



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

Bilan des évaluations de suivi réalisées en 2015 – 2016

Rapport rédigé par la Cellule exécutive de l'AEQES sur la base des
29 rapports d'évaluation de suivi produits par les comités des experts,
des résultats d'enquête auprès des établissements concernés,
et des observations des experts et de la Cellule exécutive

Bruxelles, avril 2017

Table des matières

1	INTRODUCTION	3
2	DESCRIPTION DE LA PROCEDURE D’EVALUATION de SUIVI.....	4
2.1.	Les objectifs.....	4
2.2.	Le dossier d’avancement.....	5
2.3.	La constitution du comité de suivi	6
2.4.	La visite de suivi	6
2.5.	Le rapport d’évaluation de suivi	7
2.6.	Le plan d’action actualisé.....	7
3	MISE EN CONTEXTE 2015 - 2016	8
4	PRINCIPAUX CONSTATS et ANALYSES	10
4.1.	Bilan méthodologique	10
4.2.	Analyse des résultats.....	13
5	CONCLUSION	21
	Annexe : enquête menée auprès des établissements	22

1 INTRODUCTION

Ce rapport est rédigé à l'attention des membres du Comité de gestion de l'AEQES. Il est également adressé à l'ARES, au Conseil général de l'EPS ainsi qu'aux établissements qui ont été concernés par l'évaluation de suivi en 2015-2016. Enfin, il est disponible à tous sur le site de l'Agence depuis avril 2017.

Il a pour objet de dresser le bilan méthodologique de la procédure d'évaluation de suivi telle que mise en œuvre durant l'année académique 2015-2016 et de donner une information globale sur les résultats de l'évaluation. En guise de conclusion, et sur la base de constats et analyses, le rapport formule quelques questions et suggestions à l'attention du Comité de gestion de l'AEQES.

Pour réaliser le présent rapport, une étape de préparation a consisté en la lecture transversale des 29 rapports d'évaluation de suivi publiés en juin et juillet 2016¹ afin de relever :

- 1) les données de contexte propres aux cursus et aux entités ;
- 2) les différents degrés de réalisation des plans d'action remis par les établissements évalués à l'issue de l'évaluation initiale (en termes d'avancées significatives et de freins) ;
- 3) l'analyse et les recommandations formulées par les experts en faveur du développement de la culture qualité au sein de ces établissements ;
- 4) des caractéristiques formelles et méthodologiques.

Les éléments ainsi pointés ont été analysés et ont conduit à certaines hypothèses de travail.

Cette première phase a été complétée par une enquête, menée en octobre 2016 auprès des établissements (directions et coordinations qualité) et portant sur l'atteinte des objectifs visés par l'évaluation de suivi ainsi que sur le format de cette évaluation.

Les rédactrices (les deux membres de la Cellule exécutive coordinatrices des évaluations de suivi et la directrice) attirent l'attention du lecteur sur le fait que cette évaluation de suivi a concerné quatre bacheliers professionnalisants (bachelier en Marketing, bachelier en Commerce extérieur, bachelier en Soins infirmiers, bachelier Sage femme), réunis en deux *clusters*, et proposés par des hautes écoles et des établissements d'enseignement de promotion sociale. Ces éléments doivent être pris en considération à l'heure de considérer la portée des constats et conclusions repris dans ce rapport.

¹ En ligne : <http://www.aeqes.be/rapports.intro.cfm>.

2 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE D'EVALUATION de SUIVI

2.1. Les objectifs

Mise en œuvre pour la première fois par l'AEQES en 2013-2014, l'évaluation de suivi a pour principal objectif de soutenir les établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place et dans le développement d'outils de pilotage. Dès lors, l'évaluation de suivi est conçue par l'AEQES comme une évaluation de consolidation. Si elle suit globalement le déroulement d'une évaluation de cursus (phase d'autoévaluation, visite d'un comité, rapport d'évaluation rédigé par les experts, suivi), elle vise davantage à mesurer la capacité de changement de l'entité et la culture qualité à l'œuvre dans l'établissement (voir schéma ci-dessous)²

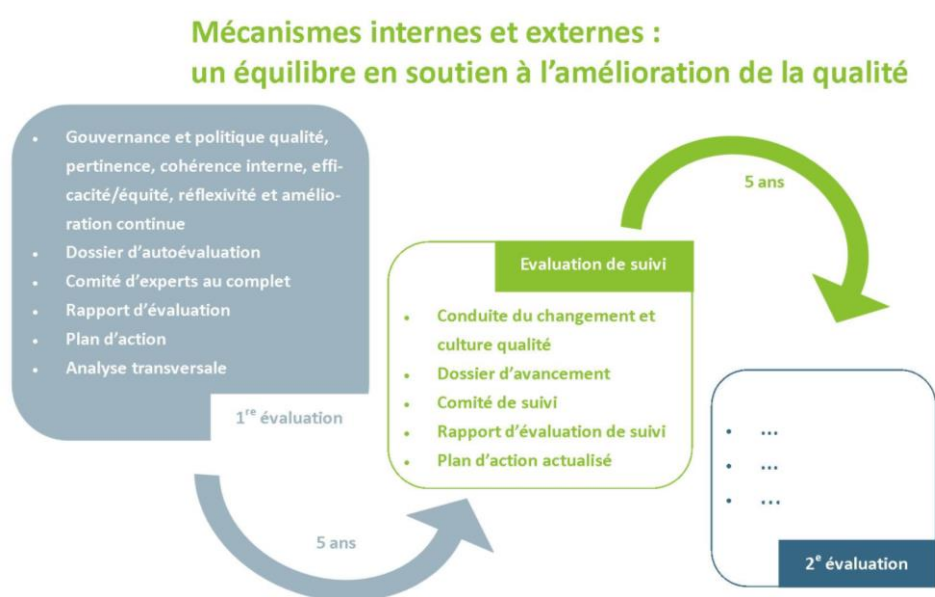


illustration 1 : articulation entre l'évaluation complète et l'évaluation de suivi

Pour les établissements, cette phase de suivi vise à valoriser les améliorations apportées en informant les parties prenantes des actions menées dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue ; elle vise également à faire le point – en bénéficiant d'avis et de conseils extérieurs – sur leur conduite du changement. Enfin, la préparation des dossiers et des visites constitue une opportunité de renforcer la participation des acteurs internes et externes à la démarche qualité.

L'enquête menée auprès des établissements (voir page 10) a permis d'apprécier le degré d'atteinte de ces objectifs.

² Voir le *Guide à destination des établissements*. Disponible en ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455.

2.2. Le dossier d'avancement

En amont de la visite d'évaluation de suivi, l'établissement remet à la Cellule exécutive de l'AEQES un dossier d'avancement (10 à 15 pages hors annexes), validé et signé par les autorités de l'établissement. Ce dernier est propriétaire de son dossier d'avancement, il décide de son degré de confidentialité et de publicité. Pour sa part, l'AEQES s'engage à ne pas diffuser ce rapport au-delà du comité d'experts mandaté pour l'évaluation de suivi et de la Cellule exécutive.

Ce dossier contient :

- une introduction ;
- un bilan et une analyse ;
- des annexes.

