



Rapport d'autoévaluation

Printemps 2011

Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur
1, rue Adolphe Lavallée à B-1080 Bruxelles

www.aeges.be

Table des matières

Avant-propos	5
Chapitre I - Informations contextuelles. Présentation du système d'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique	6
1. Le contexte politique de l'enseignement supérieur en Communauté française	6
2. L'implémentation de la réforme de Bologne	8
3. La structure institutionnelle de l'enseignement supérieur	9
4. Le nombre d'institutions et d'étudiants dans l'enseignement supérieur	11
Chapitre II - L'Agence. Description et analyse : l'AEQES et le système d'évaluation de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique	12
1. L'historique du système d'évaluation de la qualité en Communauté française	12
2. Le fonctionnement général	13
2.1. Les missions	13
2.2. L'approche et le champ de l'évaluation	13
2.3. Composition de l'Agence	15
3. La méthodologie d'évaluation	17
3.1. La phase préparatoire	18
a) L'évaluation interne	18
b) La constitution du comité des experts	21
c) Préparation et organisation des visites d'évaluation	22
3.2. La phase des visites	23
3.3. La phase de restitution : rapports préliminaires, droit de réponse, rapports finaux de synthèse et analyse transversale	24
3.4. La phase de suivi	26
4. L'Agence et son système d'assurance qualité interne	26
4.1. L'organisation quotidienne et le dialogue au sein de la Cellule exécutive	26
4.2. Le dialogue avec les parties prenantes et la prise d'avis extérieurs	27
4.3. L'application de la boucle PDCA à l'échelle de l'AEQES	27
Chapitre III - Analyse des parties 1, 2 et 3 des ESG	30
3.1. Utilisation des démarches de management externe de la qualité pour l'enseignement supérieur	30
2.1. Utilisation des procédures de management interne de la qualité	30
1.1. Politique et procédures pour le management de la qualité	30
1.2. Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes	31
1.3. Évaluation des étudiants	31
1.4. Management de la qualité du corps enseignant	32
1.5. Outils pédagogiques et soutien des étudiants	32
1.6. Systèmes d'information	33
1.7. Information du public	33
2.2. Mise en œuvre des démarches de management externe de la qualité	34
2.3. Critères de décision	34
2.4. Processus adaptés aux objectifs	35
2.5. Communication des résultats	35
2.6. Procédures de suivi	36
2.7. Évaluations périodiques	36

2.8. Analyses de portée générale	37
3.2. Statut officiel	37
3.3. Activités	38
3.4. Ressources	39
3.5. Définition des objectifs poursuivis	40
3.6. Indépendance	41
3.7. Critères et méthodes du management externe de la qualité utilisés par les agences	42
3.8. Procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte	42
Chapitre IV - Analyse et plan d'action	44
1. Résumé des principales forces et faiblesses	44
2. Plan d'action 2011-2014	45
Annexes	
1. Décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française	
2. Liste de référence des indicateurs	
3. Arrêté du 19 décembre 2008 fixant l'objet du rapport final de synthèse de l'évaluation d'un cursus dans l'enseignement supérieur en vue de sa publication et les modalités de publication du plan de suivi et de son état d'avancement	
4. Arrêté du 15 juillet 2010 fixant les modalités de l'examen externe cyclique de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur	
5. Code de déontologie	
6. Fiche d'identification de l'expert potentiel	
7. Contrat d'expertise et annexe	
8. Note à l'attention des Conseils pour la sélection des experts	
9. Synthèse des résultats d'enquêtes menées auprès des experts 2009-2010	
10. Plan décennal 2011-2021	
11. Comptabilité 2008, 2009 et 2010	

Table des illustrations

1.	Articulation de l'enseignement supérieur aux structures politiques belges	6
2.	Les réseaux de l'enseignement en Communauté française	8
3.	Structure de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique	9
4.	Nombre total d'institutions d'enseignement supérieur en Communauté française et évolution de 2004 à 2010	11
5.	Nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, par type d'enseignement, en 2009-2010	11
6.	Organigramme de l'Agence : chronogramme	16
7.	Évaluation d'un cursus	17
8.	Structure synthétique du rapport d'autoévaluation	18
9.	Tableau ESG/Indicateurs AEQES	20
10.	Les 4 étapes de la démarche qualité AEQES	28
11.	Système d'assurance qualité AEQES	42

Avant-propos

En novembre 2002, le Gouvernement de la Communauté française a créé une agence d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur, appelée « Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur » (AEQES). Celle-ci a été remodelée par décret en 2008. Le présent rapport ne porte que sur la période de 2008 à 2011. Dans sa nouvelle configuration, l'AEQES a pu mener à bien un premier cycle d'activités selon les nouvelles dispositions. Elle en a dressé le bilan et l'évaluation externe coordonnée par l'ENQA lui offre l'opportunité de partager ses réflexions avec un comité international et de bénéficier de son expertise.

En prévision de la visite des experts de l'ENQA dans le cadre de l'évaluation cyclique quinquennale, l'AEQES a opté pour les étapes suivantes :

- constitution, le 1^{er} septembre 2009, du groupe de travail (GT) Autoévaluation ;
- présentation de la synthèse du guide méthodologique de l'ENQA au Comité de gestion et au GT Autoévaluation ;
- invitation d'un membre de la cellule qualité du *Vlaamse Interuniversitaire Raad* (VLIR) pour bénéficier d'un retour d'expérience ;
- élaboration d'une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) globale et d'un plan d'action en réponse aux faiblesses identifiées ;
- organisation d'une séance spéciale du Comité de gestion pour analyser les documents produits par le GT Autoévaluation et en valider le contenu ;
- approbation du rapport d'autoévaluation par le Comité de gestion lors de sa séance du 14 février 2011.

Cette démarche d'autoévaluation et d'évaluation ENQA s'inscrit dans une démarche beaucoup plus large, permanente et critique sur les dispositifs mis en place, comme l'illustrent les exemples de pratiques suivantes :

- le Comité de gestion a mis en place différents groupes de travail dont le mandat est de réfléchir aux pratiques mises en œuvre (ou à mettre en œuvre) et d'y apporter les améliorations voulues ;
- l'AEQES mène, à l'issue des exercices d'évaluation, des enquêtes auprès des experts et auprès des établissements évalués ;
- lorsqu'un exercice comprenant de nombreux établissements à visiter implique une coprésidence du comité des experts, la Cellule exécutive organise, à mi-parcours, une réunion de mise au point avec les coprésidents. Cette réunion permet de mener une première métaréflexion sur la méthodologie et de concevoir des ajustements immédiats ou futurs, mais aussi d'anticiper les grands axes de l'analyse transversale.

Le premier chapitre du présent rapport permettra au comité des experts de prendre connaissance d'informations contextuelles sur l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique ; le deuxième chapitre présente une description de l'Agence et une analyse de ses pratiques ; le troisième chapitre analyse les pratiques de l'AEQES en regard des *Références et lignes directrices pour le management de la qualité de l'enseignement supérieur* [ESG]. Enfin, le quatrième chapitre revient sur les principales forces et faiblesses énoncées dans le présent rapport et dresse un plan d'action jusqu'en 2014.

Chapitre I Informations contextuelles

Présentation du système d'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique

1. Le contexte politique de l'enseignement supérieur en Communauté française

Illustration 1 : Articulation de l'enseignement supérieur aux structures politiques belges



Le royaume de Belgique est un État fédéral constitué de Communautés (flamande, française et germanophone) et de Régions (flamande, wallonne et de Bruxelles-Capitale). 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, par la Constitution, soit exclusivement réservés soit partagés.

Depuis la communautarisation (1988), l'État fédéral a délégué la compétence de l'enseignement aux communautés (française, flamande et germanophone).

Ainsi, chaque pouvoir communautaire est en charge, notamment, de toutes les questions qui concernent l'enseignement. 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.

Ainsi, dans sa déclaration de politique communautaire 2009-2014¹, le Gouvernement de la Communauté française de Belgique a défini les priorités suivantes pour un enseignement supérieur de qualité et accessible à tous :

- démocratiser l'accès aux études et favoriser la réussite ;
- renforcer la cohérence de l'offre d'enseignement supérieur ;
- garantir un enseignement supérieur de qualité ;
- soutenir la carrière et la formation des personnels de l'enseignement supérieur ;

¹ Déclaration de politique communautaire 2009-2014 "Une énergie partagée pour une société durable" – <http://www.cfwb.be/index.php?id=1774>, consulté le 3 février 2011

- garantir les spécificités de l'enseignement supérieur artistique ;
- rénover et adapter les bâtiments de l'enseignement supérieur ;
- poursuivre le refinancement de l'enseignement supérieur ;
- affirmer le positionnement de l'enseignement de promotion sociale au centre d'une logique d'apprentissage tout au long de la vie ;
- soutenir une recherche scientifique de pointe et innovante.

Cependant, 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.

Tout comme dans les autres niveaux d'enseignement, l'enseignement supérieur est organisé :

- soit par la Communauté française elle-même
- soit par les villes et communes
- soit par les provinces
- soit par des personnes privées.

Ces entités sont les pouvoirs organisateurs (PO).

Notre enseignement supérieur est divisé en réseaux. Les réseaux regroupent les établissements organisés par le même pouvoir organisateur. En Communauté française, il existe trois réseaux d'enseignement :

- le réseau organisé par la Communauté française composé de tous les établissements dont le PO est le Gouvernement de la Communauté française qui délègue ses compétences au(x) ministre(s) ayant l'enseignement supérieur dans ses (leurs) attributions ;
- le réseau officiel subventionné composé des établissements organisés par les autres pouvoirs publics à savoir, les villes et communes, les provinces et la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale (COCOF). Chaque commune et chaque province ont leur pouvoir organisateur. Il existe toutefois deux organes de coordination : le CPEONS (Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Subventionné) et le CECP (Conseil de l'Enseignement des Communes et des Provinces) ;
- le réseau libre subventionné composé des établissements organisés par des pouvoirs organisateurs privés confessionnels ou non confessionnels subventionnés par la Communauté française. L'enseignement catholique francophone dispose d'une instance de coordination, le SEGEC (Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique). Les établissements libres subventionnés non confessionnels sont quant à eux regroupés dans une fédération, la FELSI (Fédération des Établissements Libres Subventionnés Indépendants).

En Communauté française, seuls les établissements d'enseignement relevant de l'un de ces trois réseaux délivrent des diplômes reconnus, sanctionnant des formations organisées dans le respect des recommandations spécifiques arrêtées par le Gouvernement et garantissant un enseignement de qualité².

L'enseignement supérieur est financé principalement par la Communauté française Wallonie-Bruxelles (CFWB) et couvre tous les réseaux. Le budget opérationnel alloué aux établissements d'enseignement supérieur est calculé sur la base d'une enveloppe fermée qui fluctue selon l'indice des prix à la consommation. La part allouée à chacune des institutions est calculée au prorata du nombre d'étudiants, au sein de l'enveloppe fermée³.

² Ce passage s'inspire de BECKERS J., *Enseignants en Communauté française de Belgique : mieux comprendre le système, ses institutions et ses politiques éducatives pour mieux situer son action*, Bruxelles : De Boeck, 2010, pp. 26-42.

³ Inspiré de *Bologna 1999-2009 Higher Education in the Flemish Community of Belgium, the French Community of Belgium, Luxembourg and the Netherlands*, Brussels : Expertisecentrum O&O Monitoring van de Vlaamse Gemeenschap, 2009.

Illustration 2 : Les réseaux de l'enseignement en Communauté française

	Enseignement officiel		Enseignement libre		
Réseaux	Communauté française	Officiel subventionné	Libre subventionné		Libre non subventionné
			Confessionnel	Non confessionnel	Écoles privées
Pouvoirs organisateurs	Communauté française	Provinces Communes COCOF	Diocèses Congrégations religieuses Asbl ...	Asbl	
Fédérations		CPEONS / CECF	SEGEC	FELSI	
Rôle de la Communauté française	Organise, assume le financement et reconnaît les titres délivrés	Subventionne et reconnaît les titres délivrés			Reconnaît éventuellement les titres délivrés

2. L'implémentation de la réforme de Bologne

En adoptant la déclaration de Bologne en 1999, la Communauté française de Belgique s'est engagée, aux côtés de 45 États, dans un processus de profondes réformes de l'enseignement supérieur visant la création de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES). Il a adopté une série de mesures afin de moderniser et d'intégrer son enseignement supérieur dans l'EEES.

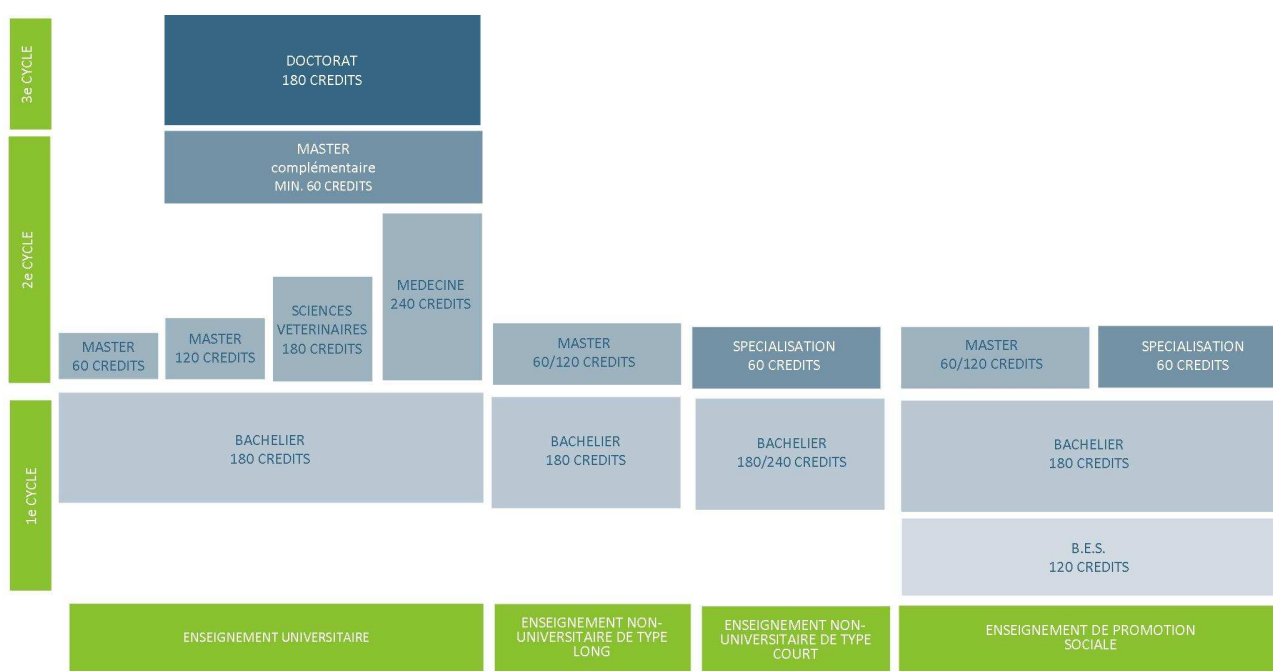
Les principales lignes d'action du processus de Bologne mises en œuvre en CFWB sont les suivantes:

- Système de diplômes lisibles et comparables :
 - Depuis l'année académique 2004-2005, la Communauté française a mis en route le processus de Bologne qui conduit à la délivrance des diplômes de bachelier, master et doctorat.
- Structure en trois cycles : bachelier - master - doctorat :
 - L'architecture de l'enseignement supérieur se décline en trois cycles auxquels correspondent un nombre défini de crédits (ECTS : *European Credit Transfer and Accumulation System*) et au terme desquels un grade est délivré.
- Généralisation des crédits ECTS :
 - En Communauté française, un crédit correspond forfaitairement à 30 heures d'activités d'apprentissage (cours magistraux, travaux pratiques, travail personnel, travail en groupe, projets, etc.).
- Délivrance du supplément au diplôme :
 - Chaque établissement d'enseignement supérieur délivre le supplément au diplôme qui mentionne les enseignements suivis et les résultats obtenus.
- 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 codiplômation, les conventions entre établissements, les bourses pour chercheurs et un fonds spécial pour la mobilité des étudiants.
- Assurance de la qualité de l'enseignement supérieur :
 - L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) assure une évaluation régulière des programmes de bachelier et de master (évaluation de type *peer review*).

