

## LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN FWB ET EN EUROPE ÉQUILIBRES ET PERSPECTIVES

Synthèse des quatre ateliers « FOCUS »  
8 mai 2015

Le document [FOCUS](#) pose un regard méta sur les évaluations 2010-2011 et 2011-2012. Il met l'accent sur six thématiques que l'AEQES estime prioritaires, de par leur récurrence ou leur actualité dans le contexte de l'enseignement supérieur.

Lors de l'inscription à la journée d'études AEQES du 8 mai 2015, les participants ont eu la possibilité de sélectionner un atelier FOCUS de leur choix, selon les quatre thématiques développées.

- 1. Évolution des besoins sociétaux :** les différents comités d'experts recommandent de veiller à actualiser les programmes en fonction des évolutions sociétales (progrès technologiques, avancées de la recherche, changements des pratiques professionnelles...). L'enseignement supérieur au service de la société ? Cette évidence est plus complexe qu'il n'y paraît...
- 2. Flexibilisation des parcours :** la tendance à la flexibilisation des parcours devrait permettre à chaque étudiant de développer un projet personnel. Cette tendance représente un défi à la fois pédagogique et organisationnel...
- 3. Formation continue :** si la formation continue des enseignants – tant dans le domaine pédagogique que dans celui de leur champ disciplinaire – semble une bonne pratique évidente, voire une garantie de la qualité de l'enseignement ; en FWB, elle est rarement mise en œuvre de manière structurée, encadrée et systématique.
- 4. Démarches qualité :** entre démarches internes et démarches externes, comment assurer une pérennisation de la dynamique qualité induite ? Avec quels leviers ? Comment, au sein d'un établissement, articuler les démarches qualité au niveau institutionnel et celles initiées au niveau des programmes ?

Dans la composition des groupes, il a été possible d'attribuer à chaque participant son premier choix. La taille des groupes a varié de quinze à une vingtaine de personnes, avec, globalement, une représentativité de tous les secteurs de l'enseignement supérieur.

Une heure quinze a été consacrée à chaque atelier selon le déroulé suivant :

- brève présentation de FOCUS, de la thématique traitée et des objectifs de l'atelier, à savoir *approfondir la thématique en confrontant les idées de FOCUS avec l'expérience des participants et dégager des champs d'action à mettre en œuvre vis-à-vis des problématiques pointées* ;
- discussion en sous-groupes sur la base de quelques questions proposées ;
- mise en commun des réflexions des sous-groupes et conclusion.

Les pages qui suivent reprennent, en synthèse, les éléments saillants des différents ateliers.

## ATELIER 1. Évolution des besoins sociétaux et actualisation des programmes

Nombre de participants : 17

Représentativité : EPS (3), ESA (/), HE (6), U (4), experts (1), EQAR (1), FWB (1)

Voici les propositions de questions laissées au libre choix (minimum 2) des participants :

- 1) *Les recommandations des experts sont davantage axées vers les demandes du **monde professionnel** ; êtes-vous d'accord avec l'idée exprimée par l'Agence que les cursus doivent aussi influencer les aspirations extérieures ? Quid de l'actualisation de **l'offre de formation en FWB** ?*
- 2) *Comment assurer une **veille des programmes** au niveau de la FWB, c'est-à-dire de manière plus concertée et au-delà du périmètre de chaque établissement ? Comment contourner les écueils possibles du type : tomber dans le **particularisme** et dans le « ce n'est pas mon travail » ? Gagnerait-on en efficacité avec des **actions concertées** (avec qui ?) ?*
- 3) *L'anticipation des besoins se pose-t-elle davantage du côté des **sciences exactes** ? avec son corollaire de difficultés majeures tant que la réalité n'existe pas, et ne peut pas être anticipée (ex. tant que les réseaux sociaux n'existaient pas, pouvions-nous imaginer leurs impacts dans les métiers ?)*
- 4) ***Actualisation programme versus actualisation cours** : si tous les enseignants actualisent régulièrement leurs cours dans le cadre d'un programme même plus ancien, cela fonctionne-t-il ? Si la réponse est positive, le débat se déplace sur la formation continue des enseignants, pédagogique tant que disciplinaire...*
- 5) ***À quoi l'enseignement supérieur doit-il être attentif** en termes d'actualisation des programmes (questions d'employabilité, d'épanouissement personnel, etc.) ? Et à **quelle fréquence** cette actualisation doit-elle se faire ?*
- 6) *Autre : ...*

### PRINCIPAUX CONSTATS

N.B. : Les participants à l'atelier ont noté que leurs réflexions étaient biaisées du fait qu'ils sont tous sensibilisés à l'importance de prendre en compte les besoins sociétaux.