L'introduction permet à l'établissement de communiquer au comité de suivi les informations contextuelles aux niveaux de l'institution (exemples : fusion, changements de cadre, etc.) et du programme évalué (incluant notamment l'évolution de la population étudiante, du nombre de diplômés et du cadre du personnel, la définition des acquis de l'apprentissage, etc.) attestant des changements majeurs survenus depuis l'évaluation précédente.

Le bilan et l'analyse permettent à l'établissement/l'entité de présenter l'état de réalisation des actions (processus et résultats) qui étaient prévues dans le plan d'action initial et de planifier ce qu'il souhaite mettre en place afin d'améliorer la qualité de son offre d'enseignement. Il s'appuie notamment sur ses grandes orientations stratégiques et sur l'analyse de son environnement.

Cette partie se structure en réponse aux questions suivantes :

Depuis l'évaluation précédente, dans la mise en œuvre de votre plan d'action :

1. *Quelles sont les deux ou trois avancées les plus significatives ?*
2. *Quels sont les deux ou trois points d'attention et/ou les freins que vous avez identifiés ?*
3. *Quel est votre regard rétrospectif sur vos modes de fonctionnement en termes de démarche qualité, de pilotage, de conduite du changement ? Comment avez-vous intégré vos parties prenantes (internes et externes) à la définition et à la mise en œuvre du plan d'action ?*
4. *Quels sont vos deux ou trois chantiers prioritaires pour les prochains mois, les prochaines années ? Pourquoi ceux-là ?*

En annexe du dossier d'avancement, l'établissement veille à rassembler :

- les recommandations adressées lors de l'évaluation précédente et le suivi qui leur a été accordé ;
- le plan d'action initial ;
- une analyse SWOT actualisée ;
- le projet de plan d'action actualisé dont la formulation est laissée libre, mais qui inclut à minima : des axes prioritaires liés à la stratégie de l'établissement, les responsables des actions, une ligne du temps et des indicateurs de suivi.

2.3. La constitution du comité de suivi

Le comité d'évaluation de suivi se compose de deux experts³ ayant déjà rempli une mission d'expertise pour l'AEQES 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. Dans la mesure du possible, l'un d'entre eux a participé à la mission d'évaluation externe initiale du cursus considéré. Cette configuration permet à la fois de garantir une continuité entre les deux évaluations et d'enrichir l'analyse par des apports nouveaux. Dans le comité d'évaluation de suivi, chaque expert partage les tâches et responsabilités à parts égales, il n'y a pas de statut de président de comité.

Le comité d'évaluation de suivi a pour mission, pour chaque visite :

- d'évaluer la réalisation du plan d'action initial ;
- d'adresser des recommandations à l'entité/l'établissement, en soutien au développement de la culture qualité.

Afin de constituer un comité de suivi, la Cellule exécutive sélectionne, dans sa base de données d'experts, les personnes répondant aux conditions décrites ci-dessus. Après avoir vérifié que les conditions d'indépendance, d'actualisation de l'expertise et de disponibilité des experts potentiels sont remplies, la Cellule exécutive de l'AEQES compose le comité de suivi.

Enfin, la Cellule exécutive organise une journée de formation à destination des membres du comité d'évaluation de suivi.

2.4. La visite de suivi

La visite de suivi intervient au cours de la cinquième année qui suit l'évaluation externe. Elle se déroule au moins deux mois après la remise du dossier d'avancement et dure un jour. Le calendrier des visites de suivi est établi par la Cellule exécutive en fonction des disponibilités des experts et des établissements. L'AEQES tente, dans la mesure des possibilités, de répondre aux préférences de calendrier de chaque établissement.

Au cours de la visite, le comité d'évaluation de suivi est amené à rencontrer *a minima* les responsables du programme considéré, des enseignants et des étudiants. En outre, il prend connaissance de différents éléments attestant la réalisation du plan d'action initial et consulte le dossier de suivi (dossier – également appelé *portfolio* - dans lequel l'établissement est invité à documenter les principales réflexions et réalisations en matière de gestion de la qualité). À l'issue de la visite de suivi, un entretien permet au comité d'évaluation de suivi de faire part de ses principales conclusions aux responsables de l'entité ainsi qu'aux personnes ayant en charge la gestion de la qualité.

Un membre de la Cellule exécutive accompagne chaque visite. Son rôle principal était de servir de référent méthodologique aux experts et à l'établissement, de veiller à la bonne application de la procédure d'évaluation, d'assurer une prise de notes des divers échanges.

³ Une réflexion est actuellement en cours au sein de l'Agence concernant la faisabilité d'intégrer des experts étudiants au sein des comités de suivi.

2.5. Le rapport d'évaluation de suivi

Un rapport préliminaire d'évaluation de suivi est adressé à chaque établissement à l'issue de l'ensemble des visites de suivi prévues pour un cursus.

Il contient :

- une description et une analyse de la réalisation du plan d'action initial : dans cette partie, le comité de suivi décrit de manière factuelle l'état de réalisation du plan d'action initial et analyse les raisons expliquant celui-ci : éléments relatifs au contexte, à la stratégie de l'établissement, à la démarche, aux ressources, etc. ;
- des recommandations en soutien au développement de la culture qualité : cette partie se compose d'un texte libre, argumenté, et d'éventuelles recommandations prenant notamment en compte le plan d'action actualisé, la politique de gouvernance de l'établissement et la gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme.

La Cellule exécutive transmet ce rapport préliminaire de suivi par voie électronique aux responsables de l'entité concernée ainsi qu'aux personnes en charge de la gestion de la qualité (coordinateur qualité institutionnel et/ou coordonnateur de l'évaluation de suivi). Après avoir fait l'objet d'un éventuel droit de réponse de la part de l'établissement, les rapports d'évaluation de suivi sont publiés simultanément sur le site internet de l'AEQES.

2.6. Le plan d'action actualisé

Au plus tard trois mois après la publication de son rapport d'évaluation de suivi sur le site internet de l'AEQES, l'établissement publie sur son propre site internet son plan d'action actualisé, revu à la lumière des recommandations des experts. Il transmet à la Cellule exécutive, par voie électronique, le plan d'action actualisé tel que publié ainsi que l'adresse URL permettant d'accéder à celui-ci.

Les plans d'action actualisés sont archivés par l'AEQES en vue de les transmettre aux experts qui assureront l'évaluation suivante de cursus (N + 10). Par ailleurs, la Cellule exécutive présente annuellement au Comité de gestion de l'AEQES un bilan de la procédure de suivi. C'est l'objet de ce présent rapport.

3 MISE EN CONTEXTE 2015 - 2016

Ce chapitre renseigne sur les principaux éléments de contexte des évaluations de suivi menées en 2015 - 2016 : liste des établissements concernés et des experts engagés par l'AEQES pour mener à bien ces évaluations ainsi que quelques informations au sujet des évolutions contextuelles et nouveaux documents de cadrage tels le décret Paysage, les dossiers pédagogiques actualisés (en EPS) et la recommandation européenne pour les formations du secteur paramédical.