3. La structure institutionnelle de l'enseignement supérieur

Illustration 3 : Structure de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique⁴



La Communauté française offre une grande diversité de formations : celles-ci sont dispensées dans différents établissements classés selon l'enseignement qu'ils organisent (l'enseignement universitaire ou l'enseignement supérieur non-universitaire).

L'enseignement universitaire associe formation et recherche. L'enseignement supérieur non-universitaire a davantage une visée professionnalisante.

Les études universitaires sont organisées en trois cycles :

- les études de 1^{er} cycle ont une durée de 3 ans (180 ECTS) et conduisent au grade académique de bachelier, dit de transition ;
- les études de 2^e cycle mènent au grade académique de :
 - master après 2 ans (120 ECTS) ou 1 an (60 ECTS), selon les cas
 - médecin vétérinaire après 3 ans (180 ECTS), médecin après 4 ans (240 ECTS).

⁴ Illustration inspirée de *Bologna 1999-2009 Higher Education in the Flemish Community of Belgium, the French Community of Belgium, Luxembourg and the Netherlands*, Brussels : Expertisecentrum O&O Monitoring van de Vlaamse Gemeenschap, 2009.

On line : http://www.aeqes.be/agence_references_biblio_detail.cfm?references_id=35, consulté le 3 février 2011.

Par ailleurs, le grade académique de master complémentaire permet d'acquérir une qualification professionnelle spécialisée. Cette formation de 60 ECTS au moins s'acquiert après une formation initiale d'au moins 300 ECTS ;

- les études de 3^e cycle comprennent d'une part la formation doctorale (60 ECTS) qui conduit à l'obtention d'un certificat de formation à la recherche, et d'autre part les travaux relatifs à la préparation d'une thèse de doctorat, qui conduisent au grade académique de docteur obtenu après soutenance de la thèse. Ces travaux correspondent à au moins 180 ECTS dont 60 peuvent être acquis au cours de la formation doctorale. En Communauté française de Belgique, le Fonds de la Recherche Scientifique (F.R.S.-FNRS) gère les vingt écoles doctorales qui regroupent les écoles doctorales thématiques ; en principe, celles-ci sont interuniversitaires, interdisciplinaires et internationales.

Les hautes écoles et les écoles supérieures des arts organisent un enseignement supérieur de type long (bachelier dit de transition et master) ou de type court (bachelier dit professionnalisant).

L'enseignement supérieur de type court est organisé en un seul cycle sanctionné par le grade académique de bachelier (180 à 240 crédits). La formation est à la fois pratique et théorique. Certaines hautes écoles offrent en outre une année de spécialisation à l'issue du 1^{er} cycle.

Enfin, l'enseignement de promotion sociale - offre spécifique d'enseignement destiné aux adultes - propose également, sous forme modulaire, des cycles d'études de type court ou de type long qui conduisent à des titres correspondants⁵ de bachelier dit professionnalisant et/ou de master.

L'enseignement de promotion sociale organise également des brevets de l'enseignement supérieur (BES) de 120 crédits (titres spécifiques).

En résumé, chacun des types d'enseignement supérieur poursuit des finalités propres qui déterminent des structures et des méthodes d'enseignement différentes. Ils sont gérés par des réglementations spécifiques (décrets, arrêtés).

Des "passerelles" permettent aux étudiants porteurs d'un diplôme obtenu dans un type d'enseignement de valoriser leurs études antérieures dans un autre type d'enseignement⁶.

⁵ Selon le décret du 16 avril 1991, les titres correspondants se rapportent aux sections de l'enseignement supérieur de promotion sociale qui sont sanctionnées par des grades de niveau équivalent à ceux délivrés par l'enseignement supérieur de plein exercice.

⁶ L'usage de ces passerelles est organisé par diverses dispositions légales, notamment le décret du Conseil de la Communauté française du 5 septembre 1994 relatif au régime des études universitaires et des grades académiques, l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 30 juin 2006 fixant les conditions d'accès aux études à l'université pour les porteurs de grades académiques délivrés hors université ainsi que l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 30 juin 2006 fixant les passerelles donnant accès aux études organisées en hautes écoles.

4. Le nombre d'institutions et d'étudiants dans l'enseignement supérieur

Illustration 4 : Nombre total d'institutions⁷ d'enseignement supérieur en Communauté française et évolution de 2004 à 2010

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Universités	9	9	9	9	9	7
Hautes écoles	30	29	29	26	25	21
Instituts supérieurs d'architecture	4	4	4	4	4	4
Écoles supérieures des arts	17	17	17	17	17	17
Établissements d'enseignement de promotion sociale*	123	124	119	117	120	116

* Calculé sur la base des informations fournies, en novembre 2010, par la direction de l'Enseignement de promotion sociale

Illustration 5 : Nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, par type d'enseignement, en 2009-2010

	Hommes	Femmes	Total
Universités	35.226	41.747	76.973
Hautes écoles	32.181	45.240	77.421
Instituts supérieurs d'architecture	1.808	1.515	3.323
Écoles supérieures des arts	2.901	4.057	6.958
Établissements d'enseignement de promotion sociale	non communiqué pour les titres correspondants*		

*Pour les établissements de promotion sociale, 31.423 personnes sont dans l'enseignement supérieur titre correspondant ou non

⁷ Uniquement les établissements reconnus par la Communauté française de Belgique.

Sources : Conseil des Recteurs francophones pour les universités : cf. www.cref.be, consulté en février 2011

SATURN pour les hautes écoles, instituts supérieurs d'architecture et écoles supérieures des arts

ETNIC pour l'enseignement de promotion sociale : <http://www.statistiques.cfwb.be/>, consulté en février 2011

Chapitre II L'Agence

Description et analyse : l'AEQES et le système d'évaluation de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique

1. L'historique du système d'évaluation de la qualité en Communauté française

1998	Le Conseil des Recteurs des universités de la Communauté française de Belgique (CReF) a établi un programme d'évaluation de la qualité de l'enseignement. Ce programme avait pour but de préparer les universités à l'harmonisation de l'enseignement supérieur européen, proposée par la France, l'Allemagne, l'Italie et la Grande-Bretagne dans la déclaration de la Sorbonne en 1998, et préconisée dans la déclaration de Bologne en 1999.
14 novembre 2002	Promulgation du décret du Gouvernement de la Communauté française créant l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) organisé ou subventionné par la Communauté française.
Décembre 2003	Fin du programme CReF.
23 janvier 2004	Inauguration de l'AEQES.
Mars 2004	Démarrage des évaluations externes par l'AEQES.
22 février 2008	<p>Promulgation du décret portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française et abrogation du décret du 14 novembre 2002. Les principales modifications apportées par le décret, visant la prise en compte des ESG, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'élection d'un président et d'un vice-président parmi les représentants du Comité de gestion (mandat de 2 ans, renouvelable une fois) ;- l'implication renforcée des conseils de l'enseignement supérieur (rôle d'interface pour la communication entre l'Agence et les établissements, possibilité d'amendement des listes d'indicateurs par cursus, propositions pour l'élaboration et l'actualisation du plan décennal, participation à la phase initiale de la sélection des experts potentiels) ;- l'élaboration d'un plan décennal des évaluations et son actualisation annuelle ;- l'accroissement des moyens (dotation et personnel) ;- la publication, pour l'évaluation d'un cursus donné, des rapports finaux de synthèse des établissements visités, du plan de suivi de ces mêmes établissements et de l'analyse transversale ;- l'obligation d'assurer un suivi (publication d'un calendrier et d'un plan de suivi des recommandations des experts) ;- l'obligation d'une évaluation externe de l'Agence tous les cinq ans.
Octobre 2008	Mise en place de la Cellule exécutive de la « nouvelle » Agence qualité et démarrage des procédures d'évaluation actuellement en vigueur.

Jun 2010	Publication des premiers rapports finaux de synthèse sur le site de l'Agence.
Octobre 2010	Publication des premières analyses transversales sur le site de l'Agence.
Janvier 2011	Publication des premiers calendriers et plans de suivi des recommandations des experts sur le site de l'Agence.

2. Le fonctionnement général

2.1. Les 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 ;
- veiller à la mise en œuvre des procédures d'évaluation ;
- 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 ;
- informer le Gouvernement, les acteurs et les bénéficiaires de l'enseignement supérieur de la qualité de l'enseignement supérieur dispensé en Communauté française ;
- formuler aux responsables politiques des suggestions en vue d'améliorer la qualité globale de l'enseignement supérieur ;
- faire toute proposition qu'elle juge utile dans l'accomplissement de ses missions, d'initiative ou à la demande du Gouvernement ;
- représenter la Communauté française auprès des instances nationales et internationales en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur.

2.2. L'approche et le champ de l'évaluation

L'AEQES développe une approche formative de l'évaluation de la qualité. Elle travaille dans un contexte où les habilitations⁸ sont accordées *ex-ante* par décret du 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'établit aucune notation des établissements et aucun classement. L'absence d'incidence formelle des évaluations explique que le législateur n'a pas prévu de commission de recours pour l'Agence.

Cette approche « non sanctionnante » permet, pour tous les acteurs de l'enseignement supérieur, d'encourager l'émergence d'une culture qualité, de favoriser son appropriation et de développer la créativité.

L'Agence organise en toute indépendance les procédures d'évaluation de la qualité de l'enseignement dans les bacheliers et masters des établissements habilités par la Communauté française.

Elle établit un calendrier des évaluations sur une base décennale (appelé « plan décennal ») en veillant à un regroupement des cursus pouvant prendre plusieurs formes : évaluation d'un programme organisé

⁸ « Habilitation : capacité accordée par décret à un établissement d'enseignement supérieur d'organiser tout ou partie d'un programme d'études, de conférer un grade académique et de délivrer les certificats et diplômes associés. »
Définition extraite du décret du 31 mars 2004 définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités (article 6, § 1er).

par plusieurs types d'enseignement⁹ ; évaluation de plusieurs programmes relevant d'un même domaine ou d'une même thématique et organisés par un type d'enseignement¹⁰ ; évaluation de plusieurs programmes organisés par plusieurs types d'enseignement¹¹. Le plan décennal 2011-2021 dénombre 841 bacheliers et 299 masters, soit un total de 1.140 programmes d'études actuellement regroupés en 55 *clusters*.

Par ailleurs, pour les établissements qui souhaiteraient une évaluation et/ou accréditation réalisée par un opérateur externe à la Communauté française de Belgique, l'Agence a mis au point une procédure de collaboration rendant possible des évaluations conjointes. Ainsi, l'AEQES collaborera prochainement avec la CTI (Commission des Titres d'Ingénieur) dans le cadre de l'évaluation conjointe des ingénieurs civils et bio-ingénieurs en Communauté française de Belgique.

Le plan décennal est adapté annuellement par le Comité de gestion de l'Agence notamment sur la base des propositions des conseils de l'enseignement supérieur. Il est publié sur le site internet de l'Agence.

Commentaires

Réflexion sur les missions

Compte tenu de la situation actuelle de son personnel (voir p.38), l'Agence se concentre exclusivement sur la mise en œuvre des évaluations et ne peut pas assurer pleinement sa troisième mission, à savoir, « *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* ». Elle souhaiterait, par exemple, organiser des journées d'études, séminaires ou formations à la qualité, constituer un centre de ressources documentaires sur les thématiques en relation avec la qualité de l'enseignement supérieur, etc.

Réflexion autour de la périodicité et du champ d'évaluation

Depuis avril 2010, l'Agence a mis en place le GT Plan décennal, composé d'un représentant de l'Agence par type d'enseignement, et chargé de se pencher régulièrement sur son actualisation et d'évaluer la faisabilité d'éventuels regroupements de cursus et modifications.

Via les regroupements qu'elle propose, l'Agence souhaite encourager la clarification des profils et des objectifs des formations en lien avec les missions des établissements, diffuser les bonnes pratiques et favoriser la mise en place de synergies.

Cette approche par programmes d'études implique toutefois une multiplicité d'évaluations à mettre en œuvre avec des ressources humaines et matérielles limitées au niveau de la Cellule exécutive de l'Agence. En outre, ces évaluations multiples sont également difficiles à gérer pour les institutions elles-mêmes qui doivent parfois se soumettre à plusieurs évaluations dans la même année académique. L'Agence soutient ces établissements en stimulant la diffusion des informations et le partage d'expérience entre les sections évaluées et à évaluer.

⁹ Exemple : l'Agence a procédé en 2008-2009 à l'évaluation du cursus « Kinésithérapie » (bachelier et master) organisé tant à l'université qu'en haute école.

¹⁰ Exemple : l'Agence a procédé en 2009-2010 à l'évaluation des cursus repris sous le *cluster* « Sociologie », c'est-à-dire, de 2 bacheliers (« Sociologie-Anthropologie » et « Sciences humaines et sociales »), de 5 masters 120 crédits (« Sociologie », « Anthropologie », « Gestion des ressources humaines », « Sciences du travail » et « Sciences de la Population et du développement ») et de 2 masters 60 crédits (« Sociologie-Anthropologie » et « Sciences du travail »).

¹¹ Exemple : l'Agence procède en 2010-2011 à l'évaluation des cursus « Marketing » (bachelier organisé en hautes écoles et en enseignement de promotion sociale) et « Commerce extérieur » (bachelier organisé en hautes écoles) au sein d'un même *cluster*.

L'Agence est convaincue de la nécessité de modifier à terme la durée de ce cycle décennal. Bien que les dispositions actuelles (obligation de suivi et possibilité d'actualisation (voir chapitre II, 3.4. La phase de suivi – p.26) permettent de compenser la longueur de ce cycle, d'autres alternatives pourraient être examinées (l'adaptation de la méthodologie en fonction des besoins, l'adoption de modèles mixtes évaluation institutionnelle/évaluation de programmes, etc.).

Par ailleurs, l'Agence reste vigilante aux évolutions via ses groupes de travail. Elle s'interroge 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 masters complémentaires.

Ces deux derniers éléments n'ont pas encore fait l'objet d'une décision au sein de l'Agence et nécessiteraient une modification décrétales.

