

Rapport du comité d'évaluation externe de

l'AEQES

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

de la Communauté française de Belgique

Juin 2011

Introduction à la traduction française

Ce document constitue la traduction française du rapport original intitulé « *Report of the panel of the external review of AEQES, Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur in the French Community of Belgium, June 2011* ».

Toute traduction impose de choisir avec soin le vocabulaire utilisé afin de communiquer au mieux l'esprit du texte.

Puisque l'évaluation d'une agence qualité européenne repose sur l'utilisation du référentiel communément appelé « les ESG » (*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*), la traduction du présent rapport s'est alignée sur la traduction officielle de ce référentiel en français, à savoir celle réalisée en janvier 2006 par le Comité national d'évaluation (CNÉ)¹ et intitulée « Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur ». Et ceci, même si la terminologie choisie par la CNÉ n'est pas celle de la communication habituelle de l'AEQES vis-à-vis de ses parties prenantes.

Dans cette logique, l'Agence a souhaité utiliser les traductions suivantes :

- l'expression « *quality assurance* » a été traduite par la notion de « management de la qualité » ;
- le mot *standard* a été traduit par « référence » ou « critère de référence ».

Il est également à noter que ce document a été traduit en respectant au mieux la réalité et le fonctionnement de l'Agence.

Cette traduction relève de la responsabilité de l'Agence.

Les ESG prévoient 4 niveaux de décisions, par ordre :

- conformité totale ;
- conformité substantielle ;
- conformité partielle ;
- non-conformité.

¹ https://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/ESGCNE_vFrance.pdf

Table des matières

Avant-propos	7
1. Historique et description succincte du processus d'évaluation ENQA	7
2. Glossaire	9
3. Introduction à l'évaluation externe de l'AEQES	10
3.1. Motifs de la demande d'évaluation	10
3.2. Système d'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique et cadre légal de l'AEQES	10
3.3. Principales fonctions de l'AEQES	12
3.4. Engagement de l'AEQES à respecter les critères d'adhésion à l'ENQA et les ESG	12
3.5. Méthodologie de l'évaluation externe de l'AEQES	13
4. Constats	14
4.1. Critère 1 de l'ENQA / Partie 2 des ESG : management externe de la qualité de l'enseignement supérieur	14
ESG 2.1 : Utilisation des procédures de management interne de la qualité	14
ESG 2.2 : Mise en œuvre des démarches de management externe de la qualité	16
ESG 2.3 : Critères de décision	18
ESG 2.4 : Processus adaptés aux objectifs	19
ESG 2.5 : Communication des résultats	22
ESG 2.6 : Procédures de suivi	24
ESG 2.7 : Évaluations périodiques	25
ESG 2.8 : Analyses de portée générale	26
4.2. Critère ENQA 1 / ESG 3.1 et 3.3 : Activités	27
4.3. Critère ENQA 2 / ESG 3.2 : Statut officiel	28
4.4. Critère ENQA 3 / ESG 3.4 : Ressources	29
4.5. Critère ENQA 4 / ESG 3.5 : définition des objectifs poursuivis (« mission statement »)	30
4.6. Critère ENQA 5 / ESG 3.6 : Indépendance	31
4.7. Critère ENQA 6 / ESG 3.7 : Critères et méthodes du management externe de la qualité utilisés par les agences	33
4.8. Critère ENQA 7 / ESG 3.8 : Procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte	35
4.9. Critère ENQA 8 : Divers	37
5. Conclusions et approfondissement	37
5.1. Conformité aux Parties 2 et 3 des ESG	38
5.2. Recommandations	39
6. Annexes	41
6.1. Critères d'adhésion à ENQA	41
6.2. Liste de référence des indicateurs AEQES	45
6.3. Tableau de concordance ESG/liste de références des indicateurs AEQES	49
6.4. Le programme de la visite sur site menée par le comité d'évaluation ENQA.	51

RÉSUMÉ

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a été créée en 2002 et a commencé ses évaluations en mars 2004. En 2006, elle a reçu le statut de membre candidat de l'ENQA. En 2008, l'AEQES a été remodelée par décret et celui-ci impose une évaluation externe quinquennale. Ce rapport d'évaluation doit être adressé tant au gouvernement qu'au parlement.

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

Le comité d'évaluation a clairement perçu l'engagement de l'AEQES à respecter l'esprit général des ESG et les critères d'adhésion à l'ENQA, tant dans le rapport d'autoévaluation que dans les entretiens avec les différents groupes d'intervenants. La méthodologie de l'AEQES et ses procédures s'inscrivent dans la droite ligne de sa mission et sont bien documentées.

Le comité d'évaluation a examiné les références des Parties 2 et 3 des ESG. Il est convaincu que l'AEQES fonctionne dans l'esprit de la Partie 1 des ESG mais craint que les indicateurs de la liste de référence utilisés pour guider les experts quant aux points à évaluer pendant leurs visites sur site n'aient pas été élaborés sur la base des ESG. Seul un indicateur concerne le management interne de la qualité dans les établissements et leurs programmes. De plus, les indicateurs ont été élaborés par le gouvernement et l'AEQES ne dispose que d'une marge limitée pour les modifier ou les adapter à des contextes spécifiques. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas d'indicateurs en tant que tels mais bien d'une liste de points à examiner par les experts pendant l'évaluation. Dès lors, le comité d'évaluation a estimé que l'AEQES a atteint un degré substantiel de conformité aux ESG 2.1 et 2.2. Sa conformité est toutefois partielle au niveau du processus de suivi jugé très faible.

Un point seulement de la Partie 3 des ESG suscite des préoccupations, à savoir le critère 3.4, relatif aux ressources de l'AEQES. Au-delà des activités de base – les évaluations externes –, les moyens financiers ne permettent pas de réaliser d'autres activités telles que l'organisation d'ateliers d'information sur le management de la qualité pour les acteurs de l'enseignement supérieur et parties intéressées externes. Dans ces circonstances, c'est grâce au dévouement et à la bonne gestion de la directrice de la Cellule exécutive que le personnel peut participer à des formations internationales. Les ressources humaines soulèvent des préoccupations similaires car le statut de fonctionnaire rend l'embauche d'effectifs suffisants difficile. Toutefois, le comité d'évaluation aimerait souligner que, lorsque le sujet a été abordé, la qualité du personnel existant a été jugée excellente par tous les groupes interviewés. La culture du consensus et le dévouement de l'AEQES et de la directrice de sa Cellule exécutive ont permis d'entreprendre des changements mais seule une transformation structurelle pourrait donner à l'AEQES la flexibilité requise pour mieux adapter ses démarches aux besoins et aux évolutions de l'enseignement supérieur. Le comité d'évaluation a estimé que l'AEQES avait atteint un degré substantiel de conformité à deux références de la Partie 3, à savoir les ESG 3.6 et 3.7. Le comité estime que ni l'indépendance des décisions de l'AEQES ni ses procédures externes ne sont menacées. Toutefois, une séparation plus nette du ministère rendrait l'AEQES plus flexible et plus apte à s'adapter à l'exigence de mettre en œuvre une culture de la qualité dans l'enseignement supérieur de la Communauté française de Belgique. De plus, le remplacement de la liste de référence des indicateurs par des critères de référence, un mécanisme cohérent de suivi et la

participation d'étudiants aux comités d'experts rendraient les mécanismes de management de la qualité plus rigoureux.

Le comité d'évaluation a conclu qu'il y avait pleine conformité pour cinq des huit critères de référence de la Partie 2 des ESG et cinq des huit critères de la Partie 3 des ESG, ainsi que pour le critère 8 d'ENQA. Il a émis une série de recommandations afin de suggérer des pistes pour améliorer les démarches et procédures de l'AEQES.

AVANT-PROPOS

Le présent rapport d'évaluation de l'AEQES est établi en avril 2011 en vue de déterminer si l'Agence répond aux critères d'adhésion pour devenir membre de plein droit de l'Association européenne pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA). Les critères d'adhésion à ENQA sont énumérés dans l'annexe 6.1 au présent rapport.