L'évaluation externe initiale des cursus s'est déroulée tout au long de l'année académique 2010-2011 et s'est clôturée avec la publication des plans d'action des établissements en décembre 2011. Pour l'évaluation de suivi, les visites des experts ont eu lieu entre janvier et mai 2016, les rapports des experts ont été publiés en juin sur le site de l'AEQES et les plans d'action actualisés sur les sites des établissements, six mois plus tard.

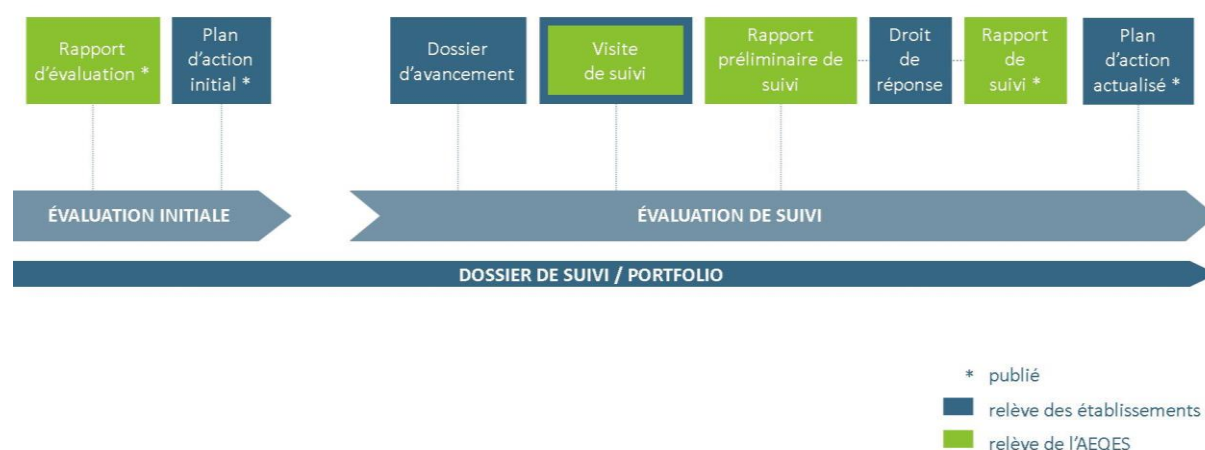


illustration 2 : ligne du temps évaluations BSI/BSF et MKT/CE

	HE	Etablissements EPS
Marketing - Commerce extérieur	7	6
Soins infirmiers – Sage-femme	11 (+1)	4
Total (sans « doublon »)	14 (+1)	9

Les quatorze hautes écoles⁴ concernées par une évaluation de suivi en 2015 – 2016 sont :

Haute Ecole de la province de Hainaut Condorcet
Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL)
HENALLUX
 Haute Ecole EPHEC
Haute Ecole Libre Mosane (HELMo)
Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa)

⁴ Remarque : Les noms des établissements repris en italique dans les deux listes correspondent aux établissements qui proposent les formations concernées dans les deux domaines (économique et paramédical).

Haute Ecole Lucia de Brouckère (HELdB)
 Haute Ecole de la Province de Namur (HEPN)
 Haute Ecole Francisco Ferrer (HEFF)
 Haute Ecole Galilée (HEG)
 Haute Ecole Leonard de Vinci (HELdV)
 Haute Ecole Libre de Bruxelles (HELB) - Ilya Prigogine
 Haute Ecole Robert Schuman (HERS)

+ en Communauté germanophone de Belgique : la Autonome Hochschule in der Deutschsprachigen Gemeinschaft (AHS)

Ces quatorze hautes écoles représentent 70% des hautes écoles de la FWB.

Les neuf établissements d'enseignement de promotion sociale concernés (soit 10% du nombre total des établissements d'EPS en FWB) sont :

Ecole supérieure des Affaires
 EPHEC enseignement de promotion sociale
 Institut d'enseignement technique et commercial (IETC)
Institut provincial EPS Mons formation
 Institut provincial EPS Seraing
 Institut de formation continue d'Etterbeek
 Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale de Liège (IPEps)
 Institut Provincial Supérieur des Sciences Sociales et Pédagogiques de Promotion Sociale de Charleroi (IPSMa)
PROMSOC Supérieur Mons Borinage Centre de Formation pour les Secteurs Infirmiers et de Santé (CPSI)

Les experts⁵ mandatés pour l'évaluation de suivi des cursus sont :

cursus	experts disciplinaires	experts transversaux
MARKETING et COMMERCE EXTERIEUR	Bart JOURQUIN <i>Alain PIEKAREK</i> <i>Jean TONDEUR</i>	Denis BERTHIAUME Anne PIRET <i>Elly THEUNISSEN</i>
SOINS INFIRMIERS et SAGE FEMME	<i>Christine BERSET</i> <i>Dominique CASTELLI</i> <i>Mireille CLERC</i> <i>Dominique GAINVORSTE</i>	Patrick BARANGER Paul GARRE Isabelle POULIQUEN <i>André VYT</i>

Données de contexte principales :

Pour tous les établissements, il s'agit de la mise en œuvre du décret Paysage (adopté en novembre 2013). Pour les programmes du domaine paramédical, il convient de noter l'adoption, en décembre 2013, de la directive européenne 2013/55/EU qui remplace la directive 2005/36/CE pour poser les conditions de la reconnaissance automatique de la profession d'infirmier responsable des soins généraux. Dans l'enseignement de promotion sociale, le bachelier en Marketing a bénéficié d'un programme révisé (dossier pédagogique approuvé en décembre 2013).

⁵ Remarque : Les noms des experts repris en italique correspondent aux experts qui avaient réalisé des évaluations initiales dans ces cursus.

4 PRINCIPAUX CONSTATS et ANALYSES

Ce quatrième chapitre propose deux niveaux d'analyse : d'une part, l'approche méthodologique (c'est-à-dire qui vise le processus de l'évaluation) et d'autre part, les résultats des évaluations menées en 2015-2016.

4.1. Bilan méthodologique

Ce bilan s'appuie sur les avis des établissements, exprimés au travers de l'enquête de satisfaction réalisée entre le 7 et le 20 octobre 2016.

Il prend également en compte les commentaires des experts engagés dans la procédure et recueillis au cours de l'exercice de la mission, ainsi que les observations de la Cellule exécutive.

De manière générale et convergente, les trois « acteurs » (établissements, experts et Cellule exécutive) s'accordent pour exprimer une grande satisfaction du format actuel de la procédure.

Le bilan méthodologique vise à répondre essentiellement à la question :

Le nouveau format d'évaluation de suivi permet-il de rencontrer les objectifs annoncés ?

Pour rappel, les objectifs annoncés sont formulés de la manière suivante :

Pour les établissements, il s'agit de :

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

Pour l'AEQES, il s'agit de :

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

Au moyen de l'enquête, les représentants des directions et coordination qualité ont notamment été questionnés sur l'atteinte des objectifs précités. L'illustration 3 ci-après en présente les résultats : les répondants estiment que les objectifs sont largement rencontrés, toutefois de manière moindre concernant la mobilisation des acteurs internes à la démarche qualité et leur information.