- La **réactivité** et l'étroite **collaboration entre enseignants** font cruellement défaut aux établissements. Même lors des évaluations AEQES, les recommandations mettent du temps à parvenir aux personnes concernées et à être effectivement appliquées.
- La **société civile au sens large** est aussi partie prenante de l'enseignement. Et, à ce titre, il convient de souligner ceci : au-delà de l'employabilité (qui est certes une dimension très importante), l'ES ne doit pas négliger sa mission de **formation citoyenne**. Tous les programmes doivent former à des métiers, mais aussi à l'éthique, à la démocratie, à l'esprit critique ; sensibiliser à des questions de genre et d'équité ; ... Les enseignants ont une grande responsabilité, si l'on veut d'un monde qui ne soit pas exclusivement fondé sur l'économie.

- Deux leviers pour l'actualisation : la présence d'**enseignants** actifs dans le monde professionnel et la **recherche** (dans le domaine particulier des sciences exactes, l'anticipation des besoins est fonction du financement prioritaire de la recherche et dépend donc de la stratégie institutionnelle).
- **La fréquence du besoin d'actualisation est différente** : des domaines tels que l'informatique ou la médecine requerront nécessairement un rythme d'actualisation élevé.

## CHAMPS D'ACTION VIS-A-VIS DES PROBLÉMATIQUES

- Se saisir de l'évaluation **AEQES** comme d'un **moteur** pour la collaboration des équipes et pour susciter une volonté d'actualiser les cours.
- Inviter les **entreprises** à s'investir davantage d'elles-mêmes dans l'éducation (ex. difficulté de trouver des lieux de stage).
- Pour assurer une **veille des programmes**, la mutualisation entre institutions est une piste à ne pas négliger, sans toutefois que l'unicité soit la meilleure chose.
- L'apprentissage des **soft skills** gagnerait à être introduit de manière plus systématique : même s'ils figurent dans les référentiels de compétences, ils ne sont pas toujours développés.

## ATELIER 2. Flexibilisation des parcours d'études

Voici les propositions de questions laissées au libre choix (minimum 2) des participants :

- 1) **Comment comprenez-vous la notion de « flexibilisation des parcours » ? Et quels en sont les avantages et les inconvénients ?**
- 2) *La flexibilité est-elle profitable à tous les étudiants ? Et dans quelle mesure ? Doit-elle être encadrée ? Ce qui pose la question centrale : quel accompagnement prévoir pour le parcours personnalisé des étudiants ?*
- 3) *Dans quelle mesure les dispositifs actuels externes (passerelles, transition secondaire-supérieur, admissions personnalisées, etc.) et internes (VAE, parcours individuel, etc.) permettent-ils d'optimiser la flexibilité des parcours étudiants ?*
- 4) *Quel degré de flexibilisation est-il désirable ?*
- 5) *Comment garantir la cohérence des parcours tout en favorisant leur flexibilisation ?*
- 6) *Autre : ...*

### PRINCIPAUX CONSTATS

Structurellement :

- Certains intervenants reprochent au système de flexibilisation des parcours d'être un système imposé par les autorités (approche **top-down** : « saucissonnage (sic), imposé par le décret et pas vraiment demandé par la base »), sans ressources ou outils adéquats pour permettre sa mise en œuvre, ce qui a tendance à exacerber la résistance au changement.
- La flexibilisation des parcours est, selon certains intervenants, plus simple à mettre en place au niveau des **masters** que des bacheliers.
- La nécessité des **prérequis** est un frein à la flexibilisation en soi, tout comme la contrainte des 60 crédits, dans la mesure où elle restreint certaines souplesses antérieures et « handicape » (sic) fortement les étudiants en horaire décalé, plus mûrs en termes de capacité à déterminer un parcours personnel.