1. Historique et description succincte du processus d'évaluation ENQA

Les règlements de l'ENQA exigent que toutes ses agences membres de plein droit se soumettent à une évaluation externe cyclique, au moins tous les cinq ans, afin de vérifier qu'elles satisfont aux critères d'adhésion.

En novembre 2004, l'Assemblée générale de l'ENQA a convenu d'intégrer dans les critères d'adhésion de son règlement la Partie 3 des *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*² (ESG). Un degré substantiel de conformité aux ESG est donc devenu le principal critère pour devenir membre de plein droit de l'ENQA. Les ESG ont ensuite été adoptées à la réunion ministérielle de Bergen organisée dans le cadre du processus de Bologne, en 2005.

La Partie 3 des ESG couvre l'évaluation externe cyclique des agences d'évaluation et d'accréditation. Conformément au principe de subsidiarité, les évaluations externes cycliques liées à l'adhésion à ENQA sont normalement menées au niveau national, à l'initiative des autorités nationales dans les États de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur mais indépendamment de celles-ci. Toutefois, des évaluations externes peuvent aussi être coordonnées par ENQA si elles ne peuvent être organisées à l'échelon national, comme c'est le cas pour l'évaluation externe de cette Agence. Dans ce cas, l'ENQA joue un rôle actif dans l'organisation de l'évaluation, à laquelle elle est directement associée en tant que coordinatrice, contrairement aux évaluations nationales par lesquelles elle est simplement tenue d'informer de l'avancement des travaux tout au long du processus.

L'évaluation externe de l'AEQES a été menée en application du processus décrit dans les *Guidelines for External Reviews of Quality Assurance Agencies in the European Higher Education Area*³ et conformément au calendrier défini dans le mandat. Cette évaluation de l'AEQES avait pour seul but d'examiner si l'AEQES répond aux critères d'adhésion à ENQA.

² Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur

³ NdT : Guide méthodologique pour l'évaluation externe des agences qualité de l'espace européen de l'enseignement supérieur

Le comité d'évaluation pour cette évaluation externe de l'Agence d'évaluation était composé des membres suivants :

- **Riitta Pyykkö**, présidente du Conseil d'évaluation de l'enseignement supérieur finlandais (FINHEEC), présidente du comité d'évaluation ;
- **Bruno Curvale**, chargé de programmes senior, management de la qualité et enseignement supérieur, Centre international d'études pédagogiques (CIEP) ;
- **Dionyssis Kladis**, professeur, Université du Péloponnèse, Grèce, membre proposé par l'association des universités européennes (EUA) ;
- **Šime Višić**, Université de Zagreb, membre proposé par l'ESU ;
- **Christina Rozsnyai**, responsable de programme, Comité hongrois d'accréditation (HAC), secrétaire du comité d'évaluation.

L'AEQES a présenté un rapport d'autoévaluation (RAE) et fourni une documentation substantielle. Ces éléments constituent une part importante des informations sur lesquelles le comité d'évaluation a basé ses conclusions. Le comité d'évaluation a effectué une visite sur site pour valider l'autoévaluation et clarifier tout point qui le nécessitait. Enfin, il a rédigé le présent rapport final, sur la base du rapport d'autoévaluation, de la visite sur site et de ses constats. Ce faisant, il a donné à l'AEQES l'occasion de commenter l'exactitude factuelle du rapport préliminaire. Le comité d'évaluation confirme qu'il a eu accès à tous les documents et personnes qu'il souhaitait consulter tout au long de l'évaluation.

2. Glossaire

AEQES	Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur
EUA	European Students' Union (Association des Universités Européennes)
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
E-day	<i>Expert Day</i> , journée de formation pour les experts organisée par l'AEQES
EEES	Espace Européen d'Enseignement Supérieur
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i> (Association européenne pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur)
ESG	<i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> , ou <i>European Standards and Guidelines</i> (Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur ou Références et lignes directrices)
ESU	<i>European Students' Union</i> (Union des étudiants d'Europe)
GT	Groupe de travail
RAE	Rapport d'autoévaluation
SWOT analysis	Exploration and description of an organisation's Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. (Analyse et description des Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques d'une organisation)
VLIR	<i>Vlaamse Interuniversitaire Raad</i> (Conseil interuniversitaire flamand)

3. Introduction à l'évaluation externe de l'AEQES

3.1. Motifs de la demande d'évaluation

Créée en 2002 et mise en place en janvier 2004, l'AEQES a commencé ses évaluations en mars 2004. En 2006, elle a reçu le statut de membre candidat de l'ENQA. En 2008, elle a été réorganisée par un décret, qui stipule que l'AEQES est évaluée tous les cinq ans pour juger de ses « activités et méthodes ». Le rapport d'évaluation doit être adressé tant au gouvernement qu'au parlement. Un arrêté d'application (arrêté du gouvernement de la Communauté française du 5 juillet 2010) fixe les modalités de l'examen externe à mener par des experts mandatés par ENQA aux fins d'évaluer l'organisation et le fonctionnement de l'AEQES.

Hormis l'exigence légale de demander un examen externe, les membres et le personnel de l'AEQES ainsi que la communauté de l'enseignement supérieur étaient très désireux de recevoir des retours d'information sur la qualité de leurs activités et de voir si les modifications apportées à l'Agence en 2008 avaient été utiles pour promouvoir la qualité dans l'enseignement supérieur. Ce souhait a été exprimé dans le RAE (p. 5) de l'AEQES, qui déclare : « 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 (...) ».

L'AEQES a demandé à ENQA de coordonner l'évaluation externe, qui a lieu plus de deux ans après sa réorganisation et près d'un an après la publication de ses premiers rapports d'évaluation.

3.2. Système d'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique et cadre légal de l'AEQES

La Belgique (Communauté française) est signataire de la déclaration de Bologne de 1999. Toutefois, l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique a sa propre structure juridique, distincte des cadres juridiques régissant l'enseignement des Communautés flamande et germanophone du pays.

Comme l'explique le RAE de l'AEQES, l'enseignement, y compris l'enseignement supérieur, est régi par ce qu'il est convenu d'appeler les Pouvoirs organisateurs et les établissements sont regroupés en trois réseaux, selon le type de pouvoir organisateur : les établissements gérés par le gouvernement et ses ministres ; les établissements supervisés par les pouvoirs publics administrant les villes, communes et provinces et la Région de Bruxelles-Capitale et regroupés sous deux organes de coordination ; les établissements administrés par des pouvoirs organisateurs privés, eux aussi regroupés sous deux organes de coordination, l'un pour l'enseignement catholique, l'autre pour les établissements non confessionnels. Les établissements ne peuvent opérer qu'au sein d'un seul des réseaux, afin de garantir que l'enseignement qu'ils prodiguent respecte les réglementations gouvernementales.

Les divers types d'établissements ont leurs propres conseils : le Conseil interuniversitaire de la Communauté française, le Conseil général des Hautes Écoles, le Conseil supérieur de l'enseignement supérieur artistique et le Conseil supérieur de l'enseignement de promotion sociale. Chacun mandate des membres à l'AEQES.

Desservant les trois réseaux et les conseils de l'enseignement supérieur, l'AEQES s'est vu confier la tâche de soutenir l'amélioration de la qualité non seulement des formations universitaires mais aussi de celles proposées par l'enseignement supérieur non universitaire. Les universités proposent un enseignement en trois cycles, à savoir les programmes de premier cycle conduisant au grade de bachelier dit de transition (180 ECTS), les études de deuxième cycle menant au grade de master (60 à 240 ECTS), de vétérinaire (180 ECTS) ou de médecin (240 ECTS), et la formation doctorale, de troisième cycle (180 ECTS).

Un deuxième type d'établissements offre un enseignement supérieur : les hautes écoles, les écoles supérieures des arts dont les conservatoires et les instituts supérieurs d'architecture. Ces établissements proposent des formations de premier cycle conduisant au grade de bachelier dit de transition et des études de master, ainsi que des programmes de type court, de bachelier dit professionnalisant (180-240 ECTS), de sorte que la formation peut être théorique ou pratique. Tant les universités que certaines hautes écoles offrent en outre des spécialisations, les premières après des études de master, les secondes, pour des détenteurs du grade académique de bachelier.