Appréciation des établissements sur l'atteinte des objectifs visés

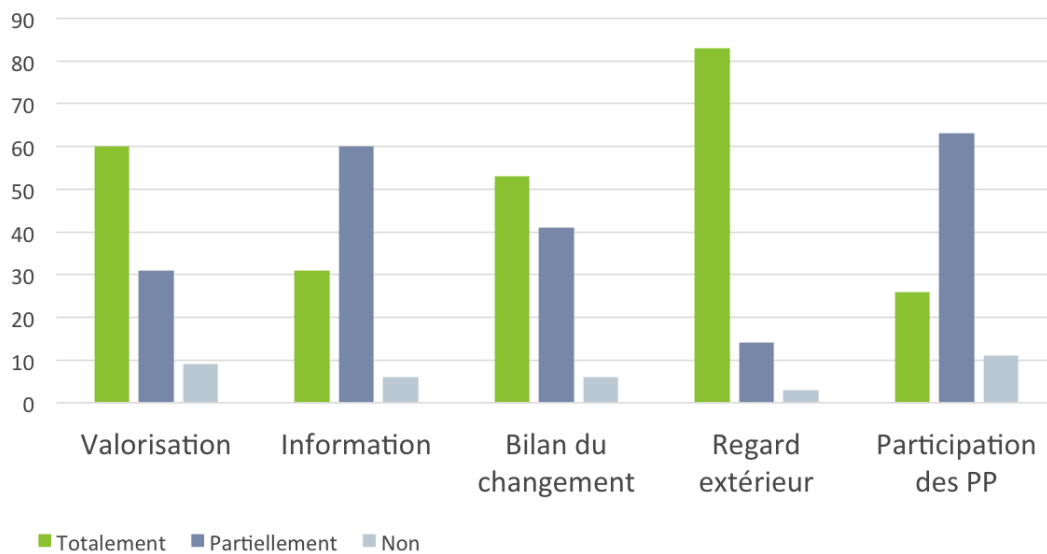


illustration 3 : résultats de l'enquête en matière d'atteinte des objectifs

De son point de vue, la Cellule exécutive confirme que les objectifs annoncés sont atteints ou en voie d'être atteints. Une préoccupation majeure issue de la première organisation de l'évaluation de suivi (2013-2014) était la confusion entre ses objectifs et ceux d'une évaluation complète d'un cursus. Le format plus « ciblé » de la procédure (dossier d'avancement synthétique, taille et composition du comité, visite d'une journée avec quatre entretiens) contribue incontestablement à gommer cette confusion et à « aller à l'essentiel ». Certes, l'équilibre entre les procédures internes et externes demeure encore un objectif à atteindre, comme l'analyse des résultats permet de le comprendre.

L'enquête a permis également de mesurer le degré de satisfaction (très satisfaisant + satisfaisant) des répondants sur les éléments suivants :

- format demandé pour le dossier d'avancement (voir *supra*) : 91,66%
- composition du comité : 97,23%
- déroulement de la visite : 91,66%
- rapport d'évaluation de suivi rédigé par le comité : 91,67%

Plusieurs experts soulignent cependant la nécessité d'accentuer davantage une articulation, une cohérence entre le contenu du dossier d'avancement et ses annexes ainsi que les documents mis à leur disposition durant la visite. Si la Cellule exécutive procède déjà à un « pré-screening » formel – dès la réception – des dossiers d'avancement (DAE), elle devrait probablement renforcer la communication auprès des établissements dans le sens de cette cohérence.

Le format prévu pour le déroulement de la visite et le canevas proposé pour la rédaction du rapport d'évaluation de suivi ont rencontré également l'entière satisfaction des experts et de la Cellule exécutive.

Deux considérations méthodologiques supplémentaires sont formulées par la Cellule exécutive :

L'absence d'un référentiel spécifique est-elle préjudiciable ?

Si l'Agence n'a pas formellement rédigé un « référentiel d'évaluation de suivi », il serait erroné toutefois de dire qu'il n'y a pas de référentiel pour mener cette évaluation. En effet, celle-ci est cadrée par l'intégration des quatre éléments suivants :

- les quatre questions qui guident la rédaction du dossier d'avancement (voir ci-avant) ;
- le plan d'action initial que l'entité/établissement a rédigé suite à l'évaluation initiale;
- le nouveau plan d'action de l'entité/l'établissement ;
- les critères 1 et 5 du référentiel AEQES (mais aussi les autres critères qui peuvent être mobilisés en fonction du contenu des plans d'action).

Ces éléments démontrent qu'il s'agit d'une procédure particulièrement calibrée sur la réalité de l'entité/l'établissement. L'on peut ainsi affirmer qu'il existe un « référentiel en filigrane ». Cette question méthodologique a déjà été approfondie lors de la formation des experts de suivi 2016 - 2017.

En termes de communication, ce point gagnerait à être mieux explicité dans les documents de support (guide à destination des établissements, information destinée aux experts).

Peut-on conserver la composition actuelle du comité des experts ?

La composition actuelle du comité a aussi été considérée comme très satisfaisante: deux experts ayant déjà rempli une mission d'expertise pour l'AEQES et ayant démontré les compétences, posture et implication requises. Pour rappel, 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. Dans la mesure du possible, l'un d'entre eux a participé à la mission d'évaluation externe du cursus considéré.

Toutefois, deux éléments pourraient être pris en considération dans un avenir proche : d'une part, la décision de principe du Comité de gestion de l'AEQES d'adjoindre un expert étudiant dans ce comité (à l'instar des pratiques en vigueur pour les évaluations « initiales »), et d'autre part, la représentation des différentes disciplines au sein du comité d'évaluation de suivi lorsque l'évaluation porte sur un nombre important de programmes .

Une augmentation du nombre d'experts composant le comité d'évaluation de suivi aurait des implications méthodologiques (écriture du rapport dans un contexte ne définissant pas de hiérarchie entre les experts, définition de critères pour la sélection d'experts étudiants) sans compter les impacts de perception de procédure (un comité aussi élargi qu'un comité d'évaluation ? quelle distinction entre les deux procédures ?) et de financement (augmentation du coût des évaluations).

4.2. Analyse des résultats

L'analyse des résultats vise à répondre aux questions :

Quels progrès accomplis dans les établissements ? Quels freins observés ? Quel développement de la culture qualité ?

S'agissant des progrès accomplis et compte tenu du caractère personnalisé de l'évaluation de suivi (degré de réalisation du plan d'action initial), dresser la liste exhaustive des axes stratégiques et actions envisagées par les établissements dans leurs plans d'action ainsi que leur degré de réalisation n'a pas semblé approprié à la Cellule exécutive. En effet, le choix des axes et des actions et leur hiérarchisation varient d'un établissement à l'autre, même si les thématiques sont globalement similaires : gouvernance, implication des parties prenantes, coordination pédagogique, programmes, approche scientifique, partenariat et ouverture sur l'extérieur, accompagnement de l'étudiant, ressources, démarche qualité, communication, etc.

Ainsi, la caractéristique principale de l'évaluation de suivi est de prendre comme point de départ concret le plan d'action initial établi par chaque établissement en fonction de son contexte propre (dimension rétrospective) et d'analyser ensuite son plan d'action actualisé (dimension prospective).

Dès lors, pour une lecture fine des résultats, le lecteur est renvoyé aux rapports mis en ligne http://www.aeqes.be/rapports_finaux_synthese.cfm.

LES QUESTIONS POSÉES

Pour traiter le matériau recueilli à la lecture de 29 rapports d'évaluation de suivi, les interrogations suivantes ont été formulées :

- *les évolutions contextuelles – à savoir l'adoption et la mise en œuvre progressive du décret Paysage, l'actualisation des dossiers pédagogiques en EPS, la prise en compte de la nouvelle directive européenne pour les formations du domaine paramédical – ont-elles influencé la réalisation du plan d'action initial ?*
- *de même, y a-t-il eu un impact de certaines évolutions institutionnelles observées telles la fusion de certains établissements, les changements de directions, etc. ?*
- *peut-on relever des effets liés au cursus évalué (domaine économique ou paramédical) ou encore à la forme d'enseignement considérée (HE ou EPS) ?*

Pour répondre à la question « *Quel développement de la culture qualité ?* », il convient d'abord de clarifier le concept-même.

LE CONCEPT DE CULTURE QUALITÉ

Plusieurs articles et travaux de recherche ont traité des concepts de culture organisationnelle et de « culture qualité » et Lucien Bollaert, dans son Manuel pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur⁶, y consacre un chapitre entier. Y sont analysés notamment les travaux de l'EUA, qui dès 2002, a souhaité explorer les notions

⁶ Bollaert, L., 2014, *A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education*, EURASHE, chapter 17 from p. 259 on.

de qualité et de culture qualité pour soutenir ses membres dans la mise en place de la réforme Bologne et ses corollaires liés aux démarches qualité.

Le premier projet⁷ apporte la définition suivante : « *quality culture refers to an organisational culture that intends to enhance quality permanently and is characterised by two distinct elements: on the one hand, a cultural/psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and, on the other hand, a structural/managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts* ».

L. Bollaert analyse le choix de l'EUA comme une approche qui [...] met l'accent sur la nécessaire rencontre des actions *top-down* et des actions *bottom-up* (communication interne), l'équilibre entre les structures centralisées et décentralisées, et par conséquent la nécessité d'un engagement tant de la part des personnels académiques que de la part des autorités académiques.

Lors du premier forum dédié à l'assurance qualité en Europe (EQAF 2006⁸), Lee Harvey avait conclu de la manière suivante :

The following features emerged as indicative of a quality culture:

- *There is academic ownership of quality.*
- *There is a recognition by academics and administrators of need for a system of quality monitoring to ensure accountability (and compliance where required) and to facilitate improvement. However, this should not be a 'bureaucratic' system.*
- *Quality culture is primarily about the behaviour of stakeholders rather than the operation of a quality system.*
- *The quality system needs to have a clear purpose, which articulates with the quality culture.*
- *A quality culture places students at the centre.*
- *A quality culture is about partnership and co-operation, sharing of experiences and team working.*
- *A quality culture is about supporting the individual as an autonomous scholar but not at the expense of the learning community; there is a symbiotic relationship between individual and community.*
- *Leadership in a quality culture is inspirational rather than dictatorial. Leadership is at all levels in the institution and does not refer to just senior managers.*
- *A quality culture welcomes external critical evaluation from a variety of sources including formal external evaluations, external peers acting as critical friends, and internal peer review and support.*
- *At heart a quality culture is about facilitating and encouraging reflexivity and praxis; self-reflection, developing improvement initiatives and implementing them.*

Dans le second projet sur la culture qualité mené par l'EUA⁹, Andrée Surssock emprunte au monde de l'industrie une typologie de cultures sécurité, résumée dans le schéma suivant :

⁷ (EUA)(2006), *Quality Culture in European Universities : a Bottom-Up Approach – report on the three rounds of the quality culture project 2002 -2006*, Brussels p.10

⁸ voir http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2010/EUA_QA_Forum_publication_1.pdf?sfvrsn=0, page 81

⁹ Surssock, A., 2011, *Examining Quality Culture – Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*, p. 57 voir http://www.eua.be/Libraries/publications/eua_eqc_ii_web.pdf?sfvrsn=2

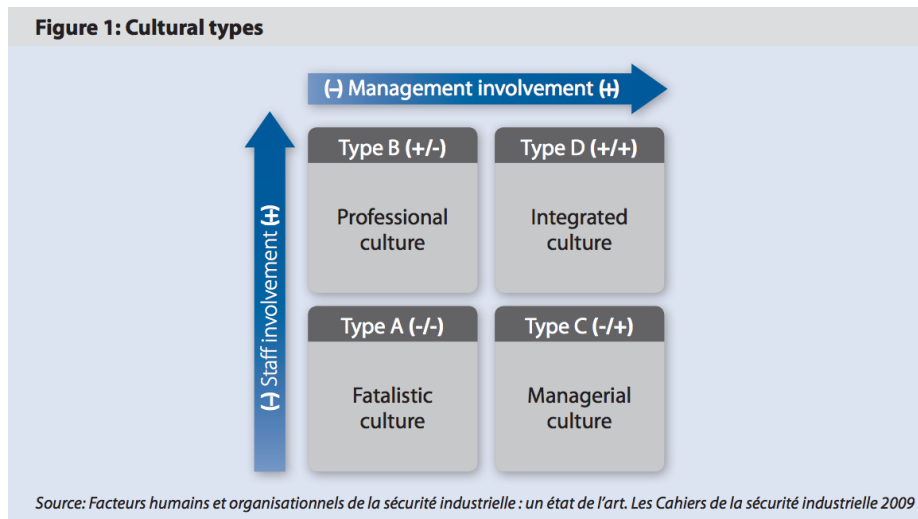


illustration 4 : typologie des cultures sécurité dans l'industrie

L'étude empirique développée dans le milieu industriel a montré l'efficacité de la culture sécurité de la manière suivante : lorsque l'engagement du management et du personnel est faible, l'approche est inefficace et fataliste (type A) ; lorsque la sécurité est implicite et ancrée dans les pratiques professionnelles et que l'implication du management en faveur de la sécurité est faible, il y a un certain niveau de sécurité, mais pas vraiment de culture sécurité (type B) ; si l'engagement du management en faveur de la sécurité est élevé, mais celui du personnel faible, l'approche sécurité est dite managériale (type C) ; enfin, l'on peut parler de culture sécurité véritable lorsque l'implication tant des personnels que du management est élevée (type D).

Depuis quelques années, l'AEQES a adapté cette typologie à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et introduit le schéma dans sa communication¹⁰ sur la culture qualité.