Au niveau des établissements et des enseignants :

- Les **établissements** ont pour tâche de **baliser les parcours**, ce qui permet à la fois
  - o d'éviter des parcours trop compliqués,
  - o d'éviter le choix systématique par les étudiants d'unités d'apprentissage jugées plus « faciles »,
  - o de veiller à la **cohérence** globale pour assurer la qualité programmes, en particulier dans l'acquisition des connaissances, compétences et aptitudes définis dans les profils d'enseignement.
- **La flexibilisation permet la création de chemins** qui n'auraient pas été pensés par l'établissement mais qui ne seraient pas pour autant inintéressants.

- Certaines **matières** sont probablement **plus adaptées** à la flexibilisation : il est en effet difficile d'imaginer de suivre des études scientifiques sans imposer à l'étudiant une base de mathématiques.

Au niveau des étudiants :

- Il existe de **grandes différences de niveau** entre les étudiants à la sortie de l'enseignement secondaire, ce qui se traduit parfois par un allongement du nombre d'années d'études par la suite. Ce **phénomène** peut être **amplifié** par la flexibilisation des parcours. Face à ce défi, certains participants ont souligné le caractère positif du bloc de 60 crédits prévu en B1 par le décret Paysage.
- Nous vivons dans une culture qui promeut l'idée de devoir vite finir ses études pour pouvoir s'insérer rapidement sur le marché du travail. Cela peut changer avec la flexibilisation des parcours et permettre aux étudiants de travailler plus aisément durant leurs études. À l'inverse, comme cela est déjà observé dans d'autres pays européens (Allemagne, Grèce, Italie, etc.), va peut-être se poser le défi du rallongement des études et donc l'impact sur les établissements et le système dans son ensemble. Là, également, les participants ont souligné qu'il manque actuellement un outil qui permette d'opérationnaliser et, plus précisément dans ce cas, de limiter dans le temps la flexibilisation. **Il faudra pouvoir dire à un étudiant qu'il doit arrêter**, ne pas rester des années sur les bancs de l'école. À l'heure actuelle, seul le critère de « finançabilité » de l'étudiant limite dans le temps la flexibilisation.
- La flexibilisation permettra sans doute aux meilleurs d'entre eux de terminer leurs études un peu plus rapidement, mais aura l'effet contraire sur les étudiants ayant plus de difficultés. Le système mis en place renforce en effet la **responsabilité** de l'étudiant et il est légitime de s'interroger sur leur aptitude, leur préparation à gérer un parcours flexible.  
N.B. : La première version du décret envisageait de créer des programmes intégralement « à la carte », mais les étudiants eux-mêmes n'étaient pas demandeurs d'un tel changement.
- Importance de la **perception** qu'a l'étudiant de son parcours dans le supérieur : considère-t-il ses études comme un prolongement du secondaire ou comme une préparation au marché de l'emploi (acquisition d'un profil spécifique) ?

## CHAMPS D'ACTION VIS-A-VIS DES PROBLÉMATIQUES

### Mener une réflexion pour contrer les risques potentiels identifiés :

- Mettre en des mécanismes pour déjouer la stratégie « shopping » ...le phénomène du « shopping » entre établissements : dans le cas d'unités d'enseignements ayant la réputation d'être particulièrement difficiles dans un établissement, certains étudiants auront tendance à aller suivre cette unité ailleurs ;

- Développer un approche programme cohérente pour éviter que..l'acquisition des compétences, pensée de manière systématique dans le cadre de programmes figés, risque de perdre en cohérence
- Pourquoi ne pas réfléchir à une fonction de « **conseiller en parcours flexible** », qui interviendrait auprès des étudiants *et des équipes encadrantes* ? En effet, selon certains intervenants, la mise en application du décret Paysage n'a par exemple été qu'un « toilettage » dans certaines institutions ; d'après eux, cela pourrait en partie s'expliquer par le fait que les établissements n'aient pas été épaulés par des spécialistes en flexibilisation des parcours.

## ATELIER 3. Formation continue des enseignants

Nombre de participants : 15

Représentativité : EPS (3), ESA /, HE (7), U (2), expert (2), Eurashe (1)

Voici les propositions de questions laissées au libre choix (minimum 2) des participants :

- 1) *Quels sont les **freins** et les **leviers** pour assurer une politique de la formation continue des personnels dans l'enseignement supérieur ?*
- 2) *Sur **quels aspects** la formation continue doit-elle reposer en priorité (pédagogiques, disciplinaires, etc.) ?*
- 3) *Quels sont les différents **acteurs** qui devraient intervenir dans la formation continue ?*
- 4) *Quelles autres formes le développement professionnel peut-il revêtir? Avez-vous des  **pistes** vers des modalités originales ou innovantes ?*
- 5) *Autre : ...*

### PRINCIPAUX CONSTATS

En termes de freins à la formation continue, les participants ont relevé les points suivants :

- absence de cadre légal, pas d'obligation de formation continue, hormis le CAPAES au début de la carrière
- absence de valorisation du temps de formation (pas d'heures attribuées) et absence de valorisation pécuniaire
- manque de flexibilité au sein des institutions et organisation difficile pour effectuer le remplacement des personnes qui se rendent en formation
- méconnaissance de ce qui existe en termes de formation pour l'enseignement supérieur, absence de base de données centralisée en fonction des domaines et secteurs ; manque de formations disciplinaires et fragmentation par réseau d'enseignement
- profil des formateurs pas toujours en adéquation avec les attentes (« pour une formation efficiente, il faut des grandes pointures »)
- décalage entre recherche et formation : il conviendrait de faire connaître les résultats de la recherche

En termes de leviers pour assurer une formation continue, les participants ont pointé :

- des budgets et des offres de formation qui existent dans les institutions
- le fait que les étudiants poussent les enseignants à se former, il convient d'être à l'écoute de leurs attentes
- les outils numériques qui sont des facilitateurs d'information et de formation
- un plan de développement professionnel institutionnel et individuel (obligatoire) qui permet une planification structurée de la formation continue



## CHAMPS D'ACTION VIS-A-VIS DES PROBLÉMATIQUES

- « exploiter » les expertises internes (y compris en utilisant les ressources des étudiants)
- développer les communautés de pratiques, la formation par les pairs
- favoriser les retours d'expérience (de formation) au sein de l'établissement pour installer un effet démultiplicateur
- mettre les équipes en projet
- institutionnaliser la classe ouverte, la co-animation de cours, le *serious game*, ...
- valoriser la formation continue
- rendre obligatoire l'établissement de plans de développement professionnel institutionnel et individuel
- consolider des partenariats avec d'autres établissements pour susciter une mobilité inter-établissements des personnels et créer, par exemple, des projets de recherche en commun
- soutenir le développement de voyages d'études, mettre en place de l'autoformation accompagnée
- dimension professionnalisante : détachement temporaire pour effectuer un stage en entreprise (au sens large du terme) et rencontres avec les professionnels du métier que la formation vise
- ...

En conclusion et de manière unanime les participants se sont accordés sur :

- le caractère obligatoire de la formation continue (pour tous les secteurs de l'ES)
- la valorisation de la formation continue
- la nécessité de prévoir les deux axes de formation : disciplinaire ET pédagogique (et proposer aussi des formations au leadership et à la gestion pour les fonctions managériales)
- la mise en place d'un choix plus décloisonné, plus ouvert de formations (plate-forme centralisée FWB pour faire connaître l'ensemble des possibilités)

## ATELIER 4. Démarches qualité

Note : La synthèse ci-dessous reprend les conclusions des deux ateliers « démarches qualité », organisés en parallèle (une vingtaine de personnes à chaque fois).

Voici les propositions de questions laissées au libre choix (minimum 2) des participants :

- 1) La **pérennisation**, c'est la question-clé. Comment introduire dans toutes nos actions, tous nos projets, l'idée de la qualité ?
- 2) Comment éviter de mettre trop le curseur sur l'évaluation (diagnostic) et insuffisamment sur l'**action corrective** ?
- 3) La mise en projet dépend de la posture dans laquelle s'est positionné l'établissement par rapport au processus d'évaluation. Comment **mobiliser** la direction et les équipes ?
- 4) Une **approche institutionnelle (vs. programme)** peut-elle réussir à mobiliser davantage les directions ? Contient-elle en contrepartie le risque de démobiliser les enseignants et les étudiants ? Comment viser un équilibre entre ces deux modèles ?
- 5) Quel rôle le regard porté par **les experts** joue-t-il dans l'impulsion de la dynamique d'amélioration continue ?
- 6) Comment l'agence peut-elle **identifier les besoins/attentes** en matière d'assurance qualité des établissements et des autres parties prenantes (étudiants, monde professionnel, société, pouvoirs publics, etc.) ? Et comment peut-elle promouvoir, au sein des établissements, le développement d'une **culture qualité** ?
- 7) Autre : ...

### PRINCIPAUX CONSTATS

Les participants s'accordent généralement à dire que la démarche qualité d'un établissement doit viser à développer une culture qualité, commune à la majorité des parties prenantes : direction, enseignants, coordinateurs qualité, personnels administratifs et techniques, étudiants, etc. Cet objectif est plus large que celui de se plier à une évaluation de la qualité mise en œuvre par l'AEQES.

Si la démarche qualité est vécue comme une contrainte et se résume à répondre aux attentes de l'AEQES à l'occasion d'une évaluation externe, cela entraîne de nombreux biais : sous-investissement des directions, effet « soufflé » après la visite des experts, faible exploitation des résultats obtenus dans un cadre plus large (stratégique, pédagogique, etc.). Les participants des ateliers confirment que certains de ces biais peuvent être constatés dans les établissements et représentent autant d'occasions manquées.

En ce qui concerne la question « approche institutionnelle *versus* approche programme », les participants relèvent qu'on ne peut faire de l'évaluation de programme sans de l'institutionnel et de l'évaluation institutionnelle sans le programme. Selon des participants, les démarches qualité peuvent être associées à une mise en projet pouvant être à l'intersection de trois éléments : l'objet (programme/institutionnel), l'échelle/lieu d'action et le lieu de décision.

## CHAMPS D'ACTION VIS-A-VIS DES PROBLÉMATIQUES :

- Intégrer davantage les démarches qualité aux réflexions
  - o pédagogiques : renforcer, notamment, l'interaction entre, par exemple, la démarche qualité d'une part et la définition et l'évaluation des acquis d'apprentissage d'autre part.
  - o institutionnelles : développer des évaluations internes et externes plus ciblées sur les activités institutionnelles des établissements, notamment pour mobiliser les directions. A noter toutefois que ce type d'approche suppose un haut niveau de robustesse des démarches qualité internes.
- Inclure la réflexion qualité dans un cadre plus stratégique où l'autoévaluation ne constitue qu'une étape et non une fin en soi.
- Pérenniser la fonction de coordinateur qualité (volume horaire suffisant dans la durée, pas uniquement au moment des évaluations AEQES).
- Asseoir la légitimité de la coordination qualité auprès des enseignants.
- Donner du sens à la démarche, en montrant l'intérêt, réaliser des retours de résultats aux acteurs, notamment aux directions, pour en montrer les avancées et augmenter la reconnaissance du travail accompli.
- Appuyer le travail collectif en garantissant le suivi par des responsables identifiés, en vue d'assurer la relance régulière des objectifs poursuivis. Une dérive possible consisterait à limiter la réflexion collective au référent qualité.
- Miser sur la communication interne, de manière transparente, pour impliquer les parties prenantes et étendre les réflexions à tous les niveaux de l'établissement.
- Réaliser un travail de réflexion en amont du processus d'évaluation mené par l'AEQES (par exemple, par le biais d'une analyse SWOT et la mise au point d'un plan d'action).
- Partir de l'existant et s'appuyer sur les dynamiques en cours.
- Partir du référentiel de l'AEQES pour faire remonter ses propres questions et s'interroger sur les dispositifs mis en place.
- Valoriser les réussites engrangées ainsi que les effets positifs internes et externes, en vue de créer des dynamiques.
- Veiller à une continuité dans la vision qualité, malgré les changements de direction.
- Former les parties prenantes à la qualité, en particulier les directions et les enseignants.
- S'appuyer sur les groupes interinstitutionnels pour mettre en œuvre des échanges de bonnes pratiques, d'outils et d'expériences.
- Définir et mobiliser ses propres outils pour la gestion de la qualité ; collecter les données et définir des indicateurs, permettant de vérifier la progression des actions menées.

Parmi les champs d'action adressés à l'AEQES, les participants pointent principalement :

- Renforcer la communication et maintenir une dynamique de dialogue avec les différents acteurs.
- Développer encore les instruments pour faciliter l'appropriation de la méthodologie d'évaluation et veiller à leur actualisation permanente.