Le troisième type d'établissements d'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique est axé sur l'enseignement aux adultes (enseignement de promotion sociale) dispensé à temps partiel, qui peut mener à des titres de bachelier professionnalisant ou de master correspondant aux diplômes délivrés par les hautes écoles, ou à des certificats de 120 ECTS.

La transition entre types d'établissements et de programmes est possible grâce aux « passerelles », prévues dans les textes légaux.

Durant l'année académique 2009/2010, il y avait 7 universités, 21 hautes écoles, 4 instituts supérieurs d'architecture, 17 écoles supérieures des arts et 116 établissements d'enseignement de promotion sociale.

Le décret de 2008 relatif à l'AEQES précise les critères d'adhésion et les compétences, qui seront examinés en détail dans les sections pertinentes du présent rapport d'évaluation. L'Agence fonctionne avec 24 membres effectifs, dont le directeur général de l'Enseignement non obligatoire (qui inclut l'enseignement supérieur), chacun ayant un suppléant. Les membres effectifs et leurs suppléants sont proposés par les recteurs d'université, par le conseil inter-réseaux de concertation (hautes écoles), par le conseil supérieur de l'enseignement supérieur artistique, le conseil supérieur de l'enseignement de promotion sociale, ainsi que par les syndicats et la direction générale de l'Enseignement non obligatoire. En outre, le gouvernement de la Communauté française désigne des représentants des milieux professionnels, sociaux et culturels. Trois étudiants et deux représentants du personnel administratif de l'enseignement supérieur (un d'une université et un d'une haute école) font aussi partie des membres effectifs. Ils constituent ensemble le Comité de gestion. Un représentant de chacun des deux ministres ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions y siègent avec voix consultative. La directrice et les membres de la Cellule exécutive assurent le secrétariat des séances plénières.

Le Bureau est l'organe opérationnel. Il se compose du président et du vice-président du Comité de gestion, de la directrice générale de l'Enseignement non obligatoire et de la directrice de la Cellule exécutive.

3.3. Principales fonctions de l'AEQES

L'AEQES réalise une évaluation *ex post* des programmes de bachelier et de master des universités, des établissements d'enseignement supérieur non universitaire et des établissements d'enseignement de promotion sociale (l'habilitation à lancer de nouveaux programmes est donnée *ex ante* aux établissements par le gouvernement). L'AEQES n'évalue pas les formations de troisième cycle, qui sont organisées en écoles doctorales englobant généralement plus d'une université et placées sous la supervision du Fonds de la Recherche Scientifique. Le programme d'évaluation est appliqué à des groupes de programmes apparentés. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter : un programme offert dans différents types d'établissements ; plusieurs programmes relevant d'un même domaine ou d'une même thématique et organisés par un type déterminé d'établissement ; ou plusieurs programmes apparentés, organisés par différents types d'établissements.

L'AEQES n'accrédite pas les programmes. La mission que lui a donnée le législateur se concentre sur la promotion de l'amélioration continue de la qualité. C'est pourquoi elle publie non seulement des rapports d'évaluation sur la qualité de chaque programme mais aussi des analyses dites transversales de l'ensemble du domaine d'enseignement et couvrant tous les types d'établissements repris dans l'approche groupée.

La culture de l'amélioration permanente et d'un dialogue soutenu imprègne l'AEQES et de fait, l'ensemble de la communauté de l'enseignement supérieur, comme le comité d'évaluation a pu le constater à maintes reprises pendant la visite sur site. C'est cette approche exploratoire et constructive qui se reflète dans la structure interne de l'Agence, avec ses sept groupes de travail. Créés par l'AEQES et constitués principalement de membres du Comité de gestion – bien que des membres externes aient aussi été invités dans un groupe – pour élaborer des procédures spécifiques, selon les besoins, les groupes de travail ont pour tâche d'explorer et d'élaborer des stratégies et documents sur des questions clés. L'Agence compte les groupes de travail suivants : « Communication », « Rapports », « Référentiel et indicateurs », « Experts », « Éthique et stratégie » et « Plan décennal ». En outre, un groupe de travail sur l'autoévaluation a reçu pour mission de guider le processus d'autoévaluation de l'AEQES en vue de l'évaluation externe.

L'AEQES considère qu'un de ses rôles importants est de constituer une plate-forme de discussion sur l'enseignement supérieur pour les divers réseaux et conseils de l'enseignement qui délèguent des membres à l'Agence. Vu que l'AEQES est l'un des rares forums officiels pour les divers acteurs qui dirigent l'enseignement supérieur au sein de la Communauté française de Belgique, les discussions sur les diverses problématiques transversales de l'enseignement supérieur contribuent à soutenir l'amélioration de la qualité globale de l'offre de formation.

3.4. Engagement de l'AEQES à respecter les critères d'adhésion à ENQA et les ESG

Tant dans le RAE, en ce compris le code de déontologie de l'AEQES (pp. 17 et 18 des annexes du RAE) qu'au cours des entretiens avec les différents groupes, le comité d'évaluation a clairement perçu l'engagement de l'AEQES à respecter l'esprit général des ESG et les critères d'adhésion à ENQA. Les procédures de l'Agence s'inscrivent dans la droite ligne de sa mission et sont bien documentées.

Les sections suivantes présentent une analyse de la conformité aux différentes références et lignes directrices ainsi qu'aux prescrits d'ENQA.

3.5. Méthodologie de l'évaluation externe de l'AEQES

En novembre 2010, l'AEQES et ENQA ont signé un contrat et ses annexes, en vertu desquels l'évaluation externe serait de type A, à savoir « évaluer comment et dans quelle mesure l'AEQES satisfait aux critères d'adhésion à ENQA et donc aux ... ESG » (p. 1, annexes du contrat). Il a également été convenu que l'évaluation serait coordonnée par ENQA.

ENQA a proposé une liste de membres pour constituer le comité d'évaluation, comprenant des experts du management de la qualité, des représentants de l'enseignement supérieur et un étudiant, en plus du secrétaire de l'évaluation. ENQA a nommé trois membres ; l'Association des Universités Européennes (EUA), le représentant des établissements ; la *European Students' Union* (ESU), le représentant des étudiants. L'AEQES a eu l'occasion de prendre connaissance de la liste de membres du comité et de leurs curriculums vitae afin de garantir l'absence de tout conflit d'intérêts, garantie également donnée par les experts dans leur contrat.

L'AEQES décrit le processus d'autoévaluation dans son RAE. Elle a constitué un groupe de travail « Autoévaluation ». La méthodologie d'évaluation des agences qualité par ENQA a été présentée au Comité de gestion et à ce groupe de travail. Pour recevoir des retours d'information sur son fonctionnement, l'AEQES a invité un membre de l'agence qualité du *Vlaamse Interuniversitaire Raad* (VLIR). Une analyse SWOT a été réalisée, suivie d'un plan d'action « pour traiter toute faiblesse repérée ». Le Comité de gestion a tenu une réunion spéciale pour discuter du RAE présenté par le groupe de travail et a finalement approuvé le document (p. 5, RAE).

Le comité d'évaluation a reçu le RAE par courrier électronique au début de mars, puis en version imprimée, par courrier postal. Le colis postal comprenait, outre le RAE et ses annexes, un dépliant décrivant l'AEQES, ses activités et sa méthodologie ; des exemples d'analyses transversales ; les guides destinés aux experts et aux coordonnateurs qualité des établissements ; le manuel qualité de l'Agence ; le rapport d'activités 2008-2010 ; un rapport d'un projet international auquel l'AEQES a participé.