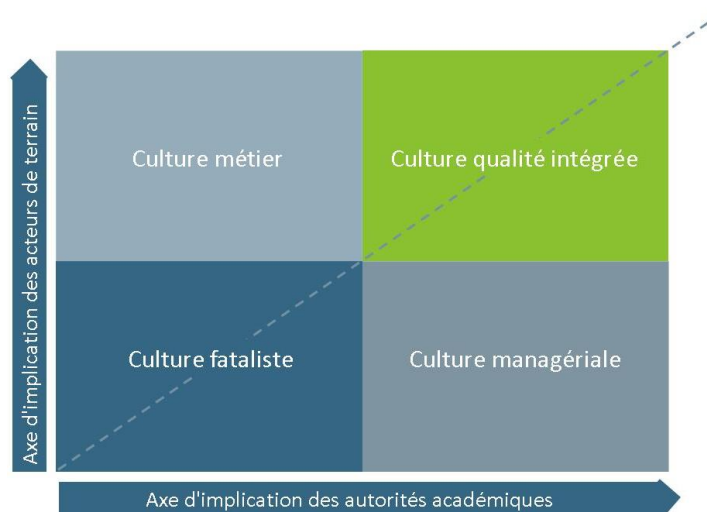


illustration 5 : typologie AEQES des cultures qualité

¹⁰ Dans les diverses communications assurées par l'AEQES, notamment lors des séances présentant la méthodologie mise en oeuvre en FWB et dans le *Guide à destination des établissements* (en ligne <http://www.aeqes.be/documents/20160412%20Guide%20C3%A0%20destination%20des%20C3%A9tablissements%20-%20V3.1.pdf> page 12).

Andrée Sursock, dans l'étude précitée, adapte le modèle à l'environnement de l'enseignement supérieur, que l'on pourrait résumer de la manière suivante :

- type A (culture fataliste): l'engagement des autorités académiques, du personnel et des étudiants est faible, ce qui se traduit par une approche inefficace dans laquelle personne ne prend explicitement une responsabilité envers la qualité ;
- type B (culture métier): l'engagement envers la qualité est implicite et ancré dans les pratiques professionnelles, et l'engagement des autorités académiques envers la qualité est faible ; dans ce cas, on observe un certain engagement envers la qualité, mais pas de véritable culture qualité ;
- type C (culture managériale): l'implication des autorités est élevée et celle des personnels et étudiants faible ; il en résulte une vision qualité plutôt managériale avec un accent porté sur les procédures d'assurance qualité ;
- type D (culture intégrée): tous les acteurs (autorités, personnels et étudiants) s'engagent envers la qualité et l'on parle de culture qualité intégrée.

L'étude de l'EUA se conclut sur les constats suivants : par l'introduction progressive de processus d'assurance qualité formels dans l'enseignement supérieur en Europe, les discussions relatives à la qualité ont, au cours des dernières décennies, opéré un glissement d'une culture « fataliste » ou « professionnelle » vers une culture « managériale » voire « intégrée ». Toutefois, l'expérience a montré que la situation idéale dans le contexte de l'enseignement supérieur serait celle d'une généralisation de la « culture qualité intégrée ».

EXERCICE DE POSITIONNEMENT DES SITUATIONS OBSERVÉES

Afin de répondre à la question initiale (*Quel développement de la culture qualité ?*) et analyser le développement de la culture qualité sur la période allant de 2011 à 2016 et sur le champ des cursus Marketing/Commerce extérieur et Soins infirmiers/Sage-femme, les experts ont utilisé le schéma de typologie des cultures qualité présenté ci-dessus pour guider leur appréciation.

Il convient de préciser qu'il ne s'agit pas de réelles prises de mesure, mais bien d'un *positionnement* des diverses situations (les 29 cursus dans leurs contextes respectifs) sur le schéma précité, et sur la base des explications qui s'y réfèrent. Il convient de préciser également que plusieurs points d'analyse issus des référentiels de l'AEQES (celui de 2012, mais le précédent également) font écho aux explications données *supra* par les trois auteurs précités.

A titre d'exemple, pour apprécier l'implication (ou l'engagement) des divers acteurs vis-à-vis d'une culture qualité, la dimension 1.2 du référentiel AEQES¹¹ (Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme) a apporté aux experts des éléments tangibles :

L'établissement/l'entité développe et met en œuvre une politique et des procédures associées pour la gestion de la qualité aux niveaux institutionnel, de l'entité et du programme. Celles-ci prévoient un rôle actif pour les étudiants et les autres parties prenantes. Ainsi, l'établissement s'engage explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de sa gestion par des processus appropriés.*

¹¹ Voir <http://www.aeqes.be/documents/20150624referentielAEQES2.01.pdf>.

Sur la base du dossier d'avancement de l'établissements, des entretiens conduits durant la visite et des documents mis à leur disposition, les experts ont procédé à ce positionnement à l'issue de chaque visite en prenant appui sur les critères 1 et 5 du référentiel AEQES ainsi que sur les sources suivantes :

- positionnement 2011 : rapport d'évaluation, plan d'action initial et mémoire de l'expert ayant participé à la visite initiale ;
- positionnement 2016 : dossier d'avancement y compris le projet de plan d'action actualisé et la visite.

Chaque point correspondant à une situation, cette analyse se traduit visuellement ainsi :

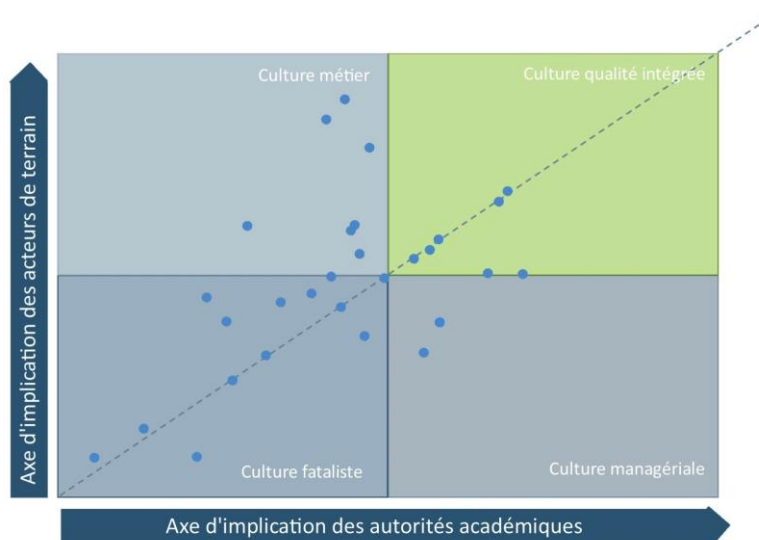


illustration 6 : positionnement anonymisé des situations en 2011

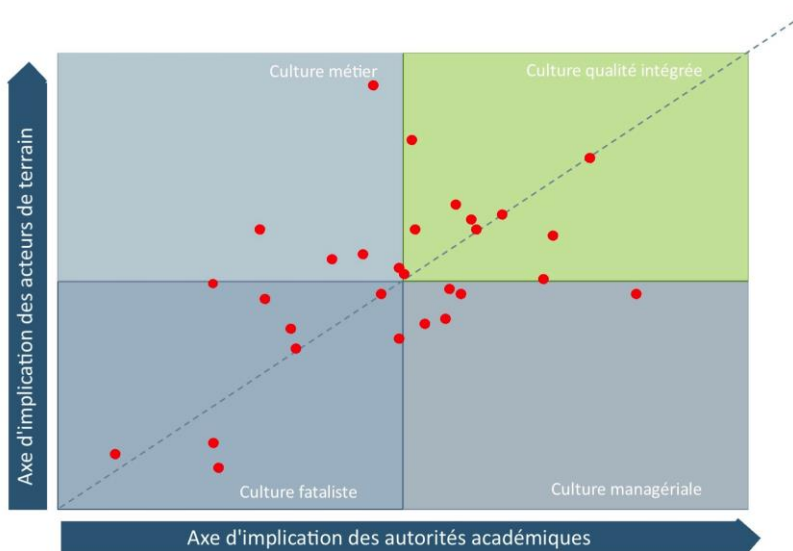


illustration 7 : positionnement anonymisé des situations en 2016

Une première comparaison entre la situation de 2011 et celle de 2016 effectuée en comptabilisant le nombre de points dans chaque zone du schéma montre l'évolution suivante :