2.3. Composition de l'Agence

Les organes de l'Agence sont le Comité de gestion, le Bureau et la Cellule exécutive. Les décisions de l'Agence sont prises par le Comité de gestion.

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 :

- 4 représentants du corps académique et scientifique des universités, proposés collégalement par les recteurs ;
- 4 représentants du corps enseignant des hautes écoles, proposés par le Conseil interréseaux de concertation ;
- 2 représentants du corps enseignant des écoles supérieures des arts, proposés par le Conseil supérieur de l'enseignement supérieur artistique ;
- 2 représentants du corps enseignant des établissements de promotion sociale organisant un enseignement supérieur, proposés par le Conseil supérieur de l'enseignement de promotion sociale ;
- 1 représentant du personnel administratif des institutions universitaires, proposé par le Conseil interuniversitaire de la Communauté française ;
- 1 représentant du personnel administratif des hautes écoles, proposé par le Conseil général des Hautes Écoles ;
- 3 représentants des étudiants, proposés par les organisations représentatives des étudiants ;
- 3 représentants des organisations syndicales, proposés par celles-ci ;
- 3 représentants des milieux professionnels, sociaux et culturels, désignés par le Gouvernement de la Communauté française ;
- la directrice générale de l'Enseignement non obligatoire.

Par ailleurs, un représentant par ministre(s) ayant l'enseignement supérieur dans ses (leurs) attributions y siège(nt) avec voix consultative. Le Comité de gestion se réunit mensuellement.

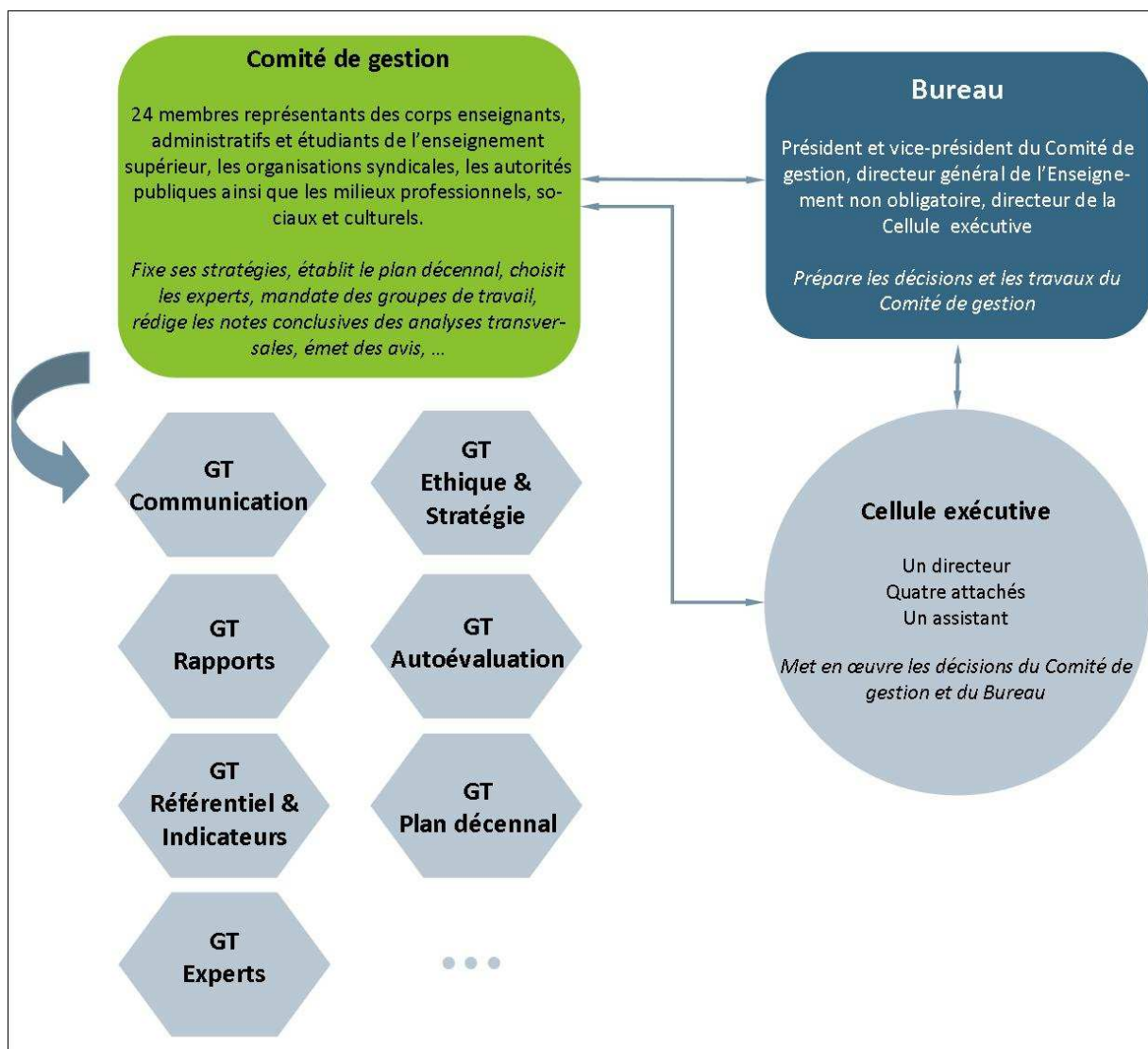
Pour approfondir les thématiques de ses débats et pour l'éclairer dans sa prise de décision, le Comité de gestion mandate divers groupes de travail. Ceux-ci mènent une recherche documentaire, analysent les éléments recueillis, formulent des propositions et produisent des documents.

Le Bureau se compose du président, du vice-président et du directeur de la Cellule exécutive de l'Agence. Le directeur général de l'Enseignement non obligatoire 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.

La Cellule exécutive met en œuvre les décisions du Comité de gestion et du Bureau. Le directeur 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.

Illustration 6 : Organigramme de l'Agence

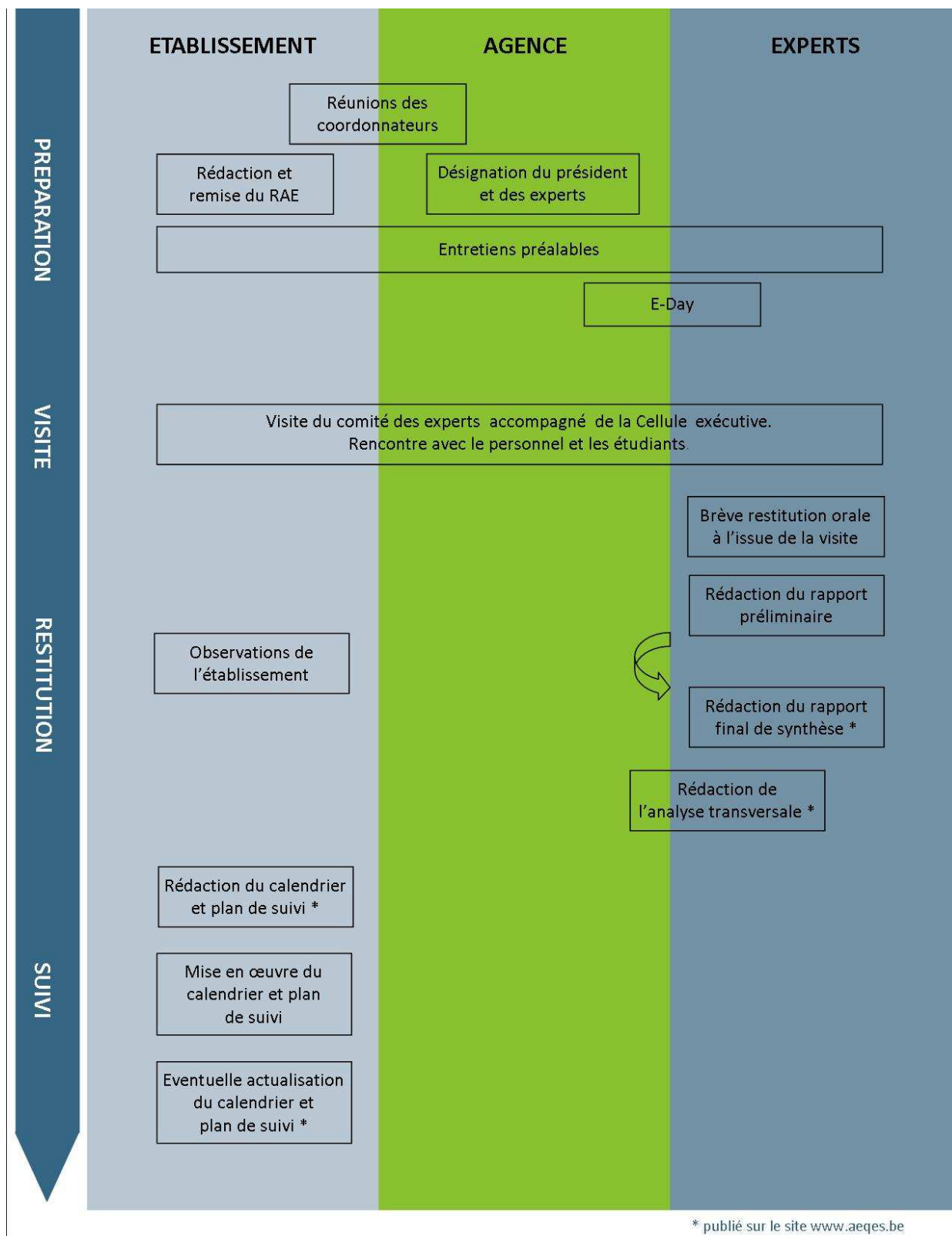


Commentaire

Au niveau de la Communauté française, l'Agence joue un rôle fédérateur. En effet, dans un environnement mouvant et concurrentiel, le Comité de gestion constitue l'un des rares lieux où les représentants des différents types d'enseignement supérieur se côtoient et échangent leurs points de vue. Ensemble, les membres du Comité de gestion mènent les réflexions majeures et posent les choix stratégiques de l'Agence. Il est à noter que, à l'issue des débats, la plupart des décisions se prennent par consensus.

3. La méthodologie d'évaluation

Illustration 7 : Évaluation d'un cursus.



La procédure d'évaluation se déroule en trois phases : l'évaluation interne (comprise dans la préparation), l'évaluation externe (comprenant la visite et la restitution) et le suivi. Chaque phase mobilise l'ensemble des acteurs des établissements concernés.

3.1. La phase préparatoire

a) L'évaluation interne

La phase d'évaluation interne (ou autoévaluation) a pour objectif de :

- présenter l'établissement et, en son sein, l'entité plus spécifiquement concernée par la procédure d'évaluation ;
- présenter l'approche de la gestion de la qualité au sein de l'entité évaluée et de l'établissement concerné ;
- fournir une information de base et une autoévaluation critique complète (en termes de forces, faiblesses, opportunités et risques) ainsi qu'un plan d'action visant l'amélioration de l'enseignement avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés.

Cette première phase aboutit à la rédaction d'un rapport d'autoévaluation. La trame de celui-ci est fixée par décret. Il s'agit de la *liste de référence des indicateurs* (reprise intégralement à l'annexe 2). Conformément au décret du 22 février 2008, les conseils de l'enseignement supérieur concernés par l'évaluation ont la possibilité de proposer au Comité de gestion de l'Agence des modifications de la liste des indicateurs, cursus par cursus.

De manière synthétique, cette liste équivaut à répondre aux questions reprises dans le tableau ci-dessous :

Illustration 8 : Structure synthétique du rapport d'autoévaluation.

chapitre 1	le cadre institutionnel et la gouvernance, la participation des étudiants, la gestion de la qualité, ...	<i>qui sommes-nous ?</i>
chapitre 2	les programmes d'études : objectifs, conception, cohérence mise en œuvre, évaluation des étudiants, stages et TFE, mesures de la qualité, ...	<i>que voulons-nous ?</i>
chapitre 3	les étudiants : nombre, profils, insertion professionnelle, ...	<i>pour qui ?</i>
chapitre 4	ressources humaines (GRH) et matérielles (équipements, infrastructures, ...)	<i>avec quels moyens ?</i>
chapitre 5	recherche, service à la collectivité, relations nationale et internationale, mobilité, partenariats	<i>quelles sont les activités connexes ? quelles incidences sur l'enseignement ?</i>
chapitre 6	analyse SWOT, bilan et plan d'action stratégique	<i>atteignons-nous nos objectifs ? qu'allons-nous mettre en œuvre ?</i>

Cette évaluation se centre sur les missions et les objectifs annoncés des formations, sur la mesure de leur pertinence et de leur efficacité par rapport aux enjeux sociétaux. Elle aborde aussi d'autres aspects qui influencent la qualité du cursus examiné : la gouvernance de l'établissement, la gestion de la qualité, les services à la collectivité, le fonctionnement des services administratifs, l'environnement de travail, la communication, la recherche, etc.

La première phase d'évaluation débute environ deux ans avant la visite des experts. L'Agence annonce le démarrage de l'exercice d'évaluation par l'envoi d'un courrier aux autorités académiques des établissements concernés. Suite à ce courrier, les autorités académiques constituent la commission interne d'autoévaluation et en désignent le coordonnateur. La composition de la commission est fixée par décret : le coordonnateur, des représentants du personnel académique, scientifique, administratif, technique et des étudiants (minimum 20%). La commission peut également s'adjoindre d'autres membres de l'institution, de ses organes de gestion, d'étudiants diplômés depuis moins de trois ans. Cette commission a, sous l'autorité de son coordonnateur, la tâche d'organiser le travail de rédaction du rapport d'autoévaluation.

Le courrier envoyé par l'Agence prévient également l'institution de la date de la première « réunion des coordonnateurs ». Celle-ci se tient généralement au printemps *n-2*. Au cours de l'exercice, deux ou trois réunions collectives d'information peuvent être organisées.

Lors de ces réunions, l'Agence met à la disposition des coordonnateurs différents outils :

- le diaporama de présentation reprenant les objectifs, les étapes et le calendrier précis de l'évaluation ;
- un guide méthodologique à destination du coordonnateur ;
- la liste de référence des indicateurs adaptée par cursus ;
- la "boîte à outils statistiques" : un fichier *Excel* adressé par l'Agence au coordonnateur qui reprend, de façon adaptée à chaque type d'enseignement et pour une année donnée, des tableaux harmonisés pour la collecte des données relatives aux indicateurs du chapitre 3 ;
- un forum ouvert par la Cellule exécutive de l'Agence à l'issue de la première réunion sur le site internet www.aeqes.be. Ce forum permet aux coordonnateurs d'échanger des informations utiles à leur mission. Les PV et la documentation des réunions de coordonnateurs organisées par l'Agence y sont déposés.

Le rapport d'autoévaluation, une fois achevé, doit faire l'objet d'une validation par les membres de la commission et par l'organe dirigeant de l'entité. Il est envoyé en une dizaine d'exemplaires à la Cellule exécutive de l'Agence qui se charge de le transmettre aux experts désignés pour effectuer l'évaluation externe. Hormis ce transmis, la Cellule exécutive en garantit la confidentialité.