Le RAE s'est révélé instructif : il contient des informations contextuelles pour comprendre le système d'enseignement supérieur de la Communauté française de Belgique et expose les principes et le fonctionnement de l'AEQES mais un glossaire d'organisations et de leurs abréviations aurait été utile. Outre les parties descriptives, il présente des analyses des pratiques de l'AEQES. Ensuite, il examine la conformité de l'AEQES aux trois parties des ESG. Le corps du RAE se conclut sur une liste de points forts et de points faibles et un plan d'action. Le comité d'évaluation note que l'analyse SWOT et le plan d'action montrent que l'AEQES a une bonne compréhension de ses points forts et de ses points faibles et sait comment améliorer ses procédures. Alors que le corps du RAE est rédigé en anglais, plusieurs annexes sont en français, principalement la législation régissant l'AEQES. Toutes les autres publications distinctes étaient en français. C'est pourquoi il a été très utile et même nécessaire d'avoir un francophone au sein du comité d'évaluation.

De même, pendant la visite sur site, certaines personnes interviewées ont parlé en français avec le comité. L'AEQES a offert une aide à la traduction, mais le membre francophone du comité d'évaluation a aidé les autres membres à comprendre le message principal.

Après un briefing du comité l'après-midi précédant la visite sur site, la visite des bureaux de l'AEQES s'est faite les 27 et 28 avril 2011. Elle avait été minutieusement préparée via une communication entre le coordonnateur de l'AEQES [la directrice de la Cellule exécutive], le président et le secrétaire du comité d'évaluation. Le comité a rencontré plus de 60 personnes réparties en 14 groupes, qui comprenaient des membres et du personnel de l'Agence, du ministère et des établissements d'enseignement supérieur, des étudiants et des experts ayant

participé aux évaluations menée par l'AEQES. Le groupe des employeurs se composait d'un représentant d'un établissement évalué par l'AEQES et d'un représentant d'une ville où plusieurs établissements avaient été évalués. L'horaire de la visite est joint en annexe 6.4.

À la fin de la visite sur site, le comité d'évaluation a longuement discuté de ses constats et a décidé des principaux points à aborder dans le rapport. Il a été aidé par les rapports d'évaluation, la législation et les autres documents disponibles dans sa salle de réunion sur le site de l'AEQES.

4. Constats

Après la visite sur site, le comité d'évaluation a discuté de ses constats relatifs à la situation actuelle de l'AEQES et ses processus externes et internes de management de la qualité. Les avis exposés ci-dessous sont le fruit de cette discussion, basée sur le RAE et sur les entretiens pendant la visite sur site. Un consensus s'est facilement dégagé entre les membres du comité. Le comité a été impressionné par le professionnalisme du fonctionnement de l'AEQES et par la volonté de celle-ci de mener une réflexion sur ses activités. Les commentaires et recommandations du comité d'évaluation visent à assurer la durabilité et, surtout, le développement des processus de management de la qualité pratiqués par l'AEQES.

Conformément au guide méthodologique d'ENQA pour les évaluations externes, ce chapitre examine les constats faits par le comité d'évaluation concernant la conformité de l'AEQES aux critères de l'ENQA et aux ESG correspondants. Les critères supplémentaires (« divers ») d'ENQA sont abordés ensuite. Chaque section aborde les données disponibles recueillies dans le RAE et durant les entretiens menés pendant la visite sur site, une analyse ces données en termes de degré de conformité aux critères, une conclusion énonçant le jugement du comité d'évaluation sur la conformité et, dans certains cas, des recommandations à l'attention de l'AEQES.

4.1. CRITERE 1 de l'ENQA / Partie 2 des ESG : Procédures de management externe de la qualité

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 le management de la qualité dans l'EEES.

Constats

Le RAE (p. 12) déclare que le décret de 2008 réorganisant l'AEQES a été rédigé en vue de tenir compte des ESG. Cette volonté transparaît clairement dans les structures internes de l'Agence mais moins dans les activités de celle-ci concernant le management de la qualité de l'enseignement supérieur. Il est ressorti des entretiens avec le personnel et le groupe d'autoévaluation que la connaissance des ESG était nouvelle pour le Comité de gestion et les experts, vu la création récente de cette nouvelle agence, mais des sessions de briefing et de formation sont conçues pour mieux les y sensibiliser. De plus, lors de la constitution des comités d'experts, il est tenu compte du savoir-faire en matière de management de la qualité. Les experts procèdent à leurs évaluations en suivant une liste de référence des indicateurs (une liste de points à aborder) et pas les ESG.

Les ESG exigent des agences d'évaluation qu'elles vérifient la qualité des établissements ou programmes d'enseignement supérieur en examinant les points suivants : leurs politiques et procédures pour le management de la qualité ; l'approbation, l'examen et la révision périodique de leurs programmes et diplômes ; l'évaluation des étudiants ; le management de la qualité du corps enseignant ; les outils pédagogiques et le soutien aux étudiants ; les systèmes d'information et l'information du public (Partie 1 des ESG).

Le RAE fournit un tableau utile (pp. 20-21) et une analyse (p. 29 et suivantes) qui comparent les indicateurs de la liste de référence à la 1^{re} Partie des ESG. Les indicateurs pertinents couvrent tous les domaines décrits dans la 1^{re} Partie des ESG. La liste complète des indicateurs est jointe au présent rapport, à l'annexe 6.2 [Le tableau ESG/Indicateurs AEQES est repris à l'annexe 6.3.].

À propos de l'analyse des procédures de management interne de la qualité des établissements, le RAE note en outre (p. 29) que les visites sur site commencent par un examen de la démarche qualité tant au niveau de l'entité que de l'établissement et qu'il est demandé aux experts de commenter les plans d'action des établissements. De plus, plusieurs indicateurs se concentrent sur le management de la qualité tant au niveau des établissements que des programmes.

Analyse

L'AEQES s'est donné pour finalité de contribuer à l'amélioration de la qualité, apparemment dans le cadre d'un large consensus avec le législateur et les établissements d'enseignement supérieur. Pour évaluer les programmes, l'AEQES utilise des indicateurs définis dans un arrêté du gouvernement de la Communauté française annexé au décret relatif à l'AEQES. L'esprit voulu par le législateur est davantage de soutenir l'amélioration de la qualité plutôt que de vérifier la conformité à des critères minimums. En fait, ces indicateurs ne sont pas des indicateurs en tant que tels mais une liste de points à examiner par les experts. L'on est dès lors en droit de se demander dans quelle mesure l'AEQES réussit à améliorer la qualité, c'est-à-dire à la porter à un niveau supérieur. La réponse, aux yeux du comité d'évaluation, est clairement que l'AEQES a réussi à ancrer la notion de management interne de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur et que ces établissements ont instauré des procédures de gestion de la qualité ou ont identifié des procédures existantes. La loi⁴ exige que chaque programme [évalué] instaure un mécanisme interne de management de la qualité au moins au niveau décrit par les « indicateurs » et qu'il dispose d'une commission qualité. Le comité d'évaluation estime qu'il s'agit d'un bon début. Cependant, pour être durable à l'avenir, un système permanent et cohérent de management de la qualité doit être mis en place dans les établissements, ce qui requiert l'adoption d'une politique pertinente. Or, une telle politique n'est abordée que de façon générale dans un seul « indicateur » de la liste : « Organisation de la gestion de la qualité dans l'institution et dans l'entité : instances et responsabilités » (Indicateur 1.6). En vertu de l'ESG 1.1, l'AEQES devrait veiller à ce que les établissements se dotent d'un tel système. Si les « indicateurs » peuvent paraître plus indulgents dans un système volontaire, des critères qui définissent clairement un seuil de qualité sont nécessaires pour garantir une qualité durable et son amélioration permanente.

⁴ NdT, voir Article 15 du décret AEQES 2008 : « Afin d'organiser l'évaluation interne, les autorités académiques constituent une commission et désignent un coordonnateur. [...] la commission rédige le rapport d'évaluation interne confidentiel qui sera remis au Président du Comité d'experts. Ce rapport d'évaluation interne mentionne dans son introduction la composition de la commission d'évaluation interne, la procédure d'évaluation interne adoptée, ainsi que les rédacteurs. Il passe en revue les indicateurs visés à l'article 11 et donne toutes les informations utiles à l'évaluation externe ».