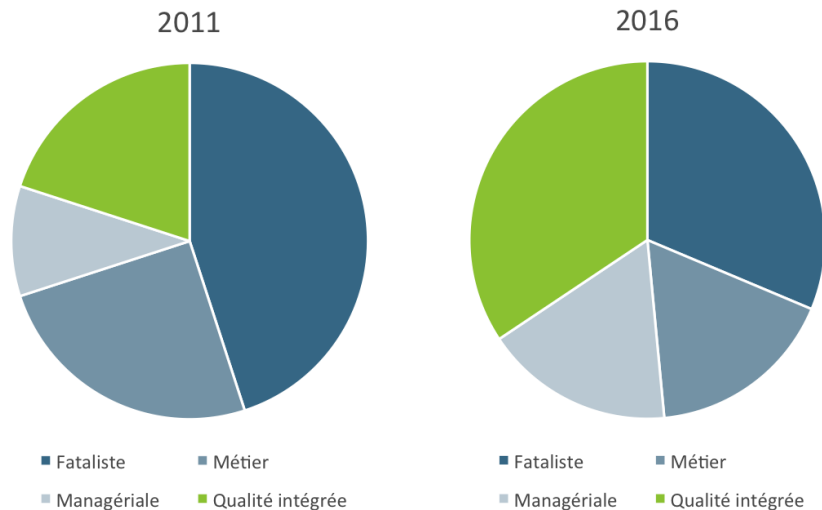


illustration 8 : comparaison des situations 2011/2016

On note un recul de la « culture fataliste » et une augmentation de la « culture intégrée », ce qui est positif. En revanche, le recul de la « culture métier » interroge. A ce stade toutefois, il n'est pas encore possible d'établir une « trajectoire » d'évolution des cultures.

La Cellule exécutive a ensuite repéré l'évolution de chaque situation spécifique, en examinant les interrogations formulées en amont.

- *les évolutions contextuelles – à savoir l'adoption et la mise en œuvre progressive du Décret Paysage, l'actualisation des dossiers pédagogiques en EPS, la prise en compte de la nouvelle directive européenne pour les formations du domaine paramédical – ont-elles influencé la réalisation du plan d'action initial ?*
- *de même, y a-t-il eu un impact de certaines évolutions institutionnelles observées telles la fusion de certains établissements, les changements de directions, etc. ?*
- *peut-on relever des effets liés au cursus évalué (domaine économique ou paramédical) ou encore à la forme d'enseignement considérée (HE ou EPS) ?*

Qu'a-t-on pu constater ?

En ce qui concerne la première interrogation, celle de l'impact potentiel des évolutions contextuelles (décret Paysage, changements de dossier pédagogique, réforme en cours, etc.), il faut admettre que les facteurs sont difficiles à isoler. En effet, cet impact éventuel apparaît de façon inégale dans les différents rapports d'évaluation. Aucun lien précis de cause à effet n'a pu être établi entre la réalisation du plan d'action initial et les changements organisationnels et environnementaux vécus par l'entité évaluée.

L'appropriation des éléments de contexte est donc différente :

- la nouvelle législation (en particulier, ici, l'entrée en vigueur, à partir de septembre 2014, du décret Paysage) semble avoir constitué tantôt un obstacle tantôt une opportunité de développement de la culture qualité ;
- ces différences d'appropriation des éléments de contexte semblent davantage relever de différences de « postures » de l'établissement (ayant plus ou moins

anticipé les changements, les ayant plus ou moins intégrés au quotidien, les ayant plus ou moins promus en interne, etc.) ;

- dans certains cas, des points de convergence entre les changements contextuels et la réalisation du plan d'action initial apparaissent ;
- très peu d'établissements ont formellement corrélé la mise en œuvre du décret Paysage avec la démarche qualité ;
- pour ceux qui ont visé d'intégrer leurs réflexions pédagogiques présidant à la révision des programmes d'études et leur démarche qualité, cela porte ses fruits et les experts ont noté cette prise d'opportunité comme une innovation particulièrement porteuse.

S'agissant des trois hypothèses suivantes (évolutions institutionnelles, effet cursus ou effet forme d'enseignement), aucune corrélation n'a été observée.

En synthèse, tant les progrès accomplis que les « non-avancées » semblent davantage s'expliquer par des facteurs endogènes (culture organisationnelle, soutien au changement, implication, etc.) qu' exogènes (évolutions contextuelles).

L'examen de la trajectoire des situations spécifiques a permis ensuite de distinguer quatre cas de figure qui sont repris visuellement par les flèches blanches et rouge sur les deux illustrations suivantes:

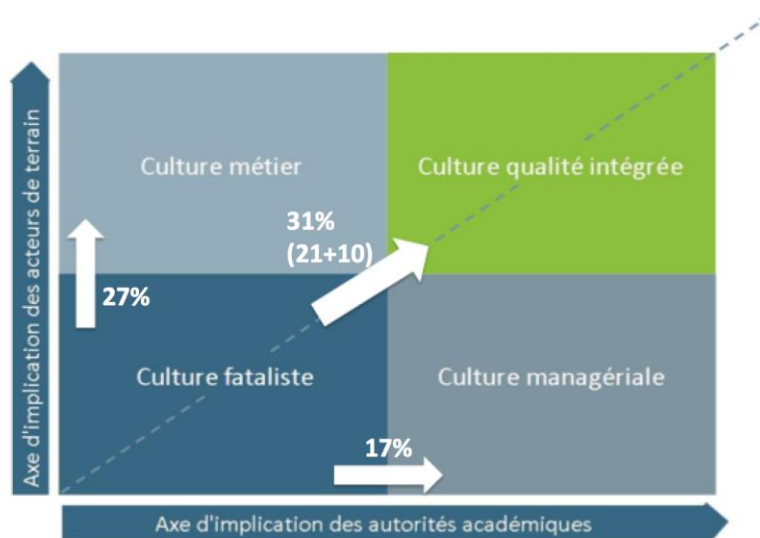


illustration 9 : trajectoires jugées positivement entre les situations 2011 et celles de 2016

- 1 **amélioration continue**, sur l'axe vers « démarche qualité intégrée » : 31% des cas dont 21% font état d'une forte progression grâce à une combinaison d'efforts et d'implication à la fois des acteurs de terrain et des responsables du management (à proportion équivalente HE/EPS) et 10% d'une progression plus modeste ;
- 2 **renforcement de l'implication des enseignants** (27%) sans renforcement particulier du soutien des autorités, ce qui constitue en soi un risque à terme ;
- 3 **renforcement managérial** (vision, stratégie, outils) 17%

En revanche, le quatrième cas de figure illustré ci-dessous est jugé préoccupant et invite l'Agence à se questionner sur les raisons de ces constats :

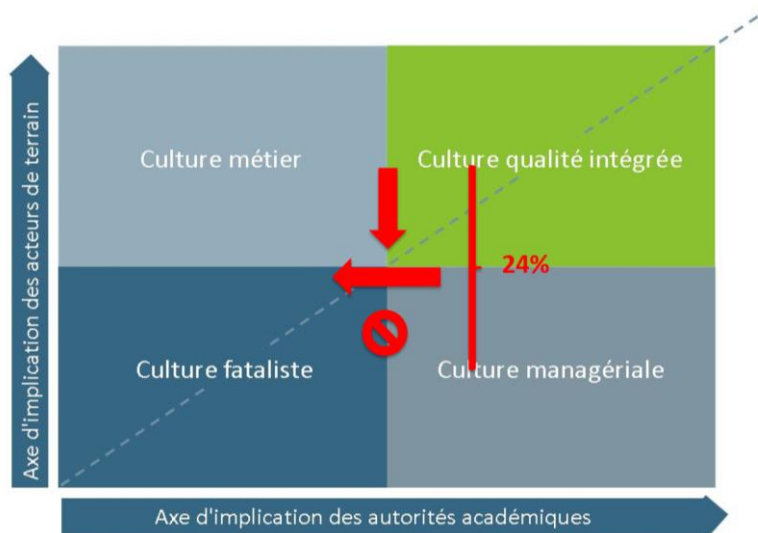


illustration 10 : trajectoires jugées préoccupantes entre les situations 2011 et celles de 2016

- 4 **immobilisme voire déclin** (environ 24% de situations), avec découragement et/ou recul de l'implication des acteurs de terrain ou des autorités)

5 CONCLUSION

Pour la première fois depuis la mise en place de la méthodologie d'évaluation de l'Agence selon les dispositions du décret 2008, il a été possible, dans le cadre de cette phase d'évaluation de suivi au périmètre circonscrit à quatre formations, d'apprécier l'impact que le dispositif est susceptible de produire au niveau de ces programmes, et la capacité de ces derniers à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue. En effet, si l'évaluation initiale relève davantage d'un exercice « diagnostique » (tant pour les établissements que pour les experts mandatés par l'AEQES), il est clair que l'évaluation de suivi s'emploie à vérifier que la dynamique d'amélioration est installée de manière pérenne et surtout à soutenir les établissements dans leur capacité au changement.

Il est important de constater que la procédure développée et son format permettent de rencontrer largement les objectifs annoncés. Moyennant des réflexions sur de possibles ajustements à la marge, le bilan méthodologique s'avère largement positif.

Le bilan des résultats au cœur des diverses formations est lui assez contrasté : selon les appréciations des quatorze experts mobilisés pour cette mission, un peu plus d'un tiers (31%) des situations sont en progression (et selon l'axe souhaité), c'est une bonne nouvelle ! 44% des situations sont jugées en progression « unidirectionnelle », et les mouvements identifiés conduisent à deux questions : Quel soutien institutionnel à l'implication des acteurs de terrain ? Quelle adhésion des acteurs aux mouvements structurels ?

Enfin, les experts ont identifiés 24% de situations qualifiées d'immobilisme, voire de déclin, qui témoignent d'un découragement et/ou d'un recul de l'implication des acteurs.

Ces constats et questionnements nourrissent les réflexions de l'Agence et la conduisent à re-questionner la dimension du suivi à accorder au dispositif d'évaluation. Que faut-il mettre en place ? Quels leviers faut-il actionner (1) pour créer, stimuler, développer une dynamique d'amélioration de l'offre d'enseignement ? (2) pour s'assurer que les recommandations formulées tant par les établissements eux-mêmes que par les experts soient suivies d'effets ? (3) pour soutenir l'autonomie des établissements dans le développement de leur système de gestion de la qualité sans creuser les écarts entre eux ? Ce sont autant de questions auxquelles il conviendrait de répondre dans un avenir proche.

Annexe : enquête menée auprès des établissements

Enquête Etablissements - Evaluations de suivi 2015-2016

1. Introduction

Votre établissement a été impliqué en 2015-2016 dans une évaluation de suivi mise en place par l'AEQES. Cette évaluation de suivi portait sur le bachelier en Soins infirmiers, Sage-femme, en Marketing et/ou en Commerce extérieur.

L'AEQES vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes à compléter ce questionnaire. Il sera tenu compte de vos commentaires et suggestions dans un but d'amélioration constante de nos services.

Ce questionnaire est adressé aux responsables académiques et aux personnes en charge de l'assurance qualité pour l'établissement et le(s) programme(s) évalué(s).

Ce questionnaire comprend neuf questions et le compléter nécessite une dizaine de minutes. Vous pouvez à tout moment interrompre le remplissage du questionnaire et y revenir par la suite. Pour cela, quitter simplement la page sans cliquer sur "Terminer".

Enquête Etablissements - Evaluations de suivi 2015-2016

2. Cursus

* 1. Par quel(s) cursus êtes-vous concerné (plusieurs réponses possibles) ?

- Soins infirmiers
- Sage-femme
- Marketing
- Commerce extérieur

2. Quelle était votre fonction au sein de l'établissement au moment de la visite de suivi ?

- Direction (de l'établissement, de la catégorie, etc.) ou assimilé
- Coordinateur qualité institutionnel
- Coordonnateur qualité pour le cursus évalué
- Autre (veuillez préciser)

3. Dans quelle forme d'enseignement exercez-vous votre fonction ?

Enseignement de promotion sociale

Haute école

Enquête Etablissements - Evaluations de suivi 2015-2016

3. Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des éléments suivants ?

1. L'information disponible sur l'évaluation de suivi (guide, séances d'info, réponses aux questions posées, etc.)

Très satisfaisante Satisfaisante Insatisfaisante Très insatisfaisante Sans avis

Expliquez

2. Le format préconisé par l'AEQES pour le dossier d'avancement (introduction ; bilan et analyse ; annexes)

Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant Sans avis

Expliquez

3. La composition du comité des experts (principe du duo ; équilibre entre "expert du comité initial" et "nouvel expert" ; équilibre entre expert du domaine et expert transversal)

Très satisfaisante Satisfaisante Insatisfaisante Très insatisfaisante Sans avis

Expliquez

4. Le déroulement de la visite de suivi (une journée ; trois entretiens + un entretien conclusif)

Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant Sans avis

Expliquez

5. Le rapport d'évaluation de suivi (forme et contenu)

Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant Sans avis

Expliquez

4. En conclusion

1. Selon vous, les objectifs suivants ont-ils été atteints par l'évaluation de suivi :

	Oui	Partiellement	Non	Sans avis
Valoriser les améliorations apportées au cours des cinq dernières années	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informar les parties prenantes de l'établissement des actions menées dans le cadre de la démarche d'amélioration continue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dresser le bilan de la conduite du changement à l'oeuvre dans l'établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bénéficier d'un regard extérieur, d'avis et de conseils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renforcer la participation des acteurs internes et externes à la démarche qualité de l'établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Expliquez

5. Merci

**L'AEQES vous remercie d'avoir participé à cette enquête.
Pour valider vos réponses, cliquez sur "Terminer".**