Commentaires

Réflexion sur le caractère participatif de la méthodologie

Dans cette première phase, l'Agence suscite, par sa méthodologie, une démarche participative : création de la commission d'autoévaluation, organisation de réunions collectives pour les coordonnateurs, validation collégiale du rapport d'autoévaluation, incitation à partager et à diffuser le rapport d'autoévaluation, etc.

De plus, au-delà de cette première phase, l'Agence renforce ce dialogue avec les différents acteurs afin de favoriser leur adhésion à la démarche : organisation d'une réunion de préparation à la visite, entretiens collégiaux et à huis clos lors des visites, présentation collective de l'état des lieux des experts, invitation à une réunion collective de débriefing, etc.

Réflexion sur la liste de référence des indicateurs, fixée par décret

Au-delà de la procédure d'adaptation ponctuelle, la liste de référence constitue une base similaire pour l'ensemble des évaluations.

L'illustration ci-dessous reprend la partie 1 des ESG avec, en regard, les indicateurs de la liste de référence AEQES qui s'y rapportent :

Illustration 9 : Tableau ESG/Indicateurs AEQES

ESG - partie 1	Liste de référence des indicateurs AEQES
1.1. Politique et procédures pour le management de la qualité	1.4. Modalités de participation des étudiants dans le cadre des organes décisionnels et consultatifs 1.6. Organisation de la gestion de la qualité dans l'institution et dans l'entité : instances et responsabilités 1.7. Appui des services centraux de l'institution au processus de gestion de la qualité 2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs
1.2. Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes	2.2.1. procédure de conception du programme en fonction des objectifs repris sous 2.2.1. 2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs 2.2.10. incidences des évaluations de la qualité sur l'élaboration et l'adaptation des programmes
1.3. Évaluation des étudiants	2.2.5. attitude de l'entité à l'égard de l'évaluation des étudiants : méthodes et fréquence des évaluations (examens oraux ou écrits, QCM, évaluation continue ...), pertinence du système d'évaluation par rapport aux objectifs du programme 2.2.6. objectifs pédagogiques et insertion dans la formation des projets, rapports, mémoires de fin d'études ; organisation, suivi et évaluation 2.2.7. dans les entités concernées : objectifs pédagogiques et insertion dans la formation du ou des stages (obligatoires ou recommandés) ou séjours à l'étranger ; organisation, suivi et évaluation 2.2.8. pour les universités : doctorat et formation doctorale ; organisation, suivi et évaluation 2.3.5. information sur l'évaluation des connaissances des étudiants 2.3.6. promotion de la réussite : monitorat, suivi individuel, remédiation, réorientation et taux de participation Annexe b. Programme analytique des enseignements : celui-ci comprend l'ensemble des descriptifs de cours. Pour chacun de ceux-ci, le nombre d'heures par an ou de crédits (incluant les cours magistraux, applications, travaux dirigés, travail personnel), l'objectif pédagogique, le contenu, le mode d'évaluation et les supports utilisés Annexe e. Règlement d'ordre intérieur de l'entité (incluant le règlement d'examens)
1.4. Management de la qualité du corps enseignant	2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs 4.1.3. politique de recrutement 4.1.4. gestion du personnel (dans l'entité, au sein de l'institution) : formation pédagogique, formation continue, politique d'évaluation et de promotion, évaluation des charges ... 4.1.5. incidences des évaluations de la qualité des enseignements sur la politique du personnel 5.1.1. politique de la recherche dans l'entité, principaux thèmes de recherche, retombées pour l'enseignement 5.3.2. mobilité des personnels académiques et scientifiques : accords d'échanges d'enseignants et de chercheurs, invitations d'enseignants et de chercheurs étrangers, participation à des conférences et colloques Annexe c. Liste des membres du personnel avec leurs fonctions, leurs enseignements et autres charges internes
1.5. Outils pédagogiques et soutien des étudiants	2.3. Information et suivi pédagogique 2.3.6. promotion de la réussite : monitorat, suivi individuel, remédiation, réorientation et taux de participation 3.5. Taux de réussite aux examens par année académique ou unité de formation et

	par orientation, option ou spécialisation 3.7. Taux de diplômés 4.2. Ressources et équipements (notamment le 4.2.4 pour l'adéquation)
1.6. Systèmes d'information	2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs 2.2.10. incidences des évaluations de la qualité sur l'élaboration et l'adaptation des programmes 3.1. Contexte général : population étudiante en CFB, dans l'institution et dans le cursus 3.2. Information qualitative et quantitative quant au recrutement, aux conditions d'accès, aux caractéristiques socio-démographiques des promotions entrantes 3.3. Nombre d'étudiants par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation 3.4. Analyse quantitative de filières d'études : passerelles, réorientations ... 3.5. Taux de réussite aux examens par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation 3.6. Durée moyenne des études 3.7. Taux de diplômés 3.8. Débouchés par diplômés, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrière ...) 3.9. Information sur le chômage et le sous-emploi
1.7. Information du public	2.1.2. vérification des modalités d'explicitation et de diffusion de l'information auprès des intéressés (les personnels et les étudiants) 2.3.1. information des étudiants sur les conditions d'accès 2.3.3. information des étudiants aux différentes étapes du cursus, sur les choix d'orientation, option et spécialisation, [...], ... 3.8. Débouchés par diplômés, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrière ...) 3.9. Information sur le chômage et le sous-emploi

Au fil des évaluations et via les boucles de *feed-back* mises en place, l'Agence a pu constater que la liste de référence impliquait, tant pour les établissements que pour les experts, certaines difficultés dans son utilisation. En effet, ce référentiel, dans sa forme actuelle, est peu opérationnel et nécessite un outil de décodage.

Il semble par ailleurs que le caractère non normatif du référentiel comporte sa part d'incertitudes. La recherche d'un bon équilibre est au cœur des questionnements actuels du GT Référentiel & Indicateurs, mis en place en février 2010. Dans le cadre d'une éventuelle révision du décret, l'Agence proposera au législateur d'introduire plus de souplesse et d'autonomie dans la mise en œuvre du référentiel choisi.

b) La constitution du comité des experts

Lors de l'année académique *n-2*, chaque conseil de l'enseignement supérieur concerné par l'évaluation apporte une liste composée de minimum douze noms d'experts pour chaque cursus évalué (experts pairs, experts de la profession, facultativement experts de l'éducation, avec mention éventuelle pour la présidence du comité).

Le Conseil fait compléter par chaque expert candidat la fiche d'identification de l'expert potentiel, la vise et, après avoir vérifié les conditions d'éligibilité de l'expert proposé, en particulier son indépendance, la transmet à la Cellule exécutive de l'Agence (en y attachant son CV). Le Conseil veille également à obtenir un accord de principe de l'expert candidat à participer à la mission d'expertise.

Sur la base de cette première sélection, la Cellule exécutive de l'Agence établit une liste d'experts potentiels selon la composition minimale (au moins trois experts pairs représentant différentes orientations du cursus, dont au moins une personne exerçant en-dehors de la Belgique, un représentant de la profession en lien avec le cursus - facultativement, un expert spécialiste de l'éducation et de la

formation). Cette liste doit comporter davantage de candidats que nécessaire. Elle est ensuite soumise au Comité de gestion de l'Agence qui, le cas échéant, la modifie, l'enrichit et en valide le contenu.

Parmi la liste validée, le Comité de gestion de l'Agence choisit le président du comité des experts. Le président et la Cellule exécutive constituent le comité à partir de cette liste. Leur choix doit prendre en compte des profils et des compétences variés et spécifiques (en annexe 8, Note à l'attention des Conseils pour la sélection des experts). Dans la sélection des experts, une expérience en évaluation et un profil qualité est un atout.

En concertation avec le président du comité des experts, la Cellule exécutive de l'Agence prend contact avec les experts sélectionnés et leur propose un contrat d'expertise pour la durée de la procédure d'évaluation. Le montant de la rémunération de l'expert ainsi que la description de la prise en charge des coûts sont annexés audit contrat.

Au fur et à mesure de la constitution du comité, et après acceptation formelle de chaque membre, le résumé du curriculum vitae de l'expert – résumé approuvé par celui-ci – est posté sur le site internet de l'Agence.

Commentaires

Réflexion sur la sélection et la composition des comités d'experts

Les conseils de l'enseignement supérieur jouent un rôle important dans la collecte d'experts potentiels. Mais l'Agence éprouve également le besoin de diversifier ses pistes de recrutement afin de se constituer une réserve d'experts de plus en plus étoffée. Grâce à sa participation à différents colloques et forums belges et étrangers, elle se crée un réseau (composé d'agences qualité et d'autres organismes) et prend un grand nombre de contacts qui se concrétisent souvent par des collaborations effectives. Par ces biais, l'Agence enrichit en permanence sa base de données d'experts. A ce jour et pour l'ensemble des évaluations menées, l'Agence a engagé 85 experts.

La composition d'un comité d'experts constitue l'un des points essentiels de la réussite d'un processus d'évaluation externe. Lors de la composition de ses comités, l'AEQES accorde une attention toute particulière au critère d'indépendance, vérifié à deux reprises (par les conseils de l'enseignement supérieur et par le Comité de gestion de l'Agence) ainsi qu'à la présence de la compétence « gestion de la qualité ». Le critère d'indépendance est renforcé par la dimension internationale des comités des experts. Selon les cursus, le pourcentage des experts internationaux peut aller de 50 à 87,5%. Sur les trois années académiques, la moyenne approche les 70%.

La présence d'étudiants dans les comités d'expert n'est pas prévue par le décret. Dans le cadre de la collaboration AEQES-CTI, une première expérience d'intégration d'étudiants dans le comité d'experts sera effectuée. L'Agence évaluera cette expérience.

c) Préparation et organisation des visites d'évaluation

Le calendrier des visites est établi de la manière suivante : la Cellule exécutive élabore un calendrier prévisionnel, l'adapte aux disponibilités des experts et, ensuite, le soumet de façon simultanée aux établissements évalués. Les établissements font connaître à la Cellule exécutive leurs disponibilités pour chacune des dates proposées. La Cellule exécutive répartit les établissements dans le calendrier et en informe les coordonnateurs, les autorités académiques et les experts.

Dès réception des rapports d'autoévaluation, la Cellule exécutive les envoie aux experts afin que ces derniers puissent en prendre connaissance avant la réunion préparatoire du comité (*E-Day* voir ci-dessous). L'examen de ces documents leur permet d'entreprendre une première analyse.

Un premier entretien entre le président du comité des experts et chaque établissement est organisé à l'Agence. Cet entretien, d'une durée d'une heure trente environ par établissement, poursuit les objectifs suivants :

- établir un premier contact entre le président des experts et le(s) responsable(s) de l'établissement ;
- baliser les grands axes du travail d'évaluation externe ;
- finaliser un programme des entretiens.

A l'issue de ces entretiens, une journée de travail est prévue au siège de l'Agence avec l'ensemble du comité des experts, le *E-Day*. Cette réunion préparatoire répond à plusieurs objectifs :

- démarrer une dynamique de groupe ;
- présenter le paysage de l'enseignement supérieur en Communauté française et les éventuelles spécificités du cursus évalué (avec, dans ce cas, un intervenant extérieur émanant de son Conseil) ;
- permettre au président des experts de dresser le bilan des entretiens préalables avec les établissements ;
- préciser le contexte général de l'évaluation, le cadre légal, les objectifs et les résultats attendus, ainsi que le calendrier ;
- rappeler les principes déontologiques et définir la méthodologie du comité, en précisant les rôles et les responsabilités de chacun ;
- établir une première analyse collégiale des rapports d'autoévaluation.

Un guide méthodologique¹² facilitant le déroulement de leur mission est également mis à leur disposition.

3.2. La phase des visites

Cette phase de l'évaluation externe a pour objectif de :

- poser un regard extérieur sur l'analyse et les conclusions du rapport d'autoévaluation ;
- attester de la correspondance entre la description contenue dans le rapport et les constats ;
- analyser l'adéquation aux besoins des ressources décrites dans le rapport ;
- évaluer le niveau de réalisation des objectifs décrits dans le rapport ;
- donner un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan d'action proposé ;
- énoncer toute recommandation utile en vue de l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Lors de cette visite, d'une durée de 2 à 5 jours selon l'ampleur de l'offre de formation à évaluer, le comité des experts rencontre, lors d'entretiens successifs, l'ensemble des parties prenantes du cursus (direction, représentants des personnels, employeurs, étudiants et anciens étudiants, etc.). Le premier entretien est consacré à une présentation de la démarche qualité en place au sein de l'entité et de l'établissement, présentation assurée par les autorités académiques et le coordonnateur qualité de l'établissement.

A l'issue des entretiens, les membres du comité des experts procèdent à l'analyse du cursus évalué en termes de forces, de faiblesses, d'opportunités et de risques et formulent des recommandations spécifiques pour l'établissement. Cette analyse sert de support à une restitution orale, assurée par le président, au terme de la visite. Le nombre et la qualité des personnes conviées à cet exposé sont laissés à la discrétion de l'établissement. L'Agence souhaite néanmoins la plus grande ouverture possible. Le contenu de cette restitution orale préfigure le rapport préliminaire qui sera adressé à l'établissement.

¹² Disponible sur http://www.aeges.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=11

Commentaire

Réflexion sur la méthodologie des entretiens

Par sa méthodologie d'entretiens, l'Agence poursuit un but précis : celui de permettre au comité des experts de créer un climat de confiance, de recouper le perçu des réalités, de libérer la parole, et donc *in fine* d'affiner leur analyse et de formuler des recommandations plus pertinentes.

L'accent mis sur la démarche qualité – traduit par le choix thématique du premier entretien - indique l'importance que cette démarche revêt aux yeux de l'Agence, et encore une fois, son souci de faire partager la démarche auprès des responsables de l'entité et de l'institution (selon le principe d'une approche conjuguée entre *bottom-up* et *top-down*).

Les entretiens consacrés aux représentants du monde professionnel et aux anciens étudiants permettent d'élargir les débats à des intervenants extérieurs à l'établissement évalué.

3.3. La phase de restitution : rapports préliminaires, droit de réponse, rapports finaux de synthèse et analyse transversale

Sur la base du texte de la restitution orale et conformément au canevas défini par l'arrêté du 19 décembre 2008, le comité des experts rédige, pour chaque établissement visité, un rapport préliminaire confidentiel contenant une analyse des forces, faiblesses, risques et opportunités ainsi que des recommandations.

Ce travail de rédaction est réalisé par le(s) président(s) du comité, en collaboration avec son équipe, et avec le soutien de la Cellule exécutive de l'Agence.

Il est transmis exclusivement aux autorités académiques et au(x) coordonnateur(s) concernés à l'issue de l'ensemble des visites. Suite à cet envoi, l'établissement dispose de 15 jours ouvrables pour faire parvenir au comité des experts, via la Cellule exécutive de l'Agence, son droit de réponse comportant la correction d'éventuelles erreurs factuelles et/ou les observations de fond. Celles-ci sont renvoyées dans le canevas prévu à cet effet par l'Agence. La Cellule exécutive consulte alors l'ensemble du comité des experts afin de passer en revue les différentes observations et erreurs factuelles envoyées par les établissements concernés. Le comité statue sur l'intégration des corrections factuelles au sein de leur texte. Les observations de fond rédigées par l'établissement sont, quant à elles publiées telles quelles à la fin du texte du comité des experts. Ce rapport préliminaire complété de la sorte devient le rapport final de synthèse. A ce stade, il est publié sur le site internet de l'Agence. Dans leurs observations, les autorités académiques peuvent explicitement refuser la publication de ce rapport. Ce refus doit être motivé.