Les « indicateurs » et la 1^{re} Partie des ESG ont été corrélés aux fins de l'évaluation externe de l'AEQES et, effectivement, ils couvrent nombre des points – mais pas tous – abordés dans la 1^{re} Partie des ESG (le tableau est reproduit à l'annexe 6.3 du présent rapport). Les ESG ne constituent pas la base du processus d'évaluation.

Conclusion

Le comité d'évaluation **recommande** que, lors de la révision de son référentiel, l'AEQES aborde à l'avenir en détail la 1^{re} Partie des ESG et joue un rôle proactif dans l'examen de l'efficacité du management interne de la qualité des programmes et des établissements d'enseignement supérieur. À cette fin, elle devrait entamer une discussion avec le gouvernement, qui est *in fine* responsable du référentiel.

À travers ses procédures et activités, l'AEQES évalue effectivement la qualité, mais pas sur la base de la 1^{re} Partie des ESG. Elle n'examine pas en détail l'existence d'une politique ou d'une stratégie cohérente de qualité au sein des établissements. Dès lors, le comité a estimé que **l'AEQES a atteint un degré substantiel de conformité à l'ESG 2.1.**

ESG 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.

Constats

Le décret de 2008 relatif à l'AEQES fixe le cadre des démarches de management interne de la qualité dans les établissements et des démarches de management externe de la qualité menées par l'AEQES.

Ce décret mandate l'AEQES pour évaluer les programmes tous les dix ans. Le plan décennal est revu et mis à jour chaque année, avec la participation des conseils de l'enseignement supérieur. Le plan décennal est publié sur le site web de l'Agence.

Les indicateurs utilisés par l'AEQES sont publiés dans un arrêté d'application (11 avril 2008) du décret de 2008. L'Agence peut les adapter en accord avec les conseils de l'enseignement concernés, selon les besoins, pour évaluer un programme ou un domaine spécifique, conformément au décret (article 11, annexe 1 du RAE, p. 6) mais doit motiver cette démarche et obtenir l'approbation du gouvernement.

Les conseils représentant les secteurs de l'enseignement participent aussi à l'élaboration des listes d'experts potentiels, selon la formule fixée dans le décret de 2008 : « (...) en concertation avec les établissements concernés (...) » (article 12/5°, annexe 1 du RAE, p. 6). L'Agence a établi une fiche d'identification que les conseils font compléter par les experts potentiels aux fins de faciliter la sélection. Les experts sont sélectionnés par l'Agence à partir de la liste proposée. Les experts pairs doivent représenter différentes orientations du cursus et au moins un d'entre eux « doit exercer en dehors de la Belgique » (RAE, p. 21).

Des groupes de travail mandatés par le Comité de gestion de l'AEQES ont été créés au fil du temps et ont été chargés d'analyser des matières spécifiques relatives aux activités de l'Agence et d'émettre des propositions pour les développer ou les améliorer.

L'AEQES publie, comme nous l'avons signalé, un guide du coordonnateur à l'attention des coordonnateurs internes pour l'évaluation externe de l'établissement et un guide de l'expert, ainsi qu'un manuel qualité complet sur son site internet et en version imprimée, à usage interne (RAE, p. 33).

Analyse

Vu que le décret régissant l'AEQES impose la représentation des conseils et d'autres parties prenantes au Comité de gestion de l'AEQES, on peut dire que les établissements d'enseignement supérieur et les parties prenantes ont contribué à l'élaboration des procédures de management externe de la qualité de l'Agence.

Les conseils, en tant que représentants de l'enseignement supérieur, participent à la révision des « indicateurs » au cas par cas. Toutefois, il ressort des entretiens et du RAE que les experts et les établissements trouvent les « indicateurs » excessivement détaillés et nombreux. L'AEQES a pris note de ce retour d'information et la liste est en cours de révision au sein d'un groupe de travail spécialement affecté à cette tâche. Ce groupe de travail est le seul des sept groupes de travail actuels qui compte des membres extérieurs, afin d'obtenir des avis d'établissements et de parties intéressées.

Comme nous l'avons déjà noté, les « indicateurs » ne constituent pas des critères de référence mais une liste de thèmes à examiner par les experts pendant l'évaluation. Ils ne sont ni normatifs ni restrictifs et en ce sens, apportent une flexibilité d'utilisation. Ils sont plutôt très généraux et devraient être traduits en des critères de référence plus opérationnels à utiliser par les experts dans leurs évaluations. Pour le moment, les comités des experts s'emploient à les traduire en critères plus opérationnels mais sans guère de guidance, ce qui risque de fragiliser le système en compromettant la cohérence.

Le plan décennal, qui dresse le calendrier des domaines et établissements à évaluer durant le prochain cycle de dix ans, est élaboré en concertation avec les conseils, comme l'explique le RAE (p. 14).

Le comité d'évaluation a pu vérifier les publications sur le site internet et en version imprimée. Il se félicite que ce critère soit rencontré tant en termes de publication des procédures que d'information sur les buts-mêmes des processus.

Conclusion

Les « indicateurs » échappent au contrôle de l'AEQES car ils ont été établis par le gouvernement. Néanmoins, l'AEQES associe les acteurs de l'enseignement supérieur et les experts à une certaine adaptation de ces critères aux contextes précis et a lancé des discussions pour explorer comment des changements pourraient y être apportés. Lorsqu'elle aborde la question de son référentiel, l'AEQES doit s'assurer qu'il soit opérationnel et garantisse la cohérence des évaluations. Dès lors, le comité d'évaluation a estimé que **l'AEQES a atteint un degré de conformité substantiel à l'ESG 2.2.**

ESG 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.

Constats

Les résultats issus des évaluations de l'AEQES n'ont aucune incidence formelle. Les évaluations sont considérées comme s'intégrant dans une démarche adoptée par les établissements d'enseignement supérieur en vue d'améliorer leur qualité dans les limites de leur autonomie.

L'AEQES base les résultats de ses évaluations sur les « indicateurs » explicités ci-dessus. De plus, des données statistiques sont fournies sur demande au gouvernement, aux établissements et à l'AEQES par l'Observatoire de l'Enseignement Supérieur, placé sous la conduite du ministère, comme l'a affirmé la directrice de cet observatoire pendant l'entretien. La compilation des données sur les programmes et les établissements relève des compétences de la Cellule exécutive, qui met ces données à la disposition des experts pour utilisation dans leurs évaluations.

En l'absence de critères de référence normatifs, le jugement d'évaluation est extrêmement tributaire des compétences et aptitudes des experts. L'AEQES offre à ceux-ci une formation en plusieurs phases (voir section ESG 2.4 ci-dessous), qui vise non seulement à familiariser les experts à la méthodologie de l'AEQES mais aussi à garantir la cohérence des démarches et des résultats par le biais d'une procédure normalisée, élaborée par la Cellule exécutive. La cohérence des appréciations au sein d'un même domaine est favorisée par l'approche d'évaluation concomitante de programmes, en vertu de laquelle c'est le même groupe d'experts, partageant la même présidence mais si nécessaire subdivisé en différents sous-groupes, qui évalue des programmes apparentés ; de plus, une analyse transversale établie par le même groupe d'experts couvre l'ensemble du domaine concerné.

Les « indicateurs » sont communiqués au début du processus d'évaluation, tant aux entités qu'aux experts, dans leurs manuels spécifiques, et sont discutés dans des réunions préparatoires. Ces manuels sont publiés sur le site internet de l'AEQES.

Des rapports d'évaluation rédigés par les experts, avec le soutien logistique de la Cellule exécutive, sont envoyés à l'entité évaluée pour détection d'erreurs factuelles et communication d'éventuelles remarques concernant le contenu.

Analyse

Les résultats issus des évaluations de l'AEQES n'ont aucune incidence formelle. Cependant, dans leurs rapports, les experts doivent émettre des appréciations sur la qualité d'un programme donné et sur le niveau d'objectifs atteint.

Les « indicateurs », couplés à la formation des experts, visent à garantir la cohérence et la transparence des démarches et des critères. Les établissements ont la possibilité de commenter les rapports préliminaires mais c'est aux experts que revient la décision d'adapter le rapport s'ils le jugent nécessaire. Quoi qu'il en soit, les commentaires de l'établissement sont publiés en même temps que le rapport sur le site internet de l'AEQES.

Conclusion

Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES publie ses manuels également en anglais afin d'élargir à l'avenir les possibilités de recrutement d'experts et, qui plus est, de garantir une meilleure transparence de ses démarches.

Vu que l'AEQES prend des décisions sans incidence formelle et qu'elle publie ses critères et applique des mesures pour garantir la cohérence des constatations de ses groupes d'experts, le comité d'évaluation estime que **l'AEQES est en conformité totale avec l'ESG 2.3.**

ESG 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.

Constats

Comme nous l'avons déjà dit, l'AEQES ne procède pas à des accréditations ; son but est plutôt de se concentrer sur l'amélioration continue de la qualité et, surtout aux premiers stades de son existence, d'établir la confiance et de diffuser une culture de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur.

Le décret de 2008 sur l'AEQES (annexe 1 du RAE, pp. 3-10) définit les tâches de l'Agence. Celle-ci doit, tout d'abord, évaluer régulièrement la qualité de l'enseignement dans les programmes de premier et de deuxième cycle des établissements d'enseignement supérieur relevant de la Communauté française de Belgique. Il s'agit d'améliorer la qualité en mettant en évidence les bonnes pratiques et en épinglant les problèmes, ainsi qu'en assurant la mise en œuvre de procédures internes de management de la qualité au sein des établissements. De plus, l'AEQES est chargée de fournir des informations sur la qualité de l'enseignement supérieur aux parties prenantes externes et au gouvernement, et de formuler des suggestions en matière de politique de l'enseignement supérieur (RAE, p. 13).

Sur la base de ses tâches définies dans le décret, l'AEQES a élaboré plusieurs ensembles de procédures régissant la sélection des experts, les recommandations à leur donner et la démarche d'évaluation et ses résultats. L'article 16 (annexe 1 du RAE, p. 7) en particulier traite des exigences externes : le comité d'évaluation doit notamment compter au moins trois représentants du monde académique et un représentant du monde professionnel ; des cursus similaires doivent être évalués, dans la mesure du possible, par le même groupe d'experts. Cet article fixe en outre les échéances annuelles pour ce processus. L'article 17 (annexe 1 du RAE, p. 8) énumère les différents volets de l'évaluation externe, à savoir l'analyse du RAE par les experts, la visite de l'établissement, la rédaction par les experts d'un rapport préliminaire transmis uniquement à l'établissement et, enfin, celle d'un rapport final de synthèse qui comprend, le cas échéant, les commentaires de l'établissement. Les établissements peuvent refuser la publication du rapport mais doivent motiver leur refus ; leurs raisons sont publiées par l'Agence. Le décret détermine ce qui doit être publié sur le site internet de l'Agence (article 18, annexe 1 du RAE, p. 8) et le document de suivi à présenter par l'établissement six mois après la publication de son rapport d'évaluation (article 19, annexe 1 du RAE, p. 8).

Comme nous l'avons déjà noté, l'AEQES n'a pas de référentiel normatif, de sorte que la cohérence des évaluations est extrêmement tributaire de la qualité des experts eux-mêmes et de l'aide fournie par le personnel.

Les experts sont recommandés par les conseils de l'enseignement supérieur pour le profil de l'évaluation concernée, sur la base des lignes directrices et d'une fiche type d'identification fournies par l'AEQES (annexe 6 du RAE, pp. 19-24). Ces documents énoncent les conditions auxquelles les experts doivent satisfaire, notamment la connaissance du domaine et une expérience en management de la qualité ainsi que la prévention de tout conflit d'intérêts. Les comités d'experts se composent d'au moins trois représentants du monde académique et d'un représentant du monde professionnel ayant un profil pertinent pour l'évaluation. Le nombre de représentants du monde professionnel n'excédera pas un tiers du nombre total d'experts (Décret, annexe 1 du RAE, p. 7). Dans sa jurisprudence, l'Agence complète le comité des experts par un spécialiste en pédagogie de l'enseignement supérieur. Des experts internationaux – ayant une bonne connaissance du français – sont inclus dans les listes d'experts ; l'AEQES fait état d'une moyenne de 70% d'experts étrangers dans ces comités d'experts des trois dernières années (RAE, p. 22). Des représentants des étudiants ne sont pas prévus par le décret. Le Comité de gestion choisit les présidents des comités des experts qui, en collaboration avec la Cellule exécutive, vont constituer le comité pour l'évaluation à réaliser. La sélection s'opère sur la liste approuvée par le Comité de gestion de l'AEQES. Les établissements peuvent formuler des commentaires. Des résumés des CV des experts sont publiés sur le site internet de l'AEQES pour garantir davantage l'absence de conflit d'intérêts entre l'expert et les établissements à évaluer.

Les experts reçoivent des informations contextuelles et des consignes dans leur contrat et via le guide de l'expert. Ils participent ensuite à une journée de formation approfondie, dite « E-day » (*Expert Day*), durant laquelle la démarche et les tâches de la mission sont décrites. Les représentants des conseils sont invités à présenter le système d'enseignement et les programmes pertinents ainsi que les niveaux d'enseignement à évaluer. Enfin, la Cellule exécutive examine avec les experts les aspects techniques de la mission et un membre du personnel est désigné pour guider chaque évaluation.

Les résultats d'une évaluation sont la communication des constats des experts. Ces constats sont discutés au cours des visites sur site et lors d'une session de rédaction de rapport pendant laquelle les membres du comité partagent les données recueillies et leurs conclusions. Une des tâches du membre de la Cellule exécutive accompagnant le comité d'évaluation consiste à prendre des notes tout au long de la visite et à transmettre ensuite ces notes au président [ainsi qu'au comité des experts] pour utilisation en vue d'étayer les conclusions.

Les étapes du processus suivent la pratique courante : les entités évaluées rédigent des rapports d'autoévaluation ; les comités d'experts effectuent des visites sur site pour corroborer les autoévaluations et recueillir des données pour mener leur évaluation ; les rapports sont publiés sur le site internet de l'AEQES et le décret de 2008 requiert un suivi, dont le rapport est également publié.

Analyse

L'AEQES dispose d'une démarche très bien documentée pour ses évaluations, qui couvre tous les éléments du processus. Les éléments clés sont stipulés dans la législation mais l'AEQES a élaboré des outils utiles pour les établissements et les entités faisant l'objet d'évaluations et pour les experts réalisant ces évaluations.

La participation des conseils de l'enseignement supérieur à la sélection des experts a été considérée comme un point positif de la démarche dans les entretiens car elle garantit la participation de l'enseignement supérieur tout en prenant ses distances par rapport aux établissements soumis à évaluation. Plusieurs instruments visent à garantir l'absence de conflit d'intérêts dans ce contexte, y compris la participation d'experts internationaux, la diffusion de lignes directrices aux conseils et d'un code de déontologie aux experts.

L'aide fournie par la Cellule exécutive au processus d'évaluation a été jugée très professionnelle dans les entretiens. La Cellule exécutive apporte un appui aux experts en assurant une présence constante dans les diverses réunions (préparatoire, débriefing, etc.) et tout au long du processus de rédaction des rapports. Le guide de l'expert est apparu très élaboré aux yeux du comité d'évaluation et, en ce sens, très utile au vu des aspects techniques de la mission d'évaluation. Toutefois, il donne moins de conseils pour le processus décisionnel. Les experts ont noté qu'il serait utile de disposer de plus d'informations sur « le lien entre les processus décrits et le travail des experts ». L'AEQES note dans son RAE (p. 21) avoir conscience, via les retours d'information de ses experts, de la difficulté d'utilisation des « indicateurs » et du besoin d'un « outil de décodage ». Le groupe de travail « Référentiel et indicateurs » étudie la question.

Bien que les étudiants soient représentés au Comité de gestion, la présence d'étudiants dans les comités d'experts n'est pas prévue dans le décret de 2008. Dans le cadre du projet de collaboration internationale avec l'agence française Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI), celle-ci a demandé la participation d'étudiants et l'AEQES a saisi cette occasion pour inclure des étudiants dans le futur comité des experts. La directrice de la Cellule exécutive a signalé que le Comité de gestion analyserait les retours d'information et étudierait la possibilité d'inclure des étudiants dans les prochains comités des experts. Abordée dans nombre des entretiens avec le comité d'évaluation, la participation d'étudiants a généré une large gamme de commentaires : absence des étudiants invités, augmentation graduelle de leur participation à mesure que le processus de management de la qualité s'ancre dans le système, reconnaissance de l'utilité du point de vue spécifique des étudiants sur les cursus évalués sont autant de cas de figure mentionnés. Il ressort clairement des entretiens du comité d'évaluation avec les étudiants que ceux-ci n'ont pas encore pris conscience de leur potentiel d'influence sur la qualité de leur enseignement et qu'une formation supplémentaire destinée aux étudiants pourrait améliorer cette situation.

Plusieurs représentants de l'enseignement supérieur ont déclaré au cours de leur entretien avec le comité d'évaluation qu'ils jugeaient le processus d'autoévaluation trop long. Il a toutefois été noté qu'à l'origine, il était prévu que ce processus dure un an mais les établissements ont demandé une prolongation de délai. En conséquence, il s'écoule maintenant deux ans entre le lancement de l'évaluation externe et la publication du rapport d'évaluation. Cette durée appuie l'avis exprimé dans certains entretiens qu'il ne faudrait pas répéter ce processus trop souvent. Le comité d'évaluation estime que l'AEQES pourrait organiser un débriefing, analyser les difficultés rencontrées par les établissements et agir de manière proactive pour aider les établissements à concevoir des mécanismes de management interne de la qualité, solides et efficaces.

Conclusion

Le comité d'évaluation a constaté que l'AEQES est consciente du souhait des experts de disposer d'une boîte à outils et d'un cadre plus structurés pour leurs évaluations et **encourage** l'Agence à poursuivre les discussions en ce sens.

Le comité d'évaluation a noté en outre que l'AEQES est ouverte à l'idée d'inclure des étudiants dans ses comités des experts. Il faut du temps pour que des étudiants prennent conscience de cette possibilité et de son importance et qu'ils reconnaissent que leur voix est entendue. Dès lors, le comité d'évaluation **recommande** à l'AEQES d'intensifier sa communication sur le processus de management de la qualité à l'attention des étudiants.

Vu que le processus de management de la qualité en Communauté française de Belgique est relativement nouveau et que la mise en place d'une culture de la qualité est un objectif majeur, le comité d'évaluation estime que l'AEQES a créé les outils de base pour diffuser le concept de la qualité. En outre, les instruments élaborés par l'AEQES sont jugés aptes à satisfaire à l'objectif d'émettre des jugements étayés sur la qualité. Dès lors, le comité d'évaluation a estimé que **l'AEQES respecte pleinement l'ESG 2.4.**

ESG 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.

Constats

L'AEQES publie deux types de rapports sur les résultats de ses évaluations : un rapport final de synthèse sur les cursus dans le domaine évalué, pour chaque établissement concerné, et une analyse transversale sur l'évaluation de la qualité de l'ensemble du domaine évalué. Un rapport de suivi [calendrier et plan de suivi des recommandations des experts] est présenté par chaque établissement évalué. Ces trois types de rapports sont publiés sur le site internet de l'Agence.

Tous les rapports doivent être publiés conformément aux prescrits du décret de 2008 relatif à l'AEQES. Il est interdit de publier des données susceptibles de mener à un classement des établissements et l'AGCF du 19 décembre 2008 précise les informations qui ne peuvent figurer dans les rapports finaux.

Le rapport d'évaluation est établi selon un modèle fourni par l'AEQES (comme en témoignent le guide de l'expert et les rapports déjà publiés sur le site internet). Les titres des sections suivent les principales catégories d'« indicateurs » : gouvernance, programmes d'études, étudiants, ressources, contexte institutionnel et analyse et plan stratégique. Chaque rapport résume les points positifs et les points à améliorer et formule des recommandations. Les observations de l'établissement sont non seulement annexées à la fin du rapport d'évaluation mais des liens hypertextes vers ces observations sont également inclus dans le corps du texte ; le rapport de suivi est mis en lien avec le rapport final.

Les rapports de suivi seront examinés dans la section suivante et à la section ESG 2.8, consacrée à l'analyse transversale.

Analyse

La structure de la communication des résultats établie par l'AEQES semble répondre à l'objectif de fournir des évaluations sur la qualité de l'enseignement supérieur en Communauté française

de Belgique. Cette impression est renforcée par les divers niveaux d'analyse prévus, avec différents types de rapports.

L'AEQES note en outre dans son RAE (p. 25) qu'elle « insiste sur la construction collégiale de l'analyse en forces, faiblesses, opportunités et risques ainsi que sur la formulation commune de recommandations ». Elle ajoute : « L'analyse SWOT qui y est contenue est toujours rédigée sur la base de constats établis collégialement par le comité des experts ». Il est ressorti de plusieurs entretiens que les rapports reflètent toujours un consensus de l'ensemble du comité des experts mais aussi, qu'en cas de divergences de vues, les points ne faisant pas l'unanimité au sein du comité des experts ne sont pas mentionnés dans le rapport. Le comité d'évaluation est bien conscient du fait que les auteurs du rapport assument la responsabilité collégiale de son contenu, comme c'est le cas dans beaucoup de pays, mais il estime que l'AEQES devrait veiller à ce que des points importants ne soient pas exclus du rapport, faute de consensus entre les experts. Le comité d'évaluation fait remarquer que l'article 8 du décret de 2008 autorise le dépôt de « notes de minorité » lorsque l'Agence est amenée à remettre un avis au gouvernement et se demande si, lors de l'élaboration de son règlement d'ordre intérieur, tel que stipulé dans cet article, l'Agence ne pourrait pas étendre cette notion aux rapports des experts. Elle garantirait ainsi que les rapports ne soient pas édulcorés dans l'intérêt du consensus.

Les rapports semblent être accessibles au lectorat visé, non seulement via le site internet mais aussi par leur format normalisé. Dans son RAE, l'AEQES constate que les rapports d'évaluation s'adressent « aux acteurs de l'enseignement actuels et futurs » (RAE, p. 25). Toutefois, au cours des entretiens, les étudiants ont déclaré que les rapports sont difficiles à comprendre. Le comité d'évaluation a eu l'impression que peu d'étudiants ont conscience de l'existence de ces rapports et ne les consultent pas lors du choix de l'établissement où ils vont étudier. Outre une communication plus intensive à l'attention des étudiants, le comité d'évaluation estime que des rapports rédigés spécifiquement pour les étudiants permettraient de fournir des informations accessibles à une partie prenante majeure. Vue sous cet angle, l'interdiction de publier certaines données sur les établissements et les programmes pourrait entraver la mise à disposition de la gamme d'informations que recherchent peut-être les étudiants.

Conclusion

Le comité d'évaluation **recommande** que, parallèlement à l'intensification de la communication destinée aux étudiants recommandée dans la section précédente, l'AEQES envisage de publier des rapports distincts, éventuellement des résumés, pour les étudiants.

Vu que la structure et le contenu des rapports et les divers niveaux d'analyse fournis dans les différents types de rapports publiés par l'AEQES sont instructifs pour le lectorat visé, le comité d'évaluation a estimé que **l'AEQES respecte pleinement l'ESG 2.5.**

ESG 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.

Constats

Une procédure de suivi prévue dans le décret de 2008 relatif à l'AEQES (article 13, alinéa 4, a annexe 1 du RAE, p. 6) stipule que l'entité doit transmettre un plan d'action à l'AEQES, six mois après la publication du rapport d'évaluation, afin de montrer les suites données aux recommandations de l'Agence, énoncées dans le rapport d'évaluation des experts. De plus, l'AGCF du 19 décembre 2008 précise que les établissements d'enseignement supérieur peuvent demander la publication d'un plan d'action actualisé [état de réalisation du plan de suivi] tous les trois ans sur le site internet de l'Agence.

L'AEQES a mis en œuvre des mesures supplémentaires pour réaliser des procédures de suivi. Ainsi, elle a établi un canevas type pour ces plans de suivi et elle guide les établissements dans cette démarche.

Analyse

La législation relative à la procédure de suivi reflète l'engagement de l'enseignement supérieur de la Communauté française de Belgique et de l'AEQES à mettre en œuvre une culture de la qualité dans les établissements. Cet engagement est également souligné dans le RAE (p. 26). La fonction de « rendre compte » de la procédure de suivi est tout aussi importante et reconnue comme telle par l'AEQES lorsque celle-ci déclare : « (...) la phase du suivi a pour objectif d'ancrer la démarche qualité et d'en assurer la pérennité » (RAE, p. 26). Il est ressorti des entretiens que les plans d'action doivent être signés par les autorités académiques de l'établissement afin de garantir transparence et responsabilisation.

Comme les premiers plans d'action viennent d'être transmis, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions quant à leur réussite. Toutefois, le comité d'évaluation peut commenter la structure du système. À cet égard, il souligne que le cycle de dix ans pour les évaluations externes est trop long pour garantir un management constant de la qualité, intégré dans le quotidien des établissements (la question sera examinée plus en détail sous l'ESG 2.7). Dans ces circonstances, imposer aux établissements de présenter un calendrier et plan de suivi six mois après réception du rapport d'évaluation peut être utile pour encourager les établissements à mettre en œuvre cet ensemble spécifique de recommandations mais ne suffira pas pour ancrer dans le système un processus permanent de management de la qualité. Des entretiens menés pendant la visite sur site du comité d'évaluation il est ressorti que, s'il est vrai qu'un suivi unique est exigé pour un cursus donné, les établissements dans leur ensemble sont associés au management de la qualité sur une base permanente étant donné que différents cursus sont évalués les uns après les autres. Le comité d'évaluation juge toutefois que cette réflexion peut être valable pour le coordinateur qualité de l'établissement mais pas pour l'ensemble des membres de la communauté académique.

De plus, le comité d'évaluation considère que les calendriers et plans de suivi n'ont aucune conséquence au-delà de leur publication. L'AEQES n'a pas intégré le processus de suivi dans son système d'évaluation de la qualité. La « boucle qualité », en vertu de laquelle la qualité est planifiée, mise en œuvre, vérifiée et améliorée en permanence n'est pas ancrée dans le système.

Conclusion

Le comité d'évaluation **recommande vivement** que l'AEQES élabore une procédure de suivi qui garantisse en permanence que les points d'amélioration soient identifiés et traités. À cette fin, l'AEQES devra peut-être engager des discussions avec le(s) ministre(s) en vue de recommander une modification du cadre juridique.

Dès lors, le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte partiellement l'ESG 2.6.**

ESG 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.

Constats

La durée du cycle d'évaluation à l'AEQES est étroitement liée à la question du suivi. Comme nous l'avons mentionné (section 2.2 et ailleurs), le décret de 2008 relatif à l'AEQES impose à celle-ci de mener des évaluations externes en cycles de dix ans.

Le décret prévoit la possibilité pour les établissements de présenter tous les trois ans une actualisation des plans d'action qui peuvent être publiés sur le site internet de l'AEQES.

Analyse

La longueur du cycle d'évaluation externe et la crainte de perdre l'impulsion donnée par l'introduction du concept de management de la qualité dans l'enseignement supérieur de la Communauté française de Belgique ont été mentionnés à plusieurs reprises au cours des entretiens qui ont eu lieu pendant la visite sur site du comité d'évaluation. La plupart des groupes interviewés ont exprimé leur préférence pour un cycle plus court de quatre, cinq ou six ans. D'autres, par contre, estiment que le cycle décennal est approprié parce que les établissements ont besoin de temps pour mettre en œuvre les recommandations de l'AEQES. A noter cependant que cet argument a été couplé à la remarque suivante : une forme de pilotage pour donner des retours d'information aux établissements serait nécessaire afin de garantir que le processus interne de management de la qualité y fonctionne bien. De plus, un tel pilotage serait utile chaque fois qu'un établissement ou que le système subit d'importants changements.

L'AEQES elle-même est manifestement consciente de ce problème : elle l'a abordé au cours des entretiens avec le comité d'évaluation mais note aussi dans son RAE (p. 15) qu'elle « est convaincue de la nécessité de modifier à terme la durée de ce cycle décennal ».

Pour le comité d'évaluation, il est évident que le temps est venu de revoir la longueur de ce cycle d'évaluation. L'AEQES a signalé au cours des entretiens qu'elle reçoit les premiers calendriers et plans de suivi et qu'il est prévu de les analyser aussi à la lumière de la durée du cycle.

Conclusion

Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES entame des discussions avec les établissements et avec le gouvernement sur un raccourcissement du cycle décennal des évaluations afin de garantir que le processus de management de la qualité soit permanent dans le système d'enseignement supérieur.

Vu que les procédures de management externe de la qualité externe sont entreprises sur une base cyclique et que la durée du cycle est définie et publiée, le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte pleinement l'ESG 2.7.**

ESG 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.

Constats

Dans les pages qui précèdent, nous avons dit que le décret de 2008 relatif à l'AEQES impose à cette dernière de publier, en plus des rapports d'évaluation de programmes pour chaque établissement évalué, une analyse transversale de la qualité du groupe de programmes ou du domaine évalué. Cette analyse doit se faire – et se fait – sur une base annuelle, couvrant l'année académique précédente. En outre, le gouvernement peut demander à l'AEQES de mener des analyses approfondies d'indicateurs spécifiques.

Analyse

Le comité d'évaluation a découvert, dans le RAE et dans les entretiens menés au cours de la visite sur site, que tant l'AEQES que la communauté de l'enseignement supérieur se concentraient en priorité sur la nécessité de contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur en Communauté française. Le processus clairement défini de présentation d'analyses transversales, ainsi que la publication et l'envoi de celles-ci aux ministres, corroborent cette impression.

Cette attitude transparait aussi dans l'initiative prise par l'AEQES de mener d'autres analyses en demandant au groupe de travail « Rapports » de répertorier les thèmes récurrents dans les rapports d'évaluation rédigés jusqu'à présent et d'envoyer les résultats de ce travail au gouvernement en vue d'entamer, si nécessaire, une discussion plus approfondie (RAE, p. 25).

Outre les rapports d'évaluation et analyses transversales qu'elle publie régulièrement, l'AEQES a mené une analyse générale du management de la qualité en Communauté française de Belgique, en vue d'étendre la démarche. Cette analyse générale a abouti à un projet réalisé en partenariat avec les agences qualité de la Communauté flamande de Belgique.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte pleinement l'ESG 2.8.**

4.2. CRITERE ENQA 1 / ESG 3.1et 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. 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 des ESG.

Constats

L'AEQES réalise des évaluations de programmes dans les établissements d'enseignement supérieur de la Communauté française de Belgique. Ces évaluations se font tous les dix ans, selon un calendrier décennal mis à jour chaque année et publié. Des experts sont sélectionnés et des comités sont composés et affectés à des visites de sites spécifiques. Les experts sont proposés par les conseils de l'enseignement supérieur. Cette procédure est externe à l'Agence ; l'Agence désigne les comités des experts sur la base des propositions faites par les conseils. Les experts mènent leurs évaluations sur la base des « indicateurs » publiés et reçoivent une formation pour leur mission, qui porte tant sur les aspects techniques que sur le contexte général et l'approche méthodologique. Les « indicateurs » et les manuels sont publiés sur le site internet de l'Agence. L'AEQES publie en outre un guide méthodologique pour les coordonnateurs qualité des établissements, qui donne des informations sur les aspects techniques de la démarche et sur les « indicateurs », ainsi qu'une description détaillée du processus d'autoévaluation. La Cellule exécutive de l'Agence organise des réunions pour les coordonnateurs qualