiants, etc.). Les rapports écrits par les experts sont, bien entendu, structurés en fonction des chapitres du référentiel d'évaluation. L'approche *evidence-based* exigée par l'Agence (constats – analyses – recommandations) est un facteur additionnel de cohérence méthodologique.

Les critères 1 et 5 du référentiel jouent un rôle important pour garantir le lien entre les évaluations et les évaluations de suivi. Employés comme outils de diagnostic dans les évaluations, ils deviennent des critères particulièrement centraux dans le cadre des évaluations de suivi (cf. Section 7).

Progrès accomplis depuis 2011 :
Renforcement des évaluations de suivi (obligatoires à mi-parcours entre deux évaluations)

Marge de progression :
Dresser une analyse des premières évaluations de suivi permettant de nourrir une analyse de l'impact des évaluations.

2.4 Évaluation par les pairs

RÉFÉRENCE

L'assurance qualité est menée par des groupes d'experts externes incluant un ou plusieurs étudiant(s).

LIGNES DIRECTRICES

Le cœur de l'assurance qualité externe est le large éventail d'expertises des pairs qui contribuent au travail de l'agence via l'apport de perspectives variées comprenant celles des institutions, des académiques, des étudiants et des employeurs ou des professionnels.

Afin de garantir la valeur et la rigueur du travail des experts, ceux-ci :

- sont choisis avec soin ;
- disposent des aptitudes et compétences nécessaires à la réalisation de leurs tâches ;
- sont aidés par une formation et/ou un briefing adéquat.

L'agence garantit l'indépendance des experts en mettant en place un mécanisme excluant les conflits d'intérêts.

Il est souhaitable d'impliquer des experts internationaux dans l'assurance qualité externe, par exemple en tant que membres des panels de pairs, car cela ajoute une dimension supplémentaire au développement et à la mise en œuvre des démarches.

a. Évaluations

Les comités d'experts mandatés par l'Agence regroupent différents profils :

- Expert pair : personne disposant d'une expérience dans l'enseignement du domaine évalué dans l'enseignement supérieur ;
- Expert de la profession : personne disposant d'une expérience professionnelle en lien avec un ou des débouchés visés par le domaine évalué ;
- Expert de l'éducation : personne disposant d'une expérience dans le domaine de la didactique et de la pédagogie de l'enseignement supérieur (méthodes pédagogiques innovantes, aide à la réussite, *e-learning*, méthodes d'évaluation, etc.) ;
- Expert en gestion de la qualité : personne disposant d'une expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils, de préférence dans l'enseignement ;

- Expert étudiant : personne en parcours d'études au moment de l'évaluation externe (en bachelier, master, master complémentaire voire en spécialisation ; tout type d'enseignement confondu), en Belgique ou à l'étranger ;
- Président du comité des experts : personne qui dispose de l'une des expertises précitées (hormis expert étudiant) et qui dispose d'une expérience en gestion de la qualité (externe et/ou interne), de très bonnes capacités d'expression écrite et orale et d'une expérience en matière de gestion d'équipe. Le rôle prédominant du président dans un comité d'évaluation⁴⁷ justifie le soin particulier apporté à sa sélection. Lorsque cela s'avère possible, l'Agence sélectionne pour cette fonction des experts avec lesquels elle a déjà travaillé. Toutefois, vu l'approche programmatique, ce choix n'est pas toujours possible.

Les profils « éducation » et « gestion de la qualité » ont fait l'objet d'une recherche exploratoire en 2015⁴⁸. Les résultats de cette recherche exploratoire montrent notamment que lorsque l'on dépasse l'approche traditionnelle de l'évaluation de la qualité basée sur « les contenus » et le « *peer review* », la présence d'experts transversaux enrichit de manière significative le processus d'évaluation de la qualité des programmes. L'apport de l'expert de la gestion de la qualité s'avère particulièrement utile dans le contexte de soutien au (ou de vérification du) développement de la culture qualité.

Les experts étudiants ont systématiquement intégrés les comités d'évaluation de l'AEQES en 2013. En 2015, un étudiant de master en sciences de l'éducation a réalisé un stage à l'AEQES, suivi d'un mémoire. Le [mémoire](#) de cet étudiant s'est notamment appuyé sur une enquête ayant permis de recueillir plus de 3.000 avis, émis par des établissements, des étudiants des programmes évalués et des experts (y compris étudiants) sur la légitimité et la plus-value de l'expert étudiant dans les comités d'évaluation externe. Ses analyses montrent que tant les parties prenantes au sein des établissements (direction, enseignants, étudiants, etc.) que les experts apparaissent accueillir positivement la présence d'experts étudiants dans les comités, notamment pour leur regard spécifique dans les matières liées à la vie étudiante.

L'Agence fait appel à des experts venant de régions ou pays différents⁴⁹. Outre la richesse des regards extérieurs, le principal atout de la dimension internationale des comités est le renforcement de l'indépendance des experts vis-à-vis des établissements visités. Pour rappel, entre 2011-2012 et 2015-2016, 62% des experts mandatés par l'AEQES ne résidaient pas en FWB.

Pour les évaluations, différentes sources de recrutements d'experts sont sollicitées :

- envoi d'un courrier à l'ARES pour obtenir une liste reprenant un grand nombre de noms d'experts potentiels pour chaque cursus évalué (tous types de profils) – l'ARES constitue cette liste notamment grâce aux propositions d'experts émises par les établissements ;
- publication d'une information sur le site internet de l'AEQES pour recueillir des candidatures spontanées et consultation des bases de données existantes ;
- information et consultation de divers organismes belges et internationaux afin de recueillir des candidatures supplémentaires ;

⁴⁷ Le président d'un comité assure, outre la mission d'évaluation attribuée à tous les experts, des tâches spécifiques parmi lesquelles celles de réaliser une restitution orale des premières conclusions du comité à l'issue de la visite d'évaluation externe, de proposer les projets de rapport au comité, de veiller à soutenir continuellement la dynamique de travail du comité, de présenter au Comité de gestion de l'Agence et aux établissements l'état des lieux dressé par le comité.

⁴⁸ Cette recherche exploratoire a notamment fait l'objet d'une [communication à l'EQUAF en 2015](#) et au colloque de l'ADMEE-Europe en 2016.

⁴⁹ À noter que pour l'expert de la profession, toutefois, une préférence est accordée à une personne ayant une expertise en lien avec les débouchés professionnels belges (acquise en FWB ou dans les autres Communautés belges).

- consultation de la base de données d'experts ayant déjà assuré des missions d'évaluation externe pour l'AEQES.

La Cellule exécutive contacte chaque candidat et l'invite à transmettre un CV et à compléter une [fiche d'identification de l'expert potentiel](#) dans laquelle figure une déclaration d'indépendance.

Un groupe de travail dédié, le GT Experts⁵⁰, est mandaté par l'AEQES pour valider les candidatures recueillies. En regard des critères définis dans la [jurisprudence](#)⁵¹, le GT Experts statue sur chaque candidature et choisit les experts « présidentiables ». Dans sa jurisprudence, l'AEQES a notamment pointé des éléments essentiels tels que l'indépendance des experts par rapport aux établissements évalués, aux structures officielles de la FWB et aux pouvoirs organisateurs ; l'expertise actualisée ; la maîtrise de la langue française.

Les décisions du GT font l'objet d'une motivation reprise dans un procès verbal.