Ensuite, le comité des experts rédige un état des lieux comprenant une présentation contextualisée de l'offre de formation et de ses débouchés en Communauté française, en regard des pratiques dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Cet état des lieux contient une analyse des forces, faiblesses, risques et opportunités pour l'ensemble du cursus évalué, ainsi qu'une liste de recommandations visant l'amélioration de la qualité globale de la formation. Pour la rédaction de l'état des lieux, la Cellule exécutive de l'Agence organise au moins une journée de travail avec le comité des experts.

Une fois finalisé, l'état des lieux est présenté par un membre du comité (généralement par son président) aux représentants des établissements concernés par l'évaluation ainsi qu'aux membres du Comité de gestion de l'Agence. Après avoir pris connaissance de cet état des lieux, l'Agence rédige une note analytique qui sera intégrée à la suite du document des experts. L'état des lieux complété de la note analytique de l'Agence devient l'analyse transversale. Cette analyse est publiée sur le site internet de l'Agence. Celle-ci est également transmise au(x) ministre(s) ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions, au(x) conseil(s) de l'enseignement supérieur et aux établissements concernés.

Commentaires

Réflexion sur la mission d'expertise, une démarche collégiale

L'Agence déploie un grand nombre d'initiatives pour faire naître au sein de ses comités d'experts une démarche collégiale construite sur des regards croisés. L'objectif est de conférer à l'évaluation externe impartialité et objectivité.

La Cellule exécutive organise le *E-Day*, de nombreux échanges et réunions de préanalyse sur la base de la grille prévue à cet effet, des moments de debriefing – avant et pendant chaque visite. Elle insiste sur la construction collégiale de l'analyse en forces, faiblesses, opportunités et risques ainsi que sur la formulation commune des recommandations. A l'issue de chaque visite, le comité des experts reçoit de la Cellule exécutive une prise de notes intégrale des entretiens (*verbatim* – mémoire du groupe et gage d'objectivité) ainsi que le tableau de synthèse ayant servi de support à la restitution orale du président. Les rapports, rédigés par le(s) président(s), sont systématiquement relus par l'ensemble de l'équipe d'experts qui y appose ses commentaires. Le comité des experts est réuni dans le cadre du droit de réponse et de l'état des lieux. Enfin, la Cellule exécutive reprend contact avec les experts pour leur communiquer le résultat de l'enquête réalisée auprès des établissements concernés.

Un lectorat complexe : quelles productions écrites pour quels lecteurs ?

Les premiers rapports finaux de synthèse, publiés en juin 2010, ont été rédigés selon un canevas prédéfini (répondant aux prescrits de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française (AGCF) du 19 décembre 2010) et écrits dans un style s'adressant en premier lieu aux acteurs de l'enseignement actuels et futurs. L'analyse SWOT qui y est contenue est toujours rédigée sur la base de constats établis collégialement par le comité des experts. De plus, tant dans les rapports finaux de synthèse que dans les analyses transversales, les bonnes pratiques et recommandations sont faciles à repérer par le lecteur. Toutefois, il est complexe de s'adresser simultanément à l'ensemble des parties prenantes.

Réflexion sur l'objectif et le périmètre de l'analyse transversale

L'analyse transversale a pour objectif premier de contribuer à l'amélioration de la qualité globale de la formation évaluée en formulant des recommandations aux différentes parties prenantes (enseignants, étudiants, autorités académiques, administration, Gouvernement de la Communauté française, AEQES, etc.). L'analyse transversale reprend un recueil de bonnes pratiques relevées au cours des visites.

Les balises fixées par l'AGCF du 19 décembre 2008 sont perçues comme contraignantes par certains comités d'experts (en particulier en ce qui concerne l'interdiction de communiquer certains types de données quantitatives et qualitatives au sein des rapports).

L'Agence s'interroge actuellement sur la manière de valoriser au mieux cette analyse transversale et son contenu. A cette fin, elle a mandaté le groupe de travail Rapports pour mener une réflexion sur les objectifs et le périmètre de l'analyse transversale.

Métaréflexion

Outre la production d'une analyse transversale par cursus évalué, l'Agence envisage aussi de produire une méta-analyse sur la base des rapports rédigés à ce jour par les divers comités des experts. Le GT Rapports a pour tâche de répertorier les thèmes récurrents et de proposer au Comité de gestion le fruit de son analyse. Le Comité de gestion pourra ensuite, s'il le juge pertinent, développer un ou plusieurs avis thématiques à adresser, pour information et suivi, au Gouvernement de la Communauté française. Ces avis seront rendus publics sur le site internet de l'Agence.

3.4. La phase de suivi

Enfin, la phase du suivi a pour objectif d'ancrer la démarche qualité et d'en assurer la pérennité.

Dans les six mois qui suivent la publication sur le site internet de l'Agence des rapports finaux de synthèse, chaque établissement transmet à l'Agence un calendrier et un plan de suivi des recommandations du comité des experts selon un canevas prédéfini. Ces calendrier et plan de suivi sont publiés sur le site internet de l'Agence en lien direct avec le rapport final de synthèse auquel il se rapporte. À la demande de l'établissement concerné, un état de la réalisation du plan de suivi peut être publié tous les trois ans sur le site internet de l'Agence.

Commentaire

L'Agence souscrit à une conception large et ouverte de l'assurance qualité, telle qu'elle est décrite dans les ESG. Ainsi, elle rappelle que la responsabilité première de la qualité relève des établissements en matière de développement de la culture de la qualité et de mise en œuvre d'un management interne de la qualité. C'est dans cet esprit que les procédures de suivi ont été mises en place.

Les établissements évalués en 2009-2010 ont communiqué leur plan de suivi à l'Agence selon le canevas préétabli par celle-ci. Conformément au décret, ceux-ci sont en ligne depuis janvier 2011. La jeunesse du dispositif ne permet pas encore de mesurer l'impact de cette procédure de suivi sur l'amélioration de la qualité des formations.

4. L'Agence et son système d'assurance qualité interne

4.1. L'organisation quotidienne et le dialogue au sein de la Cellule exécutive

Dans l'objectif de garantir une constance dans l'application de la méthodologie et une équité de traitement entre tous les établissements, la Cellule exécutive veille aux points suivants :

- la gestion quotidienne des évaluations de cursus est confiée à un attaché qui devient la personne de référence, tant pour les établissements que pour les experts ;
- en visite, un membre de la Cellule exécutive accompagne systématiquement le comité des experts (a priori, la personne de référence ou, si nécessaire, un autre membre de la Cellule exécutive). Par ce fait, les membres de la Cellule exécutive doivent être polyvalents et « interchangeables ». Ainsi, ils échangent sur une base permanente toute information utile. De plus, chaque membre de la Cellule exécutive a accès aux verbatims et tableaux de restitution de chaque visite ;
- lorsque la Cellule exécutive accueille un nouveau collaborateur, celui-ci découvre le terrain en tant qu'observateur, en accompagnant un membre plus expérimenté ;
- afin d'optimiser la communication interne, chaque membre de la Cellule exécutive a accès à un serveur informatique commun. Cette initiative facilite l'archivage et la mise à jour des documents ;
- après chaque cycle d'évaluation, la Cellule exécutive organise un atelier de débriefing (à titre d'exemple, après la campagne 2008-2009 et suite à cet atelier, des améliorations ont été apportées aux pratiques : instauration de l'*E-Day*, révision du planning d'entretiens des visites, etc.).

Afin d'assurer un développement régulier des compétences des membres de la Cellule exécutive, sa directrice dresse au cours d'entretiens d'évaluation ou d'entretiens informels la liste des besoins en termes de formation continue. Chaque membre bénéficie d'un accès gratuit aux formations continues proposées par le Ministère de la Communauté française (notamment en informatique et langues). Dans le domaine de la gestion de la qualité et de l'enseignement supérieur, les membres ont l'occasion de

participer à de nombreux ateliers et journées d'études organisées tant au niveau national qu'international, comme en atteste le rapport d'activités 2008-2010.

4.2. Le dialogue avec les parties prenantes et la prise d'avis extérieurs

L'Agence accorde de l'importance aux *feed-backs* externes. C'est la raison pour laquelle elle réalise des questionnaires de satisfaction destinés aux établissements évalués (à la direction et aux coordonnateurs qualité) et aux comités d'experts. Ces questionnaires sont systématiquement diffusés à l'issue de chaque processus d'évaluation afin que l'Agence puisse obtenir un retour sur ses pratiques. La Cellule exécutive compile les résultats et les restitue de manière anonymisée aux établissements, aux experts et aux membres du Comité de gestion. En outre, elle convie les établissements à une séance de débriefing à l'issue de l'évaluation de chaque cursus. Cette séance est l'occasion de présenter les résultats des enquêtes menées, de définir la plus-value du processus de l'évaluation et de récolter des suggestions d'amélioration des pratiques.

Par ailleurs, de manière informelle et grâce à la relation de confiance qu'elle entretient avec les établissements, la Cellule exécutive obtient régulièrement des retours individuels.

Dans un avenir proche, l'Agence projette d'établir un questionnaire à destination des étudiants rencontrés par les experts lors des visites, ainsi qu'un questionnaire à l'attention des Conseils.

Suite à ces prises d'avis, des ajustements sont régulièrement opérés à deux niveaux : soit la Cellule exécutive prend l'initiative d'adapter certaines procédures (exemple : l'instauration de la présentation de l'état des lieux par un membre du comité des experts aux établissements évalués); soit les suggestions récoltées font l'objet d'une analyse approfondie par les groupes de travail adéquats et sont suivies d'une validation formelle par le Comité de gestion (exemple : l'actualisation de documents officiels, tel le contrat de l'expert).

Le dialogue et la concertation sont présents tant au sein du Bureau lors des réunions mensuelles qu'au sein du Comité de gestion. La présence de membres communs dans les différents groupes de travail assure également une cohérence.

L'intranet de l'Agence, accessible à tout membre du Comité de gestion, favorise la circulation de l'information entre les différents organes de l'Agence : y figurent tous les PV du Comité de gestion, les PV des groupes de travail ; les comptes rendus des enquêtes, des séminaires et colloques ainsi que le manuel qualité.

4.3. L'application de la boucle PDCA à l'échelle de l'AEQES

L'illustration ci-dessous reprend les principales informations relatives aux quatre étapes de toute démarche qualité « *Plan – do – check – act* ». Il est suivi de la description d'activités conduites en 2008-2010 et illustrant les principes de transparence, de confidentialité et de réflexivité.

Illustration 10 : Les 4 étapes de la démarche qualité AEQES.

Les 4 étapes de la démarche qualité	Concrétisation au niveau de l'AEQES
1. La planification reflète une vision stratégique partagée par les parties intéressées et comprend des buts/objectifs, des mesures ainsi que des indicateurs précis.	L'AEQES a pour mission de procéder à des évaluations des cursus de l'enseignement supérieur en mettant en évidence les bonnes pratiques, les insuffisances et les problèmes à résoudre. L'annexe au décret reprend les champs à analyser et certains indicateurs. La programmation des évaluations s'effectue sur la base d'une <u>planification décennale</u> ; les conseils supérieurs de l'ES (CIUF, CGHE, CSEPS et CSESA) sont associés à la révision annuelle du plan décennal ; au sein de l'Agence

	<p>siègent des représentants des institutions d’ES, des délégations syndicales, des étudiants et enfin, des représentants de la vie socioculturelle et professionnelle. Les représentants des ministres ayant l’ES et l’EPS dans leurs attributions siègent avec voix consultative.</p> <p>Toutes ces parties prenantes sont associées aux choix stratégiques de l’Agence.</p>
<p>2. Des plans de mise en œuvre sont conçus en consultation avec les parties intéressées et comprennent des principes précis.</p>	<p>La méthodologie de l’évaluation externe est établie par l’Agence dans le respect de ses règles de déontologie, des prescrits du décret AEQES et des ESG (Références et lignes d’orientation européennes / Bergen 2005 en matière d’assurance qualité).</p> <p>La Cellule exécutive met en œuvre les évaluations externes, en apportant son soutien, d’une part, aux institutions pour mener à bien la phase d’autoévaluation ; d’autre part, aux comités des experts, pour remplir leur mission d’expertise.</p> <p>Les produits de l’évaluation externe sont : rapports finaux de synthèse par cursus par institution (rédigés par les experts), analyse transversale d’une évaluation de cursus (qui contient les recommandations des experts et les commentaires de l’Agence) ; recueil de bonnes pratiques, analyses complémentaires sur des problématiques structurelles et avis d’initiative ou à la demande du Gouvernement (rédigés par l’Agence). Publications sur le site www.aeqes.be et transmission au Gouvernement (analyses et avis).</p>
<p>3. Il est procédé régulièrement à une évaluation des résultats et des processus, étayée par des mesurages.</p>	<p>Pour chaque cycle d’évaluation externe, la Cellule exécutive prévoit une enquête de satisfaction à l’attention des experts, à l’attention des institutions (direction et coordonnateurs qualité) voire à l’attention d’autres parties prenantes (conseils supérieurs de l’ES). Un débriefing est organisé systématiquement avec les représentants des institutions évaluées.</p> <p>Les informations recueillies sont transmises au Comité de gestion et alimentent la réflexion permanente d’amélioration des processus d’évaluation externe, notamment au niveau des GT de l’Agence (Éthique & Stratégie, Référentiels & indicateurs, Communication, Autoévaluation).</p> <p>Tous les cinq ans, l’Agence doit se faire évaluer selon les prescrits de l’ENQA. Le rapport d’autoévaluation ainsi que le rapport des experts sont publiés sur le site de l’Agence et transmis au Parlement et au Gouvernement. L’évaluation détermine le degré de conformité aux ESG et permet à l’Agence d’acquiescer le statut de membre à part entière de l’ENQA. L’Agence peut alors introduire une demande pour figurer au Registre européen des agences qualité (EQAR). Ce statut de membre de l’ENQA (et EQAR) sont gages de qualité.</p>
<p>4. Les pratiques sont réexaminées de façon permanente.</p>	<p>Le processus d’évaluation permanent mené par l’Agence conduit à des réajustements réguliers des pratiques en vue d’améliorer le service aux parties prenantes de l’ES.</p> <p>L’évaluation ENQA décrite <i>supra</i> conduit à une série de recommandations formulées par les experts indépendants.</p> <p>L’Agence établit un plan d’action et de mise en œuvre des recommandations des experts ; certaines de celles-ci pourront entraîner une modification des textes légaux (décret AEQES 2008 et arrêtés d’application afférents).</p>

3.1. Utilisation des démarches de management externe de la qualité pour l'enseignement supérieur :

Le management externe de la qualité des agences doit prendre en compte l'existence et l'efficacité des procédures de management externe de la qualité décrites dans la partie 2 de ce rapport.

Avant de donner une appréciation concernant cette référence, il convient d'examiner si l'AEQES est conforme aux références de la partie 2 des ESG.

2.1. Utilisation des procédures de management interne de la qualité : Les procédures de management externe de la qualité doivent prendre en compte l'efficacité des procédures de management interne de la qualité décrites dans la première partie des Références et lignes directrices pour la qualité dans l'EEES.

La vérification de la conformité à cette référence implique que les indicateurs employés par l'AEQES permettent de vérifier l'efficacité des procédures décrites dans les 7 points de référence de la partie 1 des ESG.

Voir Chapitre II, tableau comparatif ESG/Liste de référence AEQES, p. 20-21.

1.1. Politique et procédures pour le management de la qualité : Les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Ils doivent également s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité et du management de la qualité. Pour y parvenir, les établissements doivent mettre en œuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques. Elles doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties intéressées.

Lors de la visite, le comité des experts examine différents indicateurs tels que définis ci-dessous :

1.6. Organisation de la gestion de la qualité dans l'institution et dans l'entité : instances et responsabilités

1.7. Appui des services centraux de l'institution au processus de gestion de la qualité

2.2.9. Mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs

6. Analyse et plan d'action stratégiques

6.1. Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques

6.2. Diagnostic de synthèse sur base des éléments qui précèdent

6.3. Solutions envisagées ou en voie d'élaboration pour remédier aux faiblesses et aux risques identifiés

Par ailleurs, le premier entretien des visites est consacré au pilotage du programme et à la démarche qualité tant au niveau de l'entité que de l'institution. Le comité des experts a pour mandat de se prononcer sur la faisabilité du plan d'action de l'établissement et de formuler des recommandations en ce sens (voir chapitre II, 3.2. La phase de visite, p.23).

Par la mise en place d'une procédure de suivi, l'AEQES prévoit également que les établissements rendent public, via le site internet de l'Agence, leur plan d'action (voir chapitre II, 3.4. La phase de suivi, p.26).

La méthodologie de l'Agence vise à renforcer le caractère participatif de la démarche qualité, d'une part, dans la phase d'autoévaluation¹³ et, d'autre part, dans la phase de l'évaluation externe par le fait que le comité des experts est amené à rencontrer des panels représentatifs de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement (voir chapitre II, 3.1 La phase préparatoire p.18, et 3.2. La phase de visite, p.23).

1.2. Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes : Les établissements doivent disposer de mécanismes officiels pour l'approbation, l'examen et la révision périodiques de leurs programmes et de leurs diplômes.

Le comité des experts s'attache à analyser cette question tout au long des entretiens. L'expert de l'éducation vérifie tout particulièrement la présence de mécanismes officiels au sein de l'établissement.

Lors de la visite, le comité des experts examine différents indicateurs tels que définis ci-dessous:

2.2.1. procédure de conception du programme en fonction des objectifs

2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs

2.2.10. incidences des évaluations de la qualité sur l'élaboration et l'adaptation des programmes

La procédure de suivi mise en place par l'Agence aura certainement des effets sur la révision périodique des programmes.

1.3. Evaluation des étudiants : Les étudiants doivent être évalués en fonction de critères, règlements et procédures publiés et appliqués de manière systématique et constante.

Lors de la visite, le comité des experts examine les documents mis à sa disposition par l'établissement (*syllabi*, fiches ECTS, rapports de stage, exemples d'évaluation, etc.). Lors des entretiens, le comité des experts veille également à examiner les indicateurs suivants :

2.2.5. attitude de l'entité à l'égard de l'évaluation des étudiants : méthodes et fréquence des évaluations (examens oraux ou écrits, QCM, évaluation continue ...), pertinence du système d'évaluation par rapport aux objectifs du programme

2.2.6. objectifs pédagogiques et insertion dans la formation des projets, rapports, mémoires de fin d'études ; organisation, suivi et évaluation

2.2.7. dans les entités concernées : les objectifs pédagogiques et l'insertion dans la formation du ou des stages (obligatoires ou recommandés) ou séjours à l'étranger ; l'organisation, le suivi et l'évaluation

2.3.5. information sur l'évaluation des connaissances des étudiants

2.3.6. promotion de la réussite : monitorat, suivi individuel, remédiation, réorientation et taux de participation

3.5. Taux de réussite aux examens par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation

3.7. Taux de diplômés

Annexe b. Programme analytique des enseignements : celui-ci comprend l'ensemble des descriptifs de cours. Pour chacun de ceux-ci, le nombre d'heures par an ou de crédits

¹³ Le décret prévoit: « Outre le coordonnateur, cette commission comprend des membres issus des différentes composantes de l'entité évaluée : personnel académique, scientifique, administratif, technique et étudiants. Le nombre d'étudiants ne peut être inférieur à 20 % du nombre total des membres de la commission. Les étudiants sont désignés par le Conseil des étudiants de l'établissement, s'il existe. La commission peut aussi faire appel à d'autres membres de l'institution ou de ses organes de gestion et à d'anciens étudiants diplômés depuis moins de trois ans. »

(incluant les cours magistraux, applications, travaux dirigés, travail personnel), l'objectif pédagogique, le contenu, le mode d'évaluation et les supports utilisés
Annexe e. Règlement d'ordre intérieur de l'entité (incluant le règlement d'examen)

L'Agence souligne toutefois un bémol au niveau de la formulation du point 2.3.5. où seules les connaissances sont mentionnées. La liste de référence des indicateurs est en cours de reformulation (voir chapitre II, 3.1. La phase préparatoire, p.18). Entre temps, les Conseils font usage de leur droit d'actualisation en ajoutant le terme « compétences » au terme « connaissances ».

1.4. Management de la qualité du corps enseignant : Les établissements doivent avoir les moyens de s'assurer de la qualité et de la compétence de leurs enseignants. Ces moyens doivent être portés à la connaissance des équipes d'évaluation externe et faire l'objet de commentaires dans les rapports d'évaluation.

Lors de la visite, le comité des experts examine différents indicateurs tels que définis ci-dessous :

2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs

4.1.3. politique de recrutement

4.1.4. gestion du personnel (dans l'entité, au sein de l'institution) : formation pédagogique, formation continue, politique d'évaluation et de promotion, évaluation des charges ...

4.1.5. incidences des évaluations de la qualité des enseignements sur la politique du personnel

5.1.1. politique de la recherche dans l'entité, principaux thèmes de recherche, retombées pour l'enseignement

5.3.2. mobilité des personnels académiques et scientifiques : accords d'échanges d'enseignants et de chercheurs, invitations d'enseignants et de chercheurs étrangers, participation à des conférences et colloques

Annexe c. Liste des membres du personnel avec leurs fonctions, leurs enseignements et autres charges internes

1.5. Outils pédagogiques et soutien des étudiants : Les établissements doivent s'assurer que les ressources affectées aux outils pédagogiques et au soutien des étudiants sont adéquates et adaptées à chaque programme proposé.

Lors des entretiens et à travers la consultation des documents mis à sa disposition, le comité des experts examine différents indicateurs tels que définis ci-dessous :

2.3. Information et le suivi pédagogique

2.3.6. promotion de la réussite : monitorat, suivi individuel, remédiation, réorientation et taux de participation

4.2. Ressources et les équipements (notamment le 4.2.4. pour l'adéquation)

Les experts consultent un échantillonnage de *syllabi* et l'éventuelle plateforme numérique d'apprentissage de l'établissement, ils visitent les principales installations (bibliothèque, laboratoire, locaux de cours, locaux informatiques, etc.).

1.6. Systèmes d'information : Les établissements doivent garantir qu'ils collectent, analysent et utilisent les informations nécessaires au pilotage efficace de leurs programmes de formation et autres activités.

Lors des entretiens, le comité des experts encourage les institutions à utiliser les données qualitatives et quantitatives utiles et nécessaires au pilotage des programmes de formation.

Le comité des experts examine différents indicateurs tels que définis ci-dessous :

2.2.9. mesure de la qualité : évaluation des programmes et des enseignements par les étudiants ; évaluation des programmes par les diplômés, les employeurs

2.2.10. incidences des évaluations de la qualité sur l'élaboration et l'adaptation des programmes

3.1. Contexte général : population étudiante en CFB, dans l'institution et dans le cursus

3.2. Information qualitative et quantitative quant au recrutement, aux conditions d'accès, aux caractéristiques socio-démographiques des promotions entrantes

3.3. Nombre d'étudiants par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation

3.4. Analyse quantitative de filières d'études : passerelles, réorientations ...

3.5. Taux de réussite aux examens par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation

3.6. Durée moyenne des études

3.7. Taux de diplômés

3.8. Débouchés par diplômé, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrière ...)

3.9. Information sur le chômage et le sous-emploi

En vue de soutenir les démarches d'analyse quantitative, l'AEQES, en collaboration avec l'Observatoire de l'Enseignement supérieur, fournit aux établissements au cours de la phase d'autoévaluation un outil statistique portant sur les indicateurs du chapitre 3 (voir chapitre II, 3.1. La phase préparatoire, p.18).

1.7. Information du public : Les établissements doivent régulièrement rendre publiques des informations à jour, impartiales et objectives, à la fois quantitatives et qualitatives, sur les programmes et les diplômes qu'ils proposent.

Durant les entretiens et à travers la consultation des documents mis à sa disposition, le comité des experts examine différents indicateurs tels que définis ci-dessous :

2.1.2. Vérification des modalités d'explicitation et de diffusion de l'information auprès des intéressés (les personnels et les étudiants)

2.3.1. Information des étudiants sur les conditions d'accès

2.3.3. Information des étudiants aux différentes étapes du cursus, sur les choix d'orientation, option et spécialisation, [...], ...

3.8. Débouchés par diplômés, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrière ...)

3.9. Information sur le chômage et le sous-emploi

2.2. Mise en œuvre des démarches de management externe de la qualité : Les buts et objectifs des démarches de management de la qualité doivent être déterminés, avant que ces démarches soient elles-mêmes développées, par tous ceux qui en sont responsables (y compris les établissements d'enseignement supérieur) et doivent être publiés avec la description des procédures qui seront utilisées.

Les démarches de management externe, ainsi que les objectifs et les procédures d'évaluation, sont définies dans les documents suivants :

- les buts et objectifs apparaissent dans le décret du 22 février 2008 et son annexe ;
- le guide du coordonnateur (sur le site et distribué en version papier lors de la première réunion des coordonnateurs) ;

- le guide de l'expert (sur le site) ;
- le contrat de l'expert ;
- la note explicative sur le calendrier et le plan de suivi.

Non seulement ces documents (développés par les groupes de travail de l'Agence et validés par le Comité de gestion) sont disponibles sur le site internet de l'Agence, mais ils sont également distribués et commentés auprès des experts et des établissements à l'occasion des différentes réunions préparatoires.

Pour rappel, les objectifs des différentes phases de l'évaluation sont :

Pour la phase d'évaluation interne :

- de présenter l'établissement et, en son sein, l'entité plus spécifiquement concernée par la procédure d'évaluation ;
- de présenter l'approche de la gestion de la qualité au sein de l'entité évaluée et de l'établissement concerné ;
- de fournir une information de base et une autoévaluation critique complète (en termes de forces, faiblesses, opportunités et risques) ainsi qu'un plan d'action visant l'amélioration de l'enseignement avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés.

Pour la phase d'évaluation externe:

- de poser un regard extérieur sur l'analyse et les conclusions du rapport d'autoévaluation ;
- d'attester de la correspondance entre la description contenue dans le rapport et les constats ;
- d'analyser l'adéquation aux besoins des ressources décrites dans le rapport ;
- d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs décrits dans le rapport ;
- de donner un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan d'action proposé ;
- d'énoncer toute recommandation utile en vue de l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Enfin, la phase du suivi a pour objectif d'ancrer la démarche qualité et d'en assurer la pérennité.

2.3. Critères de décision : Les décisions officielles résultant d'une activité de management externe de la qualité doivent être fondées sur des critères explicites, rendus publics et appliqués de manière constante.

Compte tenu de la politique de l'AEQES, les évaluations n'aboutissent pas à une décision formelle. Cela dit, la démarche de l'évaluation se fonde sur des critères explicites (voir la *liste de référence des indicateurs* en annexe 2) et est appliquée de manière constante à travers plusieurs mécanismes : l'ensemble des visites d'un même cursus ou regroupement de cursus est assuré par un seul comité d'experts (ou par un comité élargi selon le nombre de visites), encadré par un président ou deux coprésidents et soutenu par la présence constante de la Cellule exécutive, la rédaction des rapports est réalisée selon un canevas similaire.

2.4. Processus adaptés aux objectifs : Les démarches de management externe de la qualité doivent être conçues de manière à garantir la réalisation des buts et objectifs qui leur sont assignés.

Les deux objectifs principaux de l'AEQES sont :

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

Ces objectifs sont énoncés, notamment, dans le *mission statement* de l'Agence.

La rencontre du premier objectif implique la publication des différents rapports (finaux de synthèse et analyses transversales) et du plan de suivi des établissements (voir chapitre II, 3.3. La phase de restitution, p. 24 et 3.4. La phase de suivi – p.26.). Outre ces productions écrites relatives à des cursus particuliers, l'Agence rend publiques différentes analyses plus globales (avis, métrarapports, etc.).

La rencontre du second objectif implique, outre la parfaite collaboration de toutes les parties prenantes:

- un accompagnement des établissements de la part de la Cellule exécutive dans la phase d'autoévaluation et de suivi (voir chapitre II, 3.1.a – p.18, 3.1.c - p.22, 3.4. p.26) ;
- de grandes qualifications de la part des experts engagés durant la phase d'évaluation externe. Afin de rechercher ces qualifications dès la procédure de sélection, l'Agence a établi un profil de fonction et conçu un code de déontologie (voir annexes 5) formalisant ses attentes. Ces documents sont publiés sur le site internet de l'Agence et ont été transmis aux conseils de l'enseignement supérieur (voir chapitre II, 3.1.b – p.21). Au cours de la journée *E-Day*, la mission et le contexte d'évaluation sont clairement précisés aux experts (voir chapitre II, 3.1.c – p.22) ;
- ensuite, durant la mission d'expertise, l'Agence garantit la constance du processus et un soutien aux experts par la présence de la Cellule exécutive à toutes les étapes ;
- un engagement de la part des établissements à maintenir une dynamique qualité, au-delà des évaluations ponctuelles de cursus. La méthodologie prévoit la publication et l'actualisation des calendriers et plan de suivi (voir chapitre II, 3.4. – p.26).

2.5. Communication des résultats : Les rapports doivent être publiés et écrits dans un style clair et adapté au lectorat visé. Toutes les décisions, signalements de bonnes pratiques et recommandations contenus dans le rapport doivent être faciles à trouver par le lecteur.

L'Agence publie sur son site internet les rapports rédigés par les experts. Afin de standardiser la qualité de rédaction des rapports, l'Agence a produit un canevas de rédaction pour le rapport final de synthèse ainsi que des balises rédactionnelles pour l'état des lieux. Ces documents reprennent les standards minimaux de l'Agence en matière de rédaction.

Ainsi, pour faciliter la lecture des rapports qu'elle publie, l'Agence insiste auprès des experts pour que les rapports finaux de synthèse comprennent, à l'issue de l'analyse détaillée du cursus offert par un établissement, un tableau synthétique final reprenant les principaux points de l'analyse SWOT.

Pour 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, l'Agence et le Gouvernement de la Communauté française). 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.

L'Agence publie des rapports à destination d'un lectorat varié (étudiants actuels, futurs étudiants, parents d'étudiant, enseignants, directeurs, décideurs, etc.). Dès lors, l'adéquation de la forme de ces rapports pose encore question (voir chapitre II, 3.3. – p.24).

2.6. Procédures de suivi : Les démarches de management de la qualité faisant état de recommandations d'action ou qui doivent être suivies par un plan d'action doivent comporter une procédure prédéterminée de suivi mise en place de manière systématique.

La procédure de suivi prévue par l'Agence est décrite au point 3.4. (p.26) de la seconde partie de ce rapport.

Pour rappel, les 33 premiers calendriers et plans de suivi ont été publiés en janvier 2011. En amont de cette publication, l'Agence avait mandaté le GT Éthique & Stratégie pour qu'il définisse les balises de la procédure de suivi nouvellement installée. Ces réflexions ont mené à la production d'une note explicative à destination des établissements. Celle-ci a été publiée sur le site internet de l'Agence.

Suite à la publication de ces 33 premiers calendriers et plans de suivi, le GT Éthique & Stratégie a eu pour mandat d'analyser les productions des établissements et d'affiner les balises préalablement produites.

Si une évaluation externe menée tous les dix ans comporte le risque de ne pas favoriser un développement suffisant d'une culture qualité au sein des entités évaluées, la possibilité d'actualiser tous les trois ans leur calendrier et leur plan de suivi constitue une « alternative » atténuant l'impact de cette périodicité et enracinant la démarche.

Par ailleurs, cette phase constitue une synthèse tangible de l'autoévaluation de l'établissement, de sa stratégie et du regard extérieur posé par les experts.

2.7. Évaluations périodiques : Les démarches de management externe de la qualité des établissements et/ou des programmes doivent être entreprises de manière cyclique. La longueur du cycle et les procédures d'évaluation à suivre doivent être clairement définies et publiées au préalable.

La régularité des évaluations est établie par le décret du 22 février 2008 qui prévoit en son article 10 que « *Les cursus à évaluer et les établissements concernés sont déterminés par l'Agence sur la base d'un plan décennal. Ce plan est établi de telle sorte que chaque cursus puisse être évalué au moins tous les 10 ans.* »

Ce calendrier est publié sur le site internet de l'Agence. Chaque année, les conseils de l'enseignement supérieur ont l'occasion de soumettre à l'Agence d'éventuelles modifications. Celles-ci sont analysées par le Comité de gestion de l'Agence à l'occasion de la révision annuelle de son plan décennal. Néanmoins, afin de permettre aux établissements d'anticiper les évaluations à venir, la jurisprudence de l'Agence prévoit que le calendrier des évaluations des trois années qui suivent cette révision ne peut être modifié.

Comme explicité dans le chapitre II, 2.2. – p.13, l'Agence est convaincue de la nécessité de modifier à terme la durée du cycle. L'Agence se donne néanmoins le temps de la réflexion, compte tenu des ressources actuelles.

2.8. Analyses de portée générale : Les agences de management externe de la qualité doivent produire périodiquement des rapports de synthèse qui décrivent et analysent les enseignements issus de leurs travaux, évaluations, contrôle, etc.

L'Agence est amenée à publier trois types de rapports de « portée générale » :

- les analyses transversales des cursus évalués (voir chapitre II, point 3.3. – p.24) ;
- le Comité de gestion a mandaté le GT Rapports pour examiner les problématiques récurrentes traitées par les divers comités d'experts depuis le décret 2008. Ensuite, il analysera ce relevé et décidera des points qui devront faire l'objet d'un avis approfondi en lien avec la qualité de l'enseignement supérieur en Communauté française ;

- enfin, l'Agence a été amenée à produire des dossiers présentant la vision de la Communauté française ou de la Belgique en matière d'enseignement supérieur et de démarche qualité (ainsi, par exemple, le projet ALFA¹⁴ élaboré en partenariat avec le VLIR et le VLHORA).

L'article 20 du décret du 22 février 2008 prévoit que les analyses transversales de cursus ne peuvent en aucun cas aboutir à un classement des établissements visés. L'Agence estime, elle aussi, qu'un tel classement serait inopportun au vu de l'approche formative qu'elle s'attache à déployer.

Au moment de publier les analyses transversales mentionnées ci-dessus, l'Agence est confrontée à deux logiques parfois contradictoires : d'une part, la volonté formulée par quelques experts et certains établissements de pouvoir produire et exploiter des éléments de *benchmarking* plus explicites à travers les rapports ; d'autre part, les balises fixées par l'arrêté du 19 décembre 2008 qui prévoit que les rapports d'évaluation ne peuvent contenir certaines informations qualitatives et quantitatives quant aux caractéristiques sociodémographiques des étudiants ainsi que des informations relatives aux orientations, à la durée moyenne des études, au taux de réussite ou à la carrière des diplômés.

3.2. Statut officiel : Les agences doivent être officiellement reconnues, par des autorités publiques compétentes dans l'EEES, comme des agences responsables pour le management externe de la qualité et être dotées d'un statut légal. Elles doivent respecter les exigences des législations en vigueur dans le cadre desquelles elles opèrent.

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

- 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 (il comprend, en annexe, la liste de référence des indicateurs). 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 ;
- dans le décret du 31 mars 2004, définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités, à l'article 9, il est mentionné que « *les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent. En particulier, pour leur mission de formation, les établissements d'enseignement supérieur se conforment également aux dispositions du décret du 14 novembre 2002 créant l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française et de ses arrêtés d'application.* » ;
- le décret du 14 novembre 2008, modifiant le décret du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, en vue de favoriser l'intégration de son enseignement supérieur à l'espace européen de l'enseignement supérieur, mentionne en son article 73 que « *Conformément au décret du 14 novembre 2002 créant l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française et au décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné en Communauté française, l'enseignement supérieur de promotion sociale s'inscrit dans le dispositif de la gestion*

¹⁴ Projet réalisé en collaboration avec l'Université de Louvain (UCL). Projet, financé par la Communauté européenne, visant l'analyse du développement des démarches qualité en Europe et en Amérique latine.

de la qualité. Les établissements d'enseignement de promotion sociale qui organisent un enseignement supérieur assurent le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent à ce niveau d'enseignement. »

3.3. Activités : Les agences doivent exercer des activités de management externe de la qualité (au niveau institutionnel ou au niveau des programmes) sur une base régulière.

Comme cela a été mentionné dans la chapitre II, la périodicité des évaluations est décennale. Les activités de l'Agence sont entièrement dévolues à l'évaluation externe. Entre octobre 2008 et mars 2011, l'AEQES aura évalué 9 cursus, pour un nombre total de 90 visites sur site.

Les visites s'étendent de fin septembre à mars. La procédure d'évaluation externe implique le travail suivant :

- avant les visites, il importe de prévoir la veille du cadastre des formations, la programmation des exercices, la recherche documentaire, la communication avec les institutions, le processus de sélection des experts, les contacts préalables avec ces derniers, l'établissement des contrats d'expertise, l'expédition des rapports d'autoévaluation et l'organisation des journées à destination des experts ;
- les visites sur site nécessitent l'organisation logistique pour les experts, la lecture de tous les rapports d'autoévaluation et documentation y afférant, l'organisation des réunions de préparation et la participation aux entretiens avec prise de note en soutien ;
- après les visites, il convient de gérer la programmation du suivi et la mise en ligne des divers rapports, d'assurer le support auprès des experts pour la production des rapports individuels et de l'état des lieux, d'élaborer avec le Comité de gestion l'analyse transversale et de traiter adéquatement la communication avec les institutions.

Il convient également de considérer les autres tâches de la Cellule exécutive liées aux activités de management externe de la qualité telles que le secrétariat de la plénière et du Bureau (une fois par mois), le secrétariat des divers groupes de travail (Communication, Éthique & Stratégie, Experts, Rapports, Autoévaluation, Référentiels & Indicateurs), la maintenance du site internet, la gestion comptable et financière, la collecte d'information (création, envoi et traitement des enquêtes de satisfaction auprès des diverses parties prenantes, la préparation de l'évaluation de l'Agence (tous les cinq ans) et la mission de représentation (présentations sur demande, participation à des journées de réflexion, séminaires, colloques, etc.).

Pour assurer la décennalité de ce plan, l'Agence doit mettre en œuvre une moyenne annuelle de 59 visites sur site. Cette évaluation centrée sur les programmes d'études – en opposition à une approche institutionnelle de l'évaluation – se révèle donc relativement « énergivore » tant pour l'Agence que pour les établissements (amenés, pour certains, à être évalués pour des programmes différents chaque année). Néanmoins, cette approche de l'évaluation semble répondre aux besoins d'information exprimés par les différentes parties prenantes : les étudiants mais aussi les établissements eux-mêmes qui peuvent ainsi bénéficier d'un soutien au pilotage de leurs programmes d'études. En outre, cette approche apprenante semble correspondre à la « jeunesse » du système d'évaluation en Communauté française et particulièrement adaptée pour entrer dans une démarche qualité.

L'Agence pointe par ailleurs que sa liste de référence des indicateurs prévoit certains points d'analyse à portée institutionnelle (notamment dans les chapitres traitant de la gouvernance, des ressources, des relations internationales, etc.).

3.4. Ressources : Les agences doivent disposer de ressources adaptées, tant au plan humain que financier, de manière à organiser et à mener leurs travaux de façon efficace et rentable, et à assurer le développement de leurs méthodes et procédures.

a) Ressources financières

Depuis l'année budgétaire 2008, l'Agence reçoit annuellement du Gouvernement de la Communauté française une dotation d'au moins 675.000 euros indexés (à titre d'exemple, la dotation 2010 s'élève à 691.00 euros et la dotation 2011 à 727.000 euros - voir annexe 11). Cette dotation a pour objet de subvenir aux frais d'évaluation externe et n'inclut pas la rémunération des membres de la Cellule exécutive actuellement au cadre.

L'article 2 du décret du 22 février 2008 précise que l'Agence est un service autonome dont la gestion budgétaire et comptable est séparée de celle des services d'administration générale de la Communauté française, conformément à l'article 140 des lois coordonnées sur la comptabilité de l'État.

L'Agence établit pour le 1^{er} août, le budget annuel de ses dépenses en tenant compte de la programmation annuelle des visites d'experts pour l'année académique suivante.

Les comptes 2008, 2009 et 2010 sont repris en annexe 11.

Compte tenu d'un report des moyens financiers de l'Agence précédente, les ressources financières permettent actuellement à l'Agence de répondre aux exigences de ses missions. Cependant, si le champ d'activité de l'AEQES venait à s'élargir (cf. commentaires sur le champ d'évaluation de l'Agence), le budget de l'AEQES devrait être revu à la hausse.

b) Ressources humaines

Le décret du 22 février 2008, dans son article 7 §1^{er}, mentionne que l'Agence dispose d'une Cellule exécutive placée sous la direction d'un fonctionnaire de rang 12 au moins et composée, en outre, d'au moins trois agents de niveau 1 et deux agents de niveau 2.

Concrètement, la Cellule exécutive dispose :

- entre octobre 2008 et février 2009, d'une directrice et de deux attachées de niveau 1 ;
- de février 2009 à juin 2009, d'une directrice, de deux attachées de niveau 1 et de deux assistants de niveau 2 ;
- de juin 2009 à octobre 2010, d'une directrice, de deux attachées de niveau 1 et d'un assistant de niveau 2 ;
- en avril 2010, la Communauté française s'est engagée à accorder à la Cellule exécutive de l'AEQES 2 attachés de niveau 1 ;
- d'octobre 2010 à janvier 2011, d'une directrice, de trois attachées de niveau 1 et d'un assistant de niveau 2 ;
- en mars 2011, d'une directrice, de quatre attachés de niveau 1 et d'un assistant de niveau 2.

L'Agence estime que les ressources humaines de la Cellule exécutive sont insuffisantes pour mener à bien ses missions. Elle a dès lors inscrit à son budget propre une ligne permettant d'engager 2 agents de niveau 1 à partir de 2011. Les procédures permettant d'aboutir à ces engagements sont actuellement en cours.

Cependant, malgré ces contraintes, les membres de la Cellule exécutive se forment régulièrement et participent activement à des conférences nationales et internationales. L'engagement de la Cellule exécutive de l'Agence aux travaux internationaux traitant de la qualité de l'enseignement supérieur s'est traduit par sa participation à divers séminaires et conférences organisés par ENQA en novembre 2008 (Budapest), en décembre 2008 (Londres), en juin 2009 (Bruxelles), en juin 2009 (La Haye), en septembre

2009 (Barcelone), en octobre 2009 (Sigtuna – Suède), en novembre 2009 (Copenhague) et en mai 2010 (Londres et Bologne) (voir rapport d'activités 2008-2010).

c) Organisation apprenante

Comme mentionné dans le chapitre II, 2.3. – p.15, l'Agence travaille selon un mécanisme de co-construction dans le cadre duquel les réflexions, les procédures et les outils sont élaborés et améliorés en fonction de l'expérience. Les membres du Comité de gestion participent activement aux différents groupes de travail. Ces groupes de travail sont créés, évoluent au gré des besoins et alimentent les réflexions du Comité de gestion. Il s'agit de ressources qui s'engagent sur base volontaire et qui soutiennent l'Agence pour les valeurs qu'elle porte.

3.5. Définition des objectifs poursuivis : Les agences doivent avoir des missions et des objectifs clairs et explicites, présentés dans une déclaration publique.

Mission statement de l'AEQES :

« L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) est une agence de service public, indépendante, qui pratique une évaluation formative basée sur un dialogue entre toutes les parties prenantes au sein de la Communauté française. S'inscrivant pleinement dans le contexte européen, l'Agence rend compte de la qualité de l'enseignement supérieur et œuvre à son amélioration constante.

L'Agence planifie en toute indépendance les procédures d'évaluation de la qualité des Bacheliers et Masters des institutions habilitées par la Communauté française. Elle établit un calendrier des évaluations sur une base décennale en veillant à un regroupement approprié des cursus dans le but d'encourager la clarification des profils et des objectifs des formations en lien avec les missions des établissements, de diffuser les bonnes pratiques et de favoriser la mise en place de synergies.

L'Agence organise les procédures d'évaluation et de suivi en veillant au respect de ses règles de déontologie. Elle choisit ses experts, les informe de leur mission et de son contexte et s'assure qu'ils œuvrent en toute indépendance.

L'Agence rend compte de la qualité de l'enseignement supérieur en publiant sur son site internet les rapports finaux de synthèse, les analyses transversales et les rapports de suivi et un relevé des bonnes pratiques. Elle formule aux responsables des institutions évaluées et au Gouvernement des propositions en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement.

L'Agence, par sa structure large et participative, maintient un dialogue soutenu avec les parties prenantes ; elle prend toute initiative qu'elle juge utile dans l'accomplissement de ses missions et met à jour ses procédures en fonction de l'expérience engrangée.

La participation aux organes et événements internationaux en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur contribue à sa pratique réflexive.

L'Agence s'inscrit dans un processus européen en se référant aux Références et lignes directrices (ESG) pour l'ensemble de ses procédures, en collaborant avec d'autres agences ou organismes extérieurs, et en sensibilisant son public aux évolutions européennes en matière d'enseignement supérieur. »

Ce document est publié sur le site internet de l'Agence dans l'onglet « Agence : présentation de l'Agence ».

3.6. Indépendance : Les agences doivent être indépendantes à double titre, de façon à exercer leur responsabilité propre en toute autonomie, et pour que les conclusions et recommandations avancées dans leurs rapports ne puissent être influencées par des tierces parties, tels les établissements d'enseignement supérieur, les ministères ou autres acteurs intéressés.

L'indépendance de l'Agence est fixée par le décret du 22 février 2008 qui précise, en son article 2 qu'« 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* ».

Cette indépendance se décline de la façon suivante :

- indépendance permettant à l'Agence d'exercer sa responsabilité propre : l'Agence a la liberté de mettre au point les modalités de mise en œuvre de sa méthodologie et de l'ajuster au fil de l'expérience. Elle établit en toute indépendance son plan décennal et le met à jour. Elle dispose également de la liberté de formuler des avis au Gouvernement ;
- indépendance permettant que les conclusions et recommandations avancées dans les rapports ne puissent pas être influencées par des tierces parties : le Comité de gestion de l'AEQES n'a de droit de regard ni sur les rapports préliminaires ni sur les rapports finaux de synthèse mis en ligne sur le site internet de l'Agence ;
- pour l'analyse transversale à publier, la procédure prévoit que la responsabilité rédactionnelle soit répartie de la sorte : 1) l'avant-propos est rédigé par la Cellule exécutive de l'Agence ; 2) l'état des lieux de la formation évaluée est rédigé par les experts ; 3) les notes analytiques sont rédigées par le Comité de gestion de l'Agence ;
- indépendance par rapport aux établissements en ce qui concerne la composition des comités d'experts : dans la sélection des experts, les procédures prévoient un premier filtre, exercé par les conseils de l'enseignement supérieur, puis par le Comité de gestion de l'Agence lui-même. Il existe par ailleurs une possibilité (jamais expérimentée) pour les établissements de s'opposer à l'intégration d'un expert dans le comité d'évaluation (cf. décret du 22/02/2008, art. 16).

Toutefois, le statut actuel de l'Agence comporte des inconvénients en termes de ressources humaines (lourdeur des procédures de recrutement). L'Agence tient toutefois à marquer son attachement au maintien du caractère de service public de son statut.

3.7. Critères et méthodes du management externe de la qualité utilisés par les agences : Les méthodes, critères et procédures utilisés par les agences doivent être prédéfinis et rendus publics. Ces procédures doivent normalement comprendre :

- une autoévaluation, ou procédure équivalente, réalisée par l'établissement ou le programme objet de la démarche de management de la qualité ;
- une évaluation externe par un groupe d'experts, faisant appel, en tant que de besoin, à un ou des étudiant(s), et des visites sur place décidées par l'agence ;
- la publication d'un rapport, intégrant toutes les décisions, recommandations ou autres résultats officiels ;
- une procédure de suivi pour évaluer les actions entreprises par l'instance faisant l'objet de la démarche de management de la qualité au regard des recommandations inscrites dans le rapport.

Les procédures, les méthodes et les critères sont décrits dans le triptyque de présentation de l'Agence, dans le guide du coordonnateur, dans le guide des experts ainsi que dans le manuel qualité (tous ces documents sont publiés sur le site internet de l'Agence).

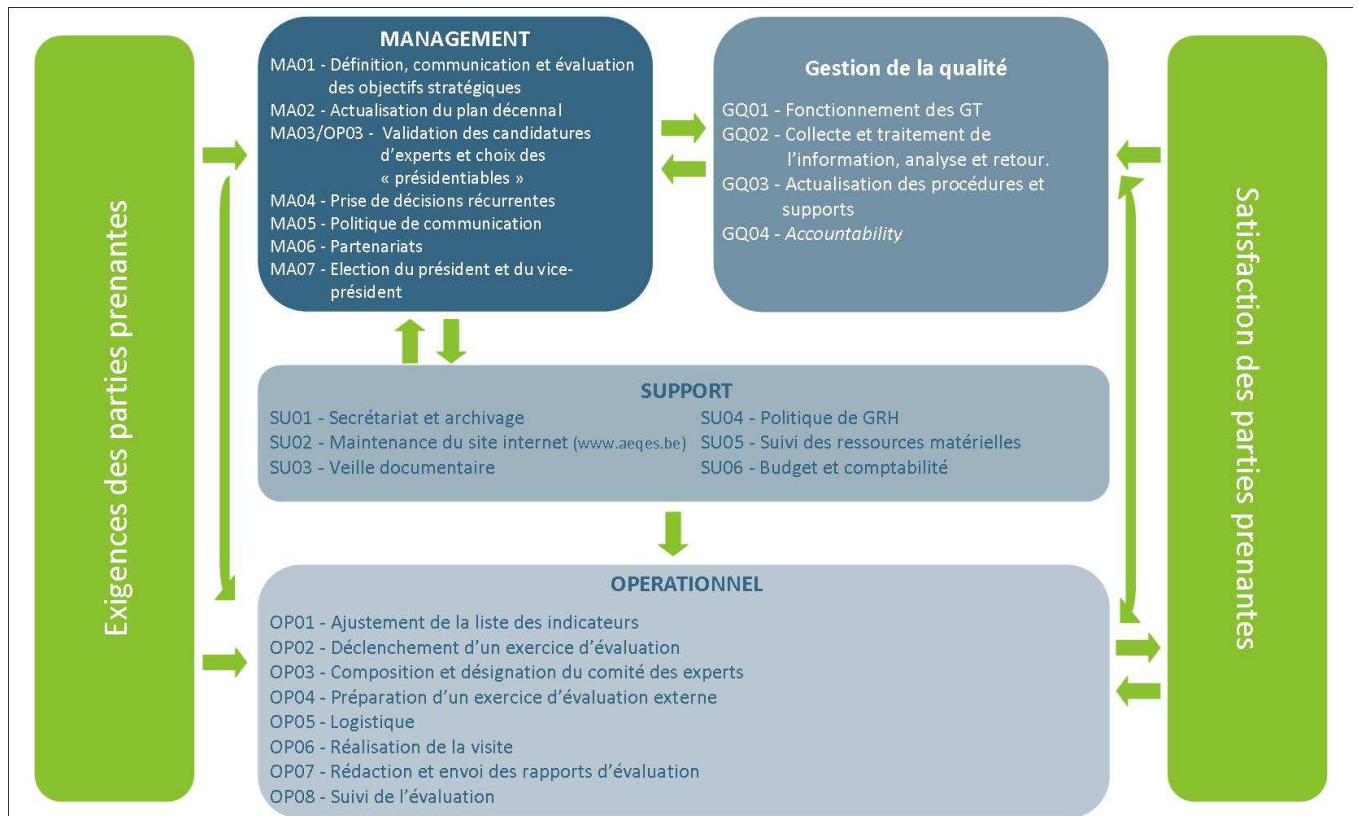
L'information sur les étapes de l'évaluation est également expliquée aux établissements lors des réunions de coordonnateurs (organisées à 2 ou 3 reprises dans la phase de préparation) et aux experts au cours de l'*E-Day*.

Le site de l'Agence indique clairement les références légales (décrets et arrêtés d'application) qui sont par ailleurs accessibles par consultation du Moniteur belge (le Journal officiel).

3.8. Procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte : Les agences doivent avoir des procédures leur permettant de satisfaire à l'obligation de rendre compte de l'exercice de leur mission.

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

Illustration 11 : Système d'assurance qualité AEQES.



L'Agence analyse ses procédures et les améliore à travers (cf. processus « IQA » dans le schéma) :

- le recours à des groupes de travail pour préparer, analyser et améliorer les procédures ;
- une prise d'information auprès des parties prenantes et une analyse des éléments récoltés :
 - questionnaires aux institutions (directions et coordinations qualité ; rédaction de compilations mis en ligne sur les forums et l'intranet) ;
 - questionnaire aux experts (rédaction de compilations mis en ligne sur l'intranet) ;
 - réunions de débriefing avec les coordonnateurs en fin d'exercice (établissement de PV mis sur les forums de coordonnateurs et sur l'intranet pour les membres) ;
 - demande d'avis des conseils de l'ES sur les analyses transversales ;
 - projet d'établir un questionnaire pour les étudiants reçus en entretiens ;
 - projet d'établir un questionnaire à destination des conseils de l'ES ;
- l'actualisation des procédures et des supports suite à la prise d'information ;
- la communication aux parties prenantes (*accountability*) :
 - l'Agence rédige et publie sur son site internet un rapport d'activité bisannuel
 - l'Agence rédigera tous les 5 ans à partir de 2010-2011 un rapport d'autoévaluation.

Chapitre IV Analyse et plan d'action

1. Résumé des principales forces et faiblesses

A l'issue de l'analyse réalisée dans les chapitres II et III de ce rapport, l'AEQES souhaite revenir sur ses principales forces et faiblesses.

Les trois forces principales de l'AEQES sont :

- ses valeurs et sa vision traduites dans une méthodologie caractérisée par :
 - une approche d'évaluation formative et non normative (absence de notation, de classement et de sanction formelle) ;
 - une approche largement participative et consensuelle ;
 - une obligation de suivi (publication du calendrier et plan de suivi des recommandations des experts).
- le recours à des experts venant d'horizons variés (profil, nationalité, expertise, ...) et la démarche collégiale de la mission d'expertise. Ceci favorise un réel brassage de points de vue et échange de bonnes pratiques, le tout visant la plus grande impartialité et objectivité de l'évaluation ;
- le rôle fédérateur de l'Agence, lieu où les acteurs de l'enseignement supérieur se côtoient et échangent leurs opinions sur les questions majeures de la qualité, notamment sur les aspects de transversalité de l'offre de formation en Communauté française.

Les trois principales faiblesses de l'AEQES sont :

- le constat que l'Agence n'a actuellement pas les moyens pour développer des actions de soutien telles que l'organisation de rencontres et d'échanges sur les bonnes pratiques, la constitution d'un véritable « centre de ressources qualité », etc. ;
- la situation en termes de ressources humaines rend la Cellule exécutive vulnérable : dans l'immédiat, l'organisation des évaluations externes repose sur un engagement surhumain des personnes présentes et celles-ci font preuve d'une motivation et d'un professionnalisme largement reconnus par les experts et les établissements interrogés lors des enquêtes; les procédures de recrutement sont longues et compliquées ; à terme, comment garantir la réalisation du plan décennal ?;
- le référentiel d'évaluation, comportant des items redondants et jugé trop long selon beaucoup d'établissements, conduit à des difficultés de rédaction de rapports ; en outre, l'existence d'un lectorat multiple et varié suscite inévitablement la question : « quoi et comment écrire pour qui ? ».

2. Plan d'action AEQES 2011-2014

Afin de poursuivre les différentes missions que les décrets (2002 et 2008) lui ont confiées tout en corrigeant certaines faiblesses décrites dans ce présent rapport, l'Agence se donne le plan d'action suivant :

Objectifs spécifiques	Description des actions	Échéances	Résultats attendus	
Axe « méthodologie » Analyser régulièrement les procédures d'évaluation et apporter les ajustements nécessaires	1 Définir la procédure d'actualisation du plan de suivi	Automne-hiver 2011	Développement d'une méthodologie <i>toujours plus</i> appropriée	
	2 Mener une veille par rapport aux besoins nouveaux (exemples : évolution vers l'approche des acquis d'apprentissage, l'évaluation de la codiplômation)			
	<i>Responsables : le Bureau et le Comité de gestion</i>			
	3a Mandater les GT pour réfléchir aux ajustements majeurs			
	3b Approfondir les questions et soumettre des ajustements à la décision du Comité de gestion	Ajustements majeurs : dans le respect du temps nécessaire à la consultation des parties prenantes et, le cas échéant, des débats parlementaires (si amendements du décret)		Ajustements majeurs : amélioration du référentiel d'évaluation
	<i>Responsables : le Bureau, le Comité de gestion et les différents GT</i>			
	3c Décider d'ajustements dans le cadre légal et/ou proposer des modifications légales			
	<i>Responsables : le Bureau et le Comité de gestion</i>			
	4a Interroger les comités des experts sur l'efficacité et la pertinence des pratiques	Ajustements mineurs : au fur et à mesure des analyses		Ajustements mineurs (ex : aspects méthodologiques, développement de supports et d'outils, ...)
	4b Interroger les établissements sur l'impact du processus d'évaluation	<u>Automne 2011</u> : Soins infirmiers/Sage-femme et Marketing/Commerce extérieur		
4c Transmettre les résultats au Comité de gestion	<u>Automne 2012</u> : Informatique <u>Automne 2013</u> : Techniques graphiques, Histoire et Histoire de l'art, Construction,			
<i>Responsable : la Cellule exécutive</i>				

		<i>Ergothérapie, Diététique, Arts plastiques, visuels et de l'espace, ingénieurs civils et bio-ingénieurs (particularité : évaluation conjointe AEQES-CTI)</i>	
Encouragement à la culture qualité	1 Organisation annuelle d'un séminaire ou de journées d'étude <i>Responsable : le Bureau</i>	Printemps 2012 et années suivantes	Amélioration de la culture qualité des différents acteurs
<u>Axe « ressources humaines »</u>	1 Mesurer les besoins en RH en fonction du plan décennal 2 Obtenir les RH via les démarches appropriées <i>Responsable : le Bureau</i>	Chaque année En fonction des besoins générés par le plan décennal	Adéquation besoins/RH
Développer une équipe solide et compétente au sein de la Cellule exécutive	3 Poursuivre le développement des compétences des membres de la Cellule exécutive par la participation à des formations et/ou événements « qualité » <i>Responsable : la Directrice de la Cellule exécutive</i>	Démarche continue	Compétences accrues en gestion de la qualité et en communication (notamment langues étrangères)
Développer l'implication des membres du Comité de gestion, notamment dans les divers GT	1 Définir les attendus du rôle du membre du Comité de gestion <i>Responsable : le Bureau et le Comité de gestion</i>	À partir de l'automne 2011	Chaque membre du comité de gestion devient membre d'un GT
<u>Axe « communication »</u> Intensifier les actions de communication de manière ciblée	1 Assurer une large distribution du rapport d'activités 2008-2010 (et des autres documents publiés par l'AEQES tels que les analyses transversales) <i>Responsable : La Cellule exécutive</i>	Février 2011	Visibilité de l'AEQES et de ses missions
	2 Adresser un questionnaire aux conseils de l'ES <i>Responsable : le Bureau</i>	Mars 2011	Définition des rôles des conseils de l'ES en tant que partenaires de l'AEQES

3	Adresser un questionnaire aux étudiants rencontrés lors des visites 2010-2011	Mars 2011	Mesurer l'impact des évaluations auprès des étudiants
<i>Responsable : la Cellule exécutive</i>			
4	Organiser des actions de communication ponctuelles	Fin 2011, puis chaque année	Visibilité de l'AEQES et de ses missions
<i>Responsables : le Comité de gestion via le GT Communication</i>			