Les candidatures validées sont introduites dans la base de données d'experts de l'AEQES. Si l'Agence souhaite solliciter un expert pour une nouvelle expertise plus de deux ans après avoir validé sa candidature, elle demande une actualisation des données en sa possession. Par ailleurs, afin de garantir aux évaluations externes une multiplicité de regards, l'Agence veille à faire régulièrement appel à de nouveaux experts.

Pour chaque évaluation externe, la Cellule exécutive prend contact avec le présidentiable choisi par le GT Experts, selon le classement établi. Selon l'ampleur de l'évaluation (selon le nombre de programmes et/ou d'établissements), plusieurs personnes peuvent assurer la coprésidence du comité. Le président prend connaissance de l'ensemble des candidatures validées par le GT Experts. Dans la composition de son comité, il tiendra compte, en concertation avec la Cellule exécutive, de la couverture de l'ensemble des champs évalués, de la diversité d'origine et d'expertise souhaitée au sein du comité et du respect des profils d'expertise dressés par l'AEQES. Les experts potentiels sont contactés par la Cellule exécutive dans l'ordre de préférence du président jusqu'à ce que le comité soit complet.

Une fois les contrats d'expertise signés, un CV succinct de chaque expert est mis en ligne sur le site de l'Agence et l'Agence adresse un courriel aux établissements pour les informer de la composition du comité, ce qui leur permet de prendre connaissance du profil des experts retenus et, le cas échéant, de signaler à la Cellule exécutive un éventuel conflit d'intérêt. La publication sur son site internet⁵² du nom et du profil de tous les experts qu'elle mandate contribue à la transparence du travail de l'Agence.

La Cellule exécutive rencontre le(s) président(s) du comité d'évaluation à une ou plusieurs reprises dans la phase précédant les visites d'évaluation externe afin de le(s) préparer au mieux à leur mission. Elle organise, par ailleurs, au moins une journée et demie de formation à destination de l'ensemble des membres du comité d'évaluation. Cette formation poursuit différents objectifs :

- Initier une dynamique de groupe et porter une réflexion sur le travail collaboratif (complémentarité des expertises, implication) ;
- Ajuster les perceptions/attendus réciproques de la mission (point de vue des experts / point de vue de l'AEQES) ;

⁵⁰ Le groupe de travail Experts (GT Experts) est mandaté par le Comité de gestion de l'AEQES. Sa composition, ses missions et son fonctionnement sont définis dans son règlement d'ordre intérieur, disponible sur le site internet de l'AEQES.

⁵¹ Cette jurisprudence fait régulièrement l'objet de modifications ou de précisions, soumises au Comité de gestion par le GT Experts, eu égard aux différentes situations rencontrées dans l'examen des candidatures.

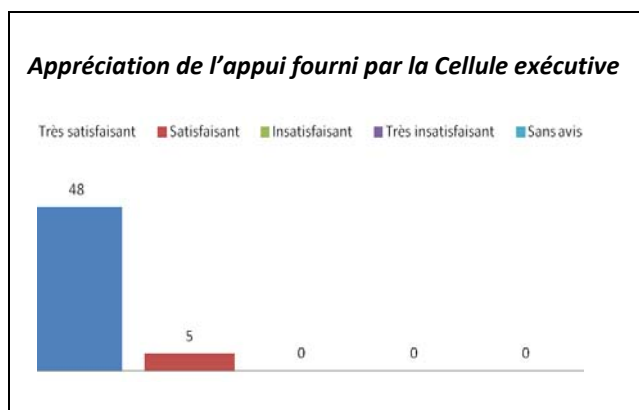
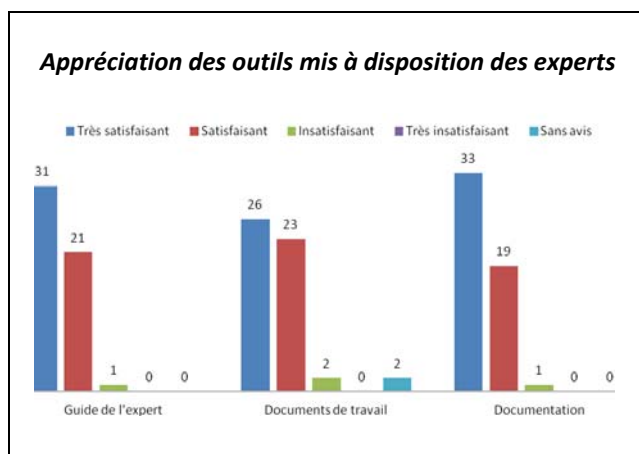
⁵² Les noms des experts et le résumé de leur expérience professionnelle sont disponibles sur http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

- Amener les experts à s'approprier les outils de travail de l'AEQES (référentiel et supports divers) ;
- Développer auprès des experts une connaissance suffisante du contexte de la FWB en général et du(es) cursus évalué(s) en particulier ;
- Développer une posture d'évaluateur adéquate (*critical friend*) (développer des stratégies de collecte et vérification de l'information, notamment) ;
- Développer une vision partagée de la qualité et de la cohérence pédagogique attendue ;
- Acquérir le réflexe évaluatif « constat/analyse/recommandation ».

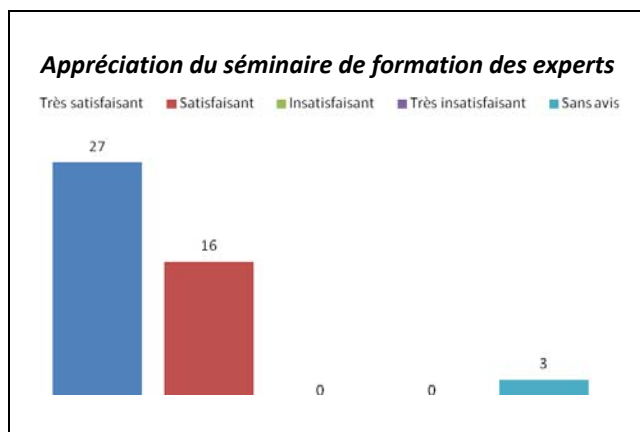
Le format de ce séminaire de formation a été largement revu en 2015-2016 : allongement de la durée du séminaire (de 1 jour à 1,5 jour), invitation d'intervenants extérieurs pour animer des ateliers méthodologiques, plus grande attention portée à l'appropriation du référentiel, etc.

Les experts sont questionnés en fin d'évaluation externe sur leur perception de la pertinence des dispositifs mis à leur disposition au cours de leur mission. Comme le démontrent les tableaux suivants, leurs retours sont majoritairement positifs.

Illustrations 20 : Résultats d'enquêtes diffusées auprès des experts ayant réalisé une mission d'évaluation externe pour l'AEQES en 2013-2014⁵³



⁵³ Cette enquête a été envoyée à 95 experts.



b. Évaluations de suivi

Le comité de suivi se compose de deux experts ayant déjà rempli au moins une mission d'expertise pour l'Agence et ayant démontré les compétences, posture et implication requises.

Le premier est un expert pair et/ou de la profession. Le second est un expert de l'éducation et/ou de la gestion de la qualité. En outre, seul un d'entre eux a participé à la mission d'évaluation du cursus considéré, ce qui permet à la fois de garantir une continuité entre les deux évaluations et d'enrichir l'analyse par des apports nouveaux.

Pour ce comité, chaque expert partage les tâches et responsabilités à parts égales.

Pour constituer le comité de suivi :

1. La Cellule exécutive sélectionne, dans sa base de données d'experts, les personnes répondant aux conditions décrites ci-dessus. Elle les contacte afin de vérifier leur intérêt pour la mission, leur demander un CV actualisé ainsi qu'une déclaration d'indépendance.
2. La Cellule exécutive dresse la liste des candidats, vérifie les conditions d'indépendance, l'actualisation de l'expertise et la disponibilité des experts potentiels.
3. La Cellule exécutive compose ensuite le comité de suivi.

Le comité de suivi bénéficie d'une journée de formation.

Progrès accomplis depuis 2011 :

- Elaboration d'une jurisprudence de validation des candidatures d'experts plus détaillée ;
- Présence d'un expert étudiant dans tous les comités d'experts des évaluations ;
- Améliorations régulières apportées aux séminaires de formation des experts.

Marge de progression :

Etudier les modalités opérationnelles en vue de l'intégration d'un expert étudiant dans le comité chargé d'assurer les évaluations externes de suivi

2.5 Critères déterminant les résultats

RÉFÉRENCE

Tous les résultats ou jugements issus des démarches d'assurance qualité externe sont basés sur des critères explicites et publiés qui sont appliqués de manière constante et cohérente, que les démarches mènent à une décision officielle ou non.

LIGNES DIRECTRICES

L'assurance qualité externe, et en particulier ses résultats, a un impact significatif sur les institutions et les programmes qui sont évalués et jugés.

Dans l'intérêt de leur équité et de leur fiabilité, les résultats de l'assurance qualité externe se basent sur des critères prédéfinis et publiés, interprétés de manière constante et cohérente et appuyés par des éléments de preuves. Les résultats peuvent prendre différentes formes en fonction du système d'assurance qualité externe, par exemple des recommandations, des jugements ou des décisions officielles.

Compte-tenu de l'approche formative de l'AEQES, les évaluations n'aboutissent pas à une décision formelle, mais bien à la formulation d'appréciations et de recommandations. Cette démarche d'évaluation se fonde sur des critères explicites (repris dans le référentiel d'évaluation).

En 2010-2012, les critères employés par l'AEQES pour les évaluations externes ont fait l'objet d'un travail important de reformulation et d'explicitation (formulation des critères, déclinaison en dimensions et sous-dimensions, rédaction d'un guide d'accompagnement). Les critères et les éléments d'explicitation de ceux-ci (guide) ont été publiés sur le site internet de l'AEQES et largement diffusés auprès des établissements et des experts.

Pour s'assurer que le référentiel est appliqué de manière constante par les experts, l'AEQES a instauré plusieurs mécanismes :

- l'ensemble des visites d'un même cursus ou *cluster* est assuré par un comité d'experts (dont la taille est adaptée à l'offre de formation),
- la gestion des évaluations de chaque cursus est confiée à un attaché de la Cellule exécutive qui devient la personne de référence, tant pour les établissements que pour les experts,
- l'ensemble du processus d'évaluation externe est encadré par un président ou plusieurs coprésidents et soutenu par la présence constante de la cellule exécutive, mais il implique un travail collaboratif et collégial de la part de l'ensemble du comité des experts,
- au cours des journées de formation des experts, diverses activités ont pour objectif d'amener les experts à s'approprier le référentiel et à en dégager une compréhension commune,
- la rédaction des rapports est réalisée selon le même référentiel d'évaluation et est structurée de la façon suivante : pour chaque dimension du référentiel, les experts décrivent l'élément considéré, puis l'analysent et, enfin, émettent des recommandations. Cela assure un traitement rigoureux et cohérent, à travers l'ensemble des programmes et des établissements évalués.

Pour les évaluations de suivi, les établissements sont évalués en regard de deux critères :

1. Le degré de progression depuis l'évaluation précédente ;
2. Le développement d'une culture qualité.

Lorsqu'un *cluster* implique un nombre important de programmes et d'établissements, le nombre de membres du comité d'experts peut être assez important. Par exemple, en 2014-2015, l'évaluation Assistant de direction portait sur 25 établissements et a impliqué 25 experts. La même année, l'évaluation du *cluster* Sciences physiques, chimiques et géographiques recouvrait cinq bacheliers et neuf masters à travers 17 établissements et a impliqué 33 experts. Dans ces cas, seule une partie du comité des experts assure l'évaluation externe d'un établissement en particulier, mais tous

participent à la rédaction de l'état des lieux et en valident le contenu. Il importe dès lors d'autant plus de veiller à la cohérence et à la constance de l'application du référentiel en pareille situation. Pour cela, la Cellule exécutive veille à varier régulièrement la composition des équipes pour ne pas créer des « sous-équipes distinctes » et à inviter les experts à toujours étayer leurs appréciations. En outre, la Cellule exécutive organise au moins une rencontre entre les coprésidents d'un même comité à mi-parcours des évaluations sur site. Cette rencontre permet d'échanger sur le *modus operandi* de chaque président et, le cas échéant, de repérer certaines différences de fonctionnement et de les pallier.

La Cellule exécutive veille également à garder un fonctionnement constant au travers des évaluations externes qu'elle accompagne. A cette fin, de nombreuses rencontres entre les membres du personnel de l'AEQES sont organisées ainsi que des « mises au vert » annuelles au cours desquelles les pratiques sont explicitées, analysées et comparées. Lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs, une période d'observation et de formation plus ou moins longue (en fonction de l'expérience préalable) est prévue. Cela permet d'assurer une cohérence dans le rôle d'accompagnement qui est pris en charge par la Cellule exécutive.

Progrès accomplis depuis 2011 :

- Référentiel (cf. ci-avant) ;
- Renforcement de la formation des experts (cf. ci-avant).

2.6 Rapports

RÉFÉRENCE

Les rapports des experts sont publiés dans leur intégralité ; ils sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées. Si l'agence prend des décisions officielles sur la base de ces rapports, ces décisions sont publiées conjointement avec les rapports correspondants.

LIGNES DIRECTRICES

Le rapport des experts sert de base à l'institution pour les actions à engager dans le cadre de l'évaluation externe, et il informe la société au sujet des activités de l'institution. Afin de pouvoir être utilisé comme base pour les actions à mener, le rapport doit être structuré et formulé de façon claire et concise, et traiter de :

- la description du contexte (afin de situer l'institution d'enseignement supérieur dans son contexte spécifique) ;
- la description de la procédure suivie, y compris des experts impliqués ;
- les éléments de preuves, analyses et résultats ;
- les conclusions ;
- les éléments de bonnes pratiques appliqués par l'institution ;
- les recommandations pour les actions à engager ;

Il peut être utile de préparer un rapport de synthèse.

Les faits exposés dans un rapport sont plus précis si l'institution a la possibilité de signaler des erreurs factuelles avant la finalisation du rapport.

a. Processus d'écriture des rapports

A l'issue d'une visite, le président propose au comité une ébauche de rapport d'évaluation. Elle se base sur la restitution orale, le *verbatim* des entretiens réalisés par le membre de la Cellule exécutive présent lors de la visite, la documentation mise à disposition durant la visite et

éventuellement des contributions spécifiques des experts sous formes de notes, fiches, etc. Cette ébauche est commentée et enrichie par les experts ayant participé à la visite. Tout au long du processus de rédaction, la Cellule exécutive veille à la bonne prise en considération du référentiel d'évaluation et des balises relatives à la publication. L'ensemble des experts (président y compris) valide la version finale du rapport.

Les rapports concernant un établissement (rapports d'évaluation externe et rapports d'évaluation de suivi) font l'objet d'un droit de réponse de la part de cet établissement. Ce droit de réponse peut concerner tant la forme que le fond du rapport. Le rapport est modifié en fonction des éléments acceptés par les experts. Les commentaires qui ne donneraient pas lieu à la modification du rapport des experts sont consignés dans un document, signé de l'établissement et intégré au rapport d'évaluation.

b. Contenu des rapports

Les rapports d'évaluation externe suivent la structure du référentiel d'évaluation et abordent les différents critères et dimensions prévus. En outre, comme cela a été évoqué ci-dessus, les rapports sont structurés de la façon suivante : pour chaque dimension du référentiel, les experts décrivent l'élément considéré, puis l'analysent et, enfin, émettent des recommandations.

L'Agence a également produit des balises rédactionnelles pour l'état des lieux (partie de l'analyse transversale rédigée par les experts) et les rapports d'évaluation de suivi. Ces documents reprennent les critères de l'Agence en matière de rédaction.

Pour faciliter la lecture des rapports qu'elle publie, l'Agence prévoit que chaque rapport publié est introduit par quelques phrases de présentation de l'établissement (pour les rapports d'évaluation externe) ainsi que l'offre de formation et la méthodologie d'évaluation (pour les analyses transversales). Les rapports d'évaluation externe comprennent, en outre, après l'analyse détaillée du cursus offert par un établissement, un tableau synthétique final reprenant les principaux points de l'analyse SWOT et les recommandations les plus importantes.

Les rapports que publie l'AEQES sont destinés à un public varié (étudiants actuels, futurs étudiants, parents d'étudiant, enseignants, directeurs, employeurs, décideurs, etc.). Dès lors, l'adéquation de la forme de ces rapports suscite encore des questions. Les enquêtes réalisées montrent que très peu d'étudiants lisent les rapports publiés par l'AEQES. L'Agence a toutefois voulu préserver la publication d'un rapport unique et complet et n'a pas établi, à ce jour, de rapports de synthèse ou d'*executive summary*. Par ailleurs, l'Agence consulte et suit l'actualité des membres de l'ENQA, en particulier sur ce sujet, afin d'identifier des bonnes pratiques en la matière. Cette question est donc à l'étude.

Par ailleurs, certaines balises légales en termes de contenu publiable constituent autant d'obstacles à la rédaction de rapports soutenus par des données statistiques. Une démarche a été entreprise, le 8 juin 2015, par l'AEQES auprès du Ministre de l'Enseignement supérieur pour obtenir une dérogation quant à l'application de ces réglementations.

Pour la partie de l'analyse transversale qu'ils rédigent (l'état des lieux), les experts reçoivent notamment pour consigne de :

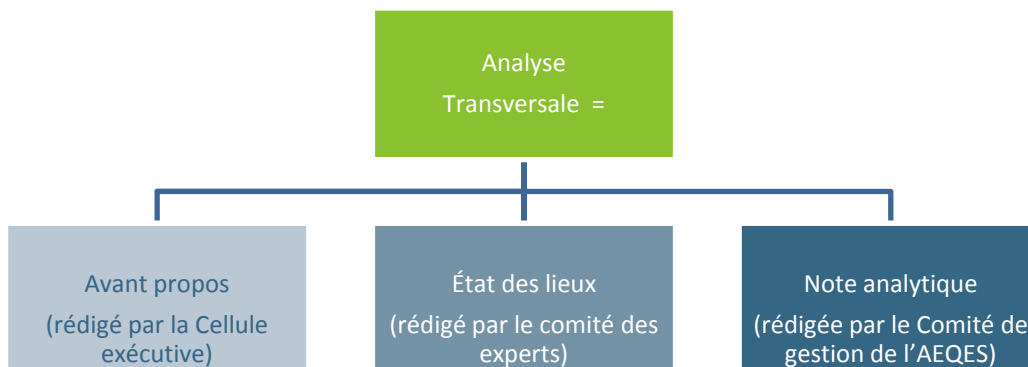
- pointer les bonnes pratiques rencontrées au cours de leur mission. Celles-ci sont mises en évidence par un encadré de couleur dans le document final ou reprises dans un tableau récapitulatif ;

- formuler des recommandations et les destiner aux différentes parties prenantes (généralement : les enseignants, les directions d'établissement et le Gouvernement). Ces recommandations sont systématiquement reprises en fin de document dans un tableau récapitulatif qui met en évidence les destinataires visés par les experts ;
- dresser une analyse SWOT globale et transversale pour le cursus, reprise également sous la forme d'un tableau récapitulatif final.

Pour ce point, se rapporter également à l'ESG 3.4.

A l'issue de l'état des lieux, l'Agence inclut une note analytique, c'est-à-dire un commentaire conclusif, rédigé par le Comité de gestion de l'AEQES, qui souligne certains des aspects de l'état des lieux et donne l'avis de l'Agence sur les conclusions de l'évaluation. Cette partie du document permet expressément au Comité de gestion d'attirer l'attention des décideurs sur les éléments saillants de l'analyse et sur les évolutions nécessaires à apporter au cadre des formations.

Illustration 21 : Structure et rédacteurs des analyses transversales



Pour les rapports d'évaluation de suivi, les experts reçoivent comme consigne d'inclure dans leur rapport :

- une description de la réalisation du plan d'action de l'établissement sur les dernières années ;
- des recommandations en soutien au développement de la culture qualité.

c. Publication, diffusion et suivi

L'Agence publie⁵⁴ tous les rapports ainsi rédigés par les experts (rapports d'évaluation externe, états des lieux et rapports d'évaluation externe de suivi), dans leur intégralité. De manière générale, la publication de rapports fait l'objet d'une large communication de la part de l'AEQES. Un courrier électronique est envoyé par la Cellule exécutive à toutes les parties prenantes concernées pour les informer de la publication d'un rapport : établissements (direction, personnels, étudiants), anciens étudiants et représentants du monde socioprofessionnel rencontrés lors des visites d'évaluation externe. En outre, l'AEQES adresse systématiquement des exemplaires imprimés des analyses transversales qu'elle publie à l'ARES, aux Ministres ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions, aux Ministres éventuellement concernés par la thématique traitée (culture, santé, etc.), aux associations professionnelles concernées, aux commissions parlementaires *ad hoc*, aux fédérations d'étudiants, au Service d'Information sur les Études et les Professions (SIEP) et à l'Administration de la FWB. La publication de certains rapports a donné lieu à

⁵⁴ Voir http://aeqes.be/rapports_intro.cfm.

la sortie d'articles de presse et à des questions parlementaires. Par ailleurs, l'enseignement de promotion sociale a mis en œuvre une procédure qui prévoit d'actualiser les dossiers pédagogiques de ses programmes d'enseignement supérieur à la lumière des analyses transversales de l'Agence. L'Agence assure une veille⁵⁵ des suites accordées aux rapports publiés.

Progrès accomplis depuis 2011 :

La révision du référentiel d'évaluation a eu un impact direct sur le contenu et sur la forme des rapports d'évaluation.

Marges de progression :

- Faire aboutir les démarches visant à obtenir l'autorisation de publier certaines données statistiques, en concertation avec les parties prenantes.
- Améliorer la communication autour des rapports d'évaluation externe et des analyses transversales.

2.7 Plaintes et recours

RÉFÉRENCE

Les procédures de plainte et de recours sont clairement définies dans la conception du processus d'assurance qualité externe et communiquées aux institutions.

LIGNES DIRECTRICES

Afin de préserver les droits des institutions et de garantir une décision équitable, l'assurance qualité externe est réalisée de manière transparente et responsable. Il peut cependant y avoir des malentendus ou des cas d'insatisfaction à propos du processus ou des résultats officiels.

Les institutions doivent avoir accès à des procédures leur permettant d'adresser leurs sujets de préoccupation à l'agence ; les agences doivent traiter ces problèmes avec professionnalisme, à l'aide d'une procédure clairement définie et appliquée de manière constante et cohérente.

Une procédure de plainte permet à une institution de signaler son insatisfaction par rapport au déroulement de la démarche ou à ceux qui l'exécutent.

Dans le cadre d'une procédure de recours, l'institution conteste les résultats officiels du processus ; elle peut démontrer que le résultat ne se base pas sur des preuves solides, que les critères n'ont pas été correctement appliqués ou que les démarches n'ont pas été mises en œuvre de manière constante et cohérente.

L'absence d'incidence formelle des évaluations explique que le législateur n'a pas prévu de commission de recours pour l'Agence. Depuis 2008, deux plaintes ont été introduites et ont été traitées grâce à une médiation.

Toutefois, en vue de gérer en toute indépendance le traitement des plaintes qu'elle recevrait, l'Agence a opté, en janvier 2016, pour la création d'une commission de gestion des plaintes. Cette commission a pour mission de traiter les plaintes introduites par les établissements et qui n'auraient pas trouvé d'issue favorable au cours de moments de médiation assurés par la Cellule exécutive et le Bureau de l'Agence.

Les plaintes sont jugées recevables lorsqu'elles :

- portent sur le non-respect du code de déontologie, d'une procédure d'évaluation et/ou, du contrat d'expertise ;
- sont introduites, par écrit, dans les trente jours calendrier qui suivent le fait reproché ;
- sont basées sur des faits et sont documentées ;
- sont signées par la plus haute autorité de l'établissement ;
- se rapportent à un élément identifié de la procédure d'évaluation.

⁵⁵ Voir http://aeqes.be/agence_pr.cfm

La Commission de gestion des plaintes est composée de trois personnes : l'une désignée par l'établissement plaignant, l'une désignée par le Comité de gestion, la troisième désignée conjointement par ces deux personnes. Les membres siégeant dans la Commission de gestion des plaintes sont exempts de tout lien avec l'établissement qui introduit la plainte et n'occupent pas de mandat de membre du Comité de gestion de l'Agence.

La composition de la Commission de gestion des plaintes est validée par le Comité de gestion et est communiquée à l'établissement. L'établissement peut signaler tout conflit d'intérêt avec les personnes siégeant dans la Commission de gestion des plaintes.

Les personnes siégeant dans la Commission de gestion des plaintes réunissent collectivement les qualités et compétences suivantes :

- une bonne connaissance du système d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- une compréhension approfondie et nuancée des systèmes qualité dans les établissements d'enseignement supérieur ;
- une expérience en évaluation de programmes, dispositifs ou établissements.

Un membre de la Cellule exécutive assure le secrétariat de la Commission de gestion des plaintes. Le secrétariat ne peut être assuré par la personne de la Cellule exécutive qui a accompagné ou coordonné le processus d'évaluation qui fait l'objet de la plainte.

La Commission de gestion des plaintes instruit le dossier et détermine la suite à accorder à la plainte. La décision de la Commission de gestion des plaintes est communiquée par le secrétariat de celle-ci à l'établissement.

Progrès accomplis depuis 2011 :

Création d'une commission de gestion des plaintes, clairement identifiée et agissant de façon indépendante.

12 INFORMATION et OPINION des PARTIES PRENANTES de l'AEQES

Pour rappel, des enquêtes régulières sont diffusées auprès des principales parties prenantes de l'Agence, et de façon systématique auprès des étudiants, des établissements et des experts à l'issue d'une évaluation externe.

De manière plus ciblée, dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique, l'Agence s'est basée sur l'information accumulée à travers cet échantillon d'enquêtes de satisfaction menées entre 2011 et 2014 auprès des étudiants, des personnels des établissements et des experts à la suite de chaque évaluation.

En outre, une enquête prospective, adressée aux experts et aux établissements, visait à cerner, d'une part, les tendances importantes à leurs yeux en matière d'enseignement supérieur ; d'autre part, leurs attentes par rapport à l'AEQES.

Ainsi, en guise d'exemple, les résultats de ces enquêtes ont permis de mettre en lumière les trois principales tendances perçues par les établissements pour les cinq années à venir. Ces tendances ont été synthétisées de la sorte :

- la mise en œuvre des acquis de l'apprentissage et de l'approche par compétences ;
- l'accroissement des collaborations entre les établissements ;
- l'augmentation de l'emploi des TIC dans le cadre de l'apprentissage, de la recherche, du management institutionnel et de la communication.

Pour prendre en considération ces défis perçus par les établissements, l'Agence a décidé d'inclure dans son plan stratégique et dans son plan d'action 2016 les éléments suivants :

1. viser une bonne compréhension du référentiel AEQES ; montrer de quelle façon les critères entrent en convergence avec la réforme Paysage (acquis d'apprentissage, approche par compétences, ouverture et coopération entre établissements, etc.) ; continuer à y porter une attention accrue lors des réunions de coordonnateurs (cf. objectif 2.1.2 du plan d'action 2016) ;
2. mieux comprendre les innovations en matière d'enseignement supérieur (codiplomations, formation en alternance, *eLearning*, MOOC...) et être à même de les appréhender dans la méthodologie d'évaluation (cf. axe 3.3 du plan stratégique).

Les résultats de cette enquête prospective ont été traités dans un rapport détaillé⁵⁶, diffusé auprès de tous les répondants de l'enquête, des membres du Comité de gestion de l'AEQES, ainsi qu'auprès des responsables politiques et des instances de l'ARES.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accueil d'étudiants stagiaires et/ou mémorants, la base de données de contacts de l'Agence est mise à disposition (moyennant accord) en vue de permettre à ces étudiants d'explorer des questions thématiques plus ciblées. Le traitement de ces enquêtes thématiques est systématiquement transmis à l'Agence et fait régulièrement l'objet d'un feed-back au sein du Comité de gestion et d'une publication sur le site internet de l'Agence.

Cette pratique des enquêtes apporte des avantages indéniables. Il convient toutefois de rester attentif à ne pas multiplier celles-ci de sorte que les personnes sollicitées ne se lassent pas de cette modalité de prise d'avis. Ce point a fait l'objet de réflexions régulières au sein de la Cellule exécutive de l'Agence. Celles-ci ont abouti à la révision des questionnaires envoyés et du rythme de sollicitation.

En complément des enquêtes évoquées ci-dessus, il convient de préciser le recours à deux autres moyens pour recueillir des opinions et favoriser l'échange d'informations :

- l'organisation d'une journée d'études annuelle comprenant des moments de questions/réponses avec les participants, des ateliers, etc. favorisant l'interaction ;
- le relai entre l'Agence et ses parties prenantes, assuré par les membres du Comité de gestion qui constituent une interface avec les personnes, catégories de personnes ou institutions qu'ils représentent.

⁵⁶ Voir http://www.aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=456.

13 RECOMMANDATIONS et PRINCIPAUX RÉSULTATS issus de l'ÉVALUATION ENQA de 2011 – PROGRÈS ACCOMPLIS

La première évaluation ENQA a renvoyé à l'Agence une photographie claire de sa situation en 2011. Le diagnostic donnait à l'époque, en points forts, une capacité réflexive et une pratique soutenue de dialogue avec les parties prenantes :

(...) La culture de l'amélioration continue et d'un dialogue soutenu imprègne l'AEQES et, de fait, l'ensemble de la communauté de l'enseignement supérieur. C'est cette approche exploratoire et constructive qui se reflète dans la structure interne de l'Agence, avec ses sept groupes de travail. Les évaluations de l'AEQES n'ont pas d'incidence formelle : l'Agence se concentre sur l'amélioration de la qualité. (...)⁵⁷

Il soulignait également l'engagement du personnel de l'Agence et son professionnalisme.

Si le résultat global de l'évaluation permettait à l'AEQES d'obtenir en septembre 2011 le statut de membre de plein droit de l'ENQA et d'être inscrite au registre EQAR l'année suivante, des aspects pointés tant par les experts que par le Bureau d'ENQA et EQAR nécessitaient que des améliorations significatives soient apportées. La liste complète des points d'amélioration et des actions entreprises figure en annexe 1, néanmoins, les quatre axes principaux sur lesquels les progrès les plus significatifs ont été atteints sont les suivants :

- 1 le référentiel d'évaluation : la révision en profondeur de celui-ci a permis de passer d'un outil descriptif peu explicite à un outil de réflexion et d'analyse, en cinq critères, qui guide l'évaluation externe, fait référence aux ESG et structure les démarches internes d'évaluation ; différentes actions de communication ont par ailleurs été entreprises pour améliorer l'appropriation de cet outil par les établissements et les experts ;
- 2 la mise en œuvre d'évaluations obligatoires de suivi, organisées à mi-parcours entre deux évaluations : celles-ci permettent, d'une part, de renforcer l'assurance qualité interne des établissements et, d'autre part, de réduire *de facto* la périodicité du cycle d'évaluation ;
- 3 la participation systématique des étudiants dans les comités d'évaluation depuis septembre 2013 ;
- 4 les ressources humaines : si une transformation structurelle n'a pas encore été apportée au cadre des recrutements de l'AEQES (l'écriture d'un nouveau décret s'avère pour ceci nécessaire), une modification du cadre juridique actuel a permis l'engagement de membres du personnel sur fonds propres. Cette augmentation du cadre a notamment permis d'étoffer les activités de l'Agence, en particulier en termes de communication et d'information auprès des parties prenantes.

L'AEQES a tenu à consolider les forces identifiées par le comité ENQA 2011 et à poursuivre le déploiement de ses bonnes pratiques (intensification de production des analyses transversales et des méta-analyses, par exemple). La section suivante détaillera, à travers le plan d'action 2016, l'ensemble des actions envisagées.

⁵⁷ Rapport d'évaluation ENQA (2011), p. 4. En ligne : <http://www.aeqes.be/documents/20111104%20Rapport%20final%20ENQA%20pour%20l'%C3%A9valuation%20AEQES%202011-couv.pdf>.

14 DÉFIS ACTUELS et PISTES pour l'AVENIR

Sur la base de son diagnostic stratégique et de son plan stratégique 2016-2020, l'Agence a dressé un plan d'action pour 2016. Celui-ci a été préparé par le Bureau (équipe présidentielle élue pour deux ans le 1^{er} juin 2014 et la Directrice de la Cellule exécutive) et examiné par le Comité de gestion lors des séances plénières des 1^{er} décembre 2015 et 5 janvier 2016.

Les axes et objectifs (première colonne) sont définis pour une durée de quatre ans. Les actions et activités (deuxième colonne) sont quant à elles relatives à l'année 2016. Parmi celles-ci, certaines constituent des nouvelles actions spécifiques ; d'autres sont quant à elles récurrentes. Chaque action est reprise sous l'objectif stratégique auquel elle contribue à titre principal.

Illustration 22 : Plan d'action pour 2016

1. VEILLER, DE FACON PERMANENTE, A ÊTRE UNE RÉFÉRENCE RECONNUE ET L'INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES GRACE AU CARACTÈRE PROFESSIONNEL ET RÉFLEXIF DE SES INTERVENTIONS ET A L'EXPÉRIENCE ACQUISE		
AXES / OBJECTIFS 2016-2020		
ACTIONS / ACTIVITÉS PLANIFIÉES EN 2016	RESPONSABLE ÉCHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS
1.1. Axe information		
Continuer à fournir de l'information (rapports, études et analyses) aux citoyens, aux acteurs de l'enseignement supérieur, aux décideurs politiques sur l'enseignement supérieur, sur la qualité et l'assurance qualité de l'enseignement supérieur		
1.1.1. Produire des rapports d'évaluation et des analyses transversales qui assurent une information sur la qualité de l'enseignement supérieur en FWB (en 2016 : philosophie, éthique & sciences des religions ; ingénieurs industriels ; psychologie et sciences de l'éducation ; agronomie), ainsi que des rapports de suivi (en 2016 : marketing & commerce extérieur ; BSI et BSF)	Experts Cellule exécutive (CE) GT Rapports Juin/nov. 2016	<i>Respect des délais de production des rapports Satisfaction des parties prenantes sur la qualité des rapports</i>
1.1.2. Diffuser les informations, études, rapports des comités d'experts, résultats des activités de l'agence... sur divers supports et à travers l'organisation de différents événements permettant de rassembler les parties prenantes et de partager sur les thèmes liés à l'assurance qualité (publications sur le site de l'Agence, impression et envoi personnalisé des analyses transversales, organisation des journées d'études de l'AEQES 26 & 27 mai 2016)	CE Bureau et CE, mai 2016	<i>Prise en compte des rapports et analyses par les PP (ARES, parlementaires, etc.) Taux de participation/ événement</i>
1.1.3. Formuler des avis d'initiative (suivi MAG et synthèse du rapport « Perspectives », à confirmer)	Comité de gestion (CG) Bureau	
1.2. Axe expertise		
Poursuivre le développement de son expertise en tant qu'organisation apprenante et contribuer au développement d'une expertise scientifique relative à l'assurance qualité		

1.2.1.	Capitaliser sur l'expérience des évaluations passées pour améliorer, de façon continue, la qualité des évaluations proposées, dans la coordination de la procédure d'évaluation avec les établissements, le dialogue avec les parties prenantes et la formation des experts mandatés par l'Agence	CE	<i>Reconnaissance du professionnalisme de l'Agence (mesuré par enquêtes)</i>
1.2.2.	Capitaliser sur l'expertise collaborative (CTI, MusiQuE) pour, le cas échéant, éclairer les décisions futures du Comité de gestion	CE, Bureau, CG	
1.2.3.	Participer à des projets visant l'élargissement de l'expertise de l'Agence en assurance qualité, notamment les projets proposés par l'ENQA (<i>Quality assurance and E-Learning, Excellence WG</i>)	CE	
1.2.4.	Contribuer au développement d'une expertise scientifique relative à l'assurance qualité, par exemple : en commanditant des recherches-action, en suscitant les stages à l'AEQES avec développement de mémoires, thèses, études sur des thématiques en lien avec l'assurance qualité et en diffusant les résultats de ces travaux	CE	<i>Nombre et qualité des travaux de recherche publiés</i>
1.2.5.	Préparer l'évaluation de l'AEQES par l'ENQA ; viser le renouvellement de l'inscription de l'Agence sur le registre EQAR (2016)	GT Autoévaluation Printemps 2016	<i>Reconnaissance ENQA et renouvellement de l'inscription sur le registre EQAF ; avis de conformité aux ESG</i>
1.2.6.	Mettre en œuvre les recommandations consécutives à l'évaluation ENQA et à la demande de renouvellement EQAR (2016) (<i>voir aussi l'axe 1.4</i>)	CG et CE	

1.3. Axe partenariat

Continuer à jouer activement son rôle de partenaire dans les travaux relatifs à des thématiques de l'assurance qualité et de la qualité de l'enseignement supérieur en FWB

1.3.1	Poursuivre des relations constructives avec nos partenaires : élaborer avec l'ARES un accord-cadre de collaboration	Bureau Printemps 2016	
1.3.2.	Contribuer aux travaux du Comité de pilotage – SIEL-SUP (collecte et gestion des données des inscriptions d'étudiants)	CE 2016/2017	
1.3.3.	Participer aux travaux du Comité de suivi de la réforme FIE (formation initiale des enseignants)	Directrice CE 2016-2017	
1.3.4.	Développer un dialogue avec le monde professionnel (fédérations d'associations professionnelles par exemple)	CG	

1.4. Axe assurance qualité interne

Consolider son système d'assurance qualité interne et son attitude professionnelle

1.4.1.	Évaluer les procédures en place et les ajuster dans une volonté d'amélioration continue des pratiques (printemps-été 2016, mise au vert de la Cellule	CE	
--------	---	----	--

	exécutive ; réunions de service régulières)		
1.4.2.	Veiller à la mise à jour régulière du Manuel Qualité, notamment les procédures MA 06 et GQ 03	CE et CG <i>Fin 2016</i>	
1.4.3.	Assurer l'accueil et l'intégration des nouveaux membres du Comité de gestion (mise à niveau des activités de l'Agence et des tâches du Comité de gestion)	Bureau et CE <i>À partir de sept. 2016</i>	
1.4.4.	Investir dans la préparation des experts : adapter le format des séminaires de formation en fonction de leurs besoins ; porter une attention accrue au rôle de président des comités, au processus de sélection des experts, au processus de rédaction des rapports (rigueur, <i>evidence based</i> , etc.)	CE	<i>Indices de satisfaction dans les enquêtes adressées aux établissements et aux étudiants</i>
1.4.5.	Assurer le développement professionnel de la CE de l'AEQES, en particulier dans la compréhension de la dimension européenne de l'assurance qualité : impliquer les membres du personnel dans les activités <i>think thank</i> au niveau national et international ; soutenir leur engagement dans l'apprentissage des langues étrangères, l'anglais en priorité	Directrice CE	
1.4.6.	Développer des outils de gestion plus performants (gestion comptable, base de données des experts, outils collaboratifs pour la rédaction de documents collectifs, etc.)	CE	<i>Système intégré de gestion de l'information ; utilisation d'un logiciel de gestion comptable</i>
1.5. Axe communication			
Intensifier et améliorer la visibilité de ses actions <i>via</i> la communication externe			
1.5.1.	Analyser et répondre, le cas échéant, aux demandes de et/ou proposer présentations, animations de séminaires, sur les thématiques traitées par l'AEQES ; et ceci pour la double finalité de répondre aux attentes formulées de partage de pratiques et d'assurer le rayonnement des activités de l'AEQES	Bureau et CE <i>1/2016 (ADMEE), 10/2016 (G3), 11/2016 (EQAF)</i>	<i>Attentes rencontrées en termes d'information et de partage ; rayonnement des activités de l'AEQES</i>
1.5.2.	Développer la stratégie de communication de l'AEQES	GT Communication	
1.5.3.	Étudier la faisabilité de développer des outils de communication performants qui atteignent les publics visés (<i>newsletter</i> , révision du site internet – alertes automatiques pour les nouvelles publications -, compte Tweeter...)	CE	

2. SOUTENIR, PAR UNE APPROCHE D'ÉVALUATION FORMATIVE, LE DÉVELOPPEMENT DES CULTURES QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS DANS LE RESPECT DE LEUR AUTONOMIE, DE LEUR DIVERSITÉ ET DE LEURS RESPONSABILITÉS, AU BÉNÉFICE DES ÉTUDIANTS ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES, ET AVEC LEUR PARTICIPATION

AXES / OBJECTIFS 2016-2020

ACTIONS / ACTIVITÉS PLANIFIÉES EN 2016	RESPONSABLE ÉCHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS
2.1. Axe soutien méthodologique Continuer à soutenir les établissements de la FWB dans le développement d'une démarche qualité qui soit à même de garantir la réalisation de leurs missions et de leurs objectifs		
2.1.1. Continuer à offrir aux établissements un avis extérieur et formateur à travers les dispositifs d'évaluation externe (évaluation et évaluation de suivi)	Experts accompagnés par la CE	<i>Développement progressif des systèmes et cultures qualité intégrés dans les établissements</i>
2.1.2. Viser une bonne compréhension du référentiel AEQES ; montrer de quelle façon les critères entrent en convergence avec la réforme Paysage (acquis d'apprentissage, approche par compétences, ouverture et coopération entre établissements, etc.) ; continuer à y porter une attention accrue lors des réunions de coordonnateurs	CE	
2.1.3. Sensibiliser les établissements aux références et lignes directrices 2015 (ESG), notamment via la publication et diffusion du « projet 3 »	GT Rapports <i>Printemps 2016</i>	
2.1.4. Informer régulièrement les établissements et autres partenaires sur les méthodes et outils AEQES notamment via la diffusion de documents (analyses transversales, etc.), des conférences, etc.	CE	
2.2. Axe monitoring et suivi - Concevoir des mécanismes de <i>monitoring</i> et conforter les évaluations de suivi afin de soutenir l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur au bénéfice des étudiants et de la société, au niveau des établissements et de la FWB - Stimuler les directions à utiliser des données et indicateurs pour piloter la qualité des programmes		
2.2.1. Réaliser la nouvelle procédure d'évaluation de suivi à partir de 2015-2016 (janvier - juin 2016, visites de suivi Marketing/CE et BSF/BSI et production des rapports d'évaluation de suivi)	Experts et CE	<i>La culture qualité s'installe plus durablement au sein des établissements</i>
2.2.2. Analyser les évaluations de suivi 2016 et faire rapport sur l'état d'avancement des systèmes qualité en FWB	CE <i>Automne 2016</i>	
2.2.3. Examiner les possibilités de mécanismes complémentaires de <i>monitoring</i>	GT Méthodologie	
2.2.4. Assurer une veille sur les questions parlementaires relatives à la qualité de l'enseignement supérieur	CE	
2.2.5. Adapter le contenu des boîtes à outils au décret Paysage et en assurer la diffusion	CE et GT « boîte à outils »	
2.3. Axe formation et implication - Encourager la formation aux méthodes qualité - Soutenir les personnes engagées dans l'assurance qualité en FWB, en suscitant l'implication et la réflexion, en particulier des niveaux de direction, et en soulignant l'effet fédérateur de la démarche qualité		
2.3.1. Étudier les moyens de soutenir l'offre de formation à l'assurance qualité à destination des établissements	CG et Bureau	<i>Identification d'une offre de</i>

avec différents partenaires (ARES, réseau FraQ-Sup, etc.)		<i>formation continue</i>
2.3.2. Soutenir la reconnaissance du travail en lien avec la qualité dans les établissements : rédiger une brochure à l'intention des directions ; ajuster le planning de visite pour valoriser le travail accompli (ajout d'un entretien spécifique avec les coordonnateurs)	CE	<i>Meilleure valorisation du rôle de coordinateur qualité</i>
2.3.3. Renforcer l'implication des directions : réaliser une action ciblée sur le thème « gouvernance et qualité », en envisageant par exemple une deuxième recherche-action MAG ciblant les directions	CG et CE, après la procédure de suivi 2016	
2.3.4. Organiser une journée d'études annuelle où les établissements peuvent partager des bonnes pratiques et des défis identifiés	CG et CE	<i>Organisation de la journée d'études</i>

3. DÉVELOPPER, EN DIALOGUE AVEC LES ACTEURS-CLÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DES APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES EN PHASE AVEC LES CONTEXTES EN MUTATION ET LES METTRE EN ŒUVRE		
AXES / OBJECTIFS 2016-2020		
ACTIONS / ACTIVITÉS PLANIFIÉES EN 2016	RESPONSABLE ÉCHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS
3.1. Axe veille et benchlearning		
- Continuer à réaliser une veille méthodologique en analysant les pratiques d'assurance qualité européennes et internationales - Diffuser cette information (<i>voir aussi l'axe 1.5</i>)		
3.1.1. Assurer une veille et étudier la manière de diffuser les informations, études comparatives, de systèmes qualité externes et internes, etc. sur divers supports (<i>newsletter</i> ou autre) et à travers l'organisation de la journée d'études annuelle permettant de rassembler les parties prenantes et de partager sur des thèmes donnés	CE	
3.1.2. Répondre, dans la mesure des disponibilités, aux demandes de présentations, d'animation de séminaire, sur les thématiques relevant de cette veille méthodologique	CE	
3.1.3. Observation de la phase pilote d'accréditation institutionnelle en Flandre ; assurer un retour au GT PERSPECTIVES et au Comité de gestion	CE Avril/mai 2016	<i>Rapport d'observation</i>
3.2. Axe consultation		
Définir des modalités de consultation et de communication vis-à-vis des acteurs clés de l'enseignement supérieur en FWB pour prendre en compte leurs besoins et attentes en matière d'approches méthodologiques d'évaluation externe		
3.2.1. Organiser une consultation des parties prenantes sur les travaux du GT PERSPECTIVES (voir 3.4.2)	GT Perspectives et CE	
3.2.2. Faire l'analyse de cette consultation	Bureau et CG	
3.3. Axe innovation et contexte en mutation		
Mieux comprendre les innovations en matière d'enseignement supérieur (codiplomations,		

formation en alternance, <i>eLearning</i> , MOOC...) et être à même de les appréhender dans sa méthodologie d'évaluation		
3.3.1. Analyser la méthodologie AEQES en regard du dispositif de codiplômation	CE	
3.3.2. Analyser la méthodologie AEQES en regard du dispositif de formation en alternance	GT Référentiel	
3.3.3. S'impliquer dans le GT d'ENQA « <i>Quality assurance of E-learning, including the MOOCs</i> » (mise en place en 2016)	CE	
3.4. Axe perspectives - Concevoir de nouveaux modèles d'évaluation qui tiennent compte des besoins du secteur de l'enseignement supérieur en FWB en articulant approches institutionnelle, programmatique et thématique - Définir le concept de « transversalité » (champ, avantages et inconvénients, impact, modalités de mise en œuvre, etc.) - Étudier des modalités de reconnaissance d'évaluations menées par d'autres organismes - Veiller à ce que le cadre juridique de l'AEQES soit amendé en conséquence		
3.4.1. Diffuser les résultats des travaux du GT PERSPECTIVES mis en place en avril 2015 qui serviront de base à une consultation	GT Perspectives et CE	<i>Rapport intermédiaire comprenant notamment une information sur les tendances majeures de l'AQ en Europe et une scénarisation de plusieurs modèles d'évaluation</i>
3.4.2. Organiser une consultation des parties prenantes (cf. 3.2.1)	GT Perspectives et CE, printemps /été 2016	
3.4.3. Schématiser une phase pilote, planifier son expérimentation et son évaluation en 2016/2017	GT Perspectives et CE	
3.4.4. Sous-traitance et reconnaissance : définir si et dans quelles conditions l'AEQES peut collaborer avec d'autres organismes (y compris internationaux) pour reconnaître les évaluations menées par ces organismes (travaux du GT SUIVI) ; le cas échéant, analyser la faisabilité d'une expérience pilote	GT Suivi et CE	

4. FAVORISER SON POSITIONNEMENT AU NIVEAU BELGE, EUROPÉEN ET INTERNATIONAL AFIN DE RESTER EN PHASE AVEC LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR TOUT EN CONTRIBUANT A SON DÉVELOPPEMENT

AXES / OBJECTIFS 2016-2020		
ACTIONS / ACTIVITÉS PLANIFIÉES EN 2016	RESPONSABLE ÉCHÉANCE	RÉSULTATS ATTENDUS
4.1. Axe partenariats Poursuivre l'implication dans les travaux et événements portés par les partenaires belges, européens et internationaux pour assurer sa visibilité, partager et enrichir son expérience et savoir faire, et jouer un rôle dans l'évolution des tendances en matière d'assurance qualité externe		
4.1.1. Poursuivre le partenariat avec la <i>Autonome Hochschule</i> d'Eupen (accord-cadre)	CE	
4.1.2. Consolider les relations avec les partenaires européens, en particulier ceux installés à Bruxelles (EQAR, EUA, EURASHE et GT qualité d'EURASHE, ENQA et GT, ESU, Commission européenne, etc.)	Directrice CE	

4.1.3.	Contribuer aux travaux d'ENQA (participation de la directrice de la Cellule exécutive AEQES en tant que vice-présidente d'ENQA)	Directrice CE	
4.1.4.	Contribuer aux travaux du GT QUALITÉ d'EURASHE (participation de la Vice-présidente de l'AEQES et de la directrice de la Cellule exécutive)	Vice-présidente Directrice CE	
4.1.5.	Diffuser les informations, études, résultats des activités des partenaires	CE	
4.1.6.	Répondre aux demandes de présentations, d'animations de séminaires, de ces partenaires sur les thématiques traitées par l'AEQES	CE	
4.1.7.	Émettre un avis sur l'assurance qualité transfrontalière (CBQA) et sur l'offre de formation transfrontalière (CBHE) : offre de formation que les établissements FWB « exportent », programmes en codiplômation transfrontalière, activité d'autres agences en FWB	CG	<i>Cadastre des formations transfrontalières (avec l'ARES)</i>
4.2. Axe francophonie de l'assurance qualité S'engager activement dans la collaboration avec les partenaires francophones de l'assurance qualité, en particulier le réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur (FrAQ-Sup)			
4.2.1.	S'inscrire pleinement dans la convention-cadre : « <i>Le Réseau FrAQ-Sup est un réseau dont la raison d'être est la volonté des agences qualité francophones de coopérer, de mutualiser et de promouvoir, par des actions ou des projets communs, leurs compétences et bonnes pratiques en matière d'assurance qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.</i> »	CG	
4.2.2.	Co-organiser un colloque annuel avec les partenaires du réseau et préparer le colloque 2017	Bureau, GT Communication et CE <i>prochain colloque : Bruxelles, le 26 mai 2016</i>	
4.2.3.	Participer aux travaux du HCERES (France) (nomination de la directrice de la Cellule exécutive au Conseil du HCERES)	Directrice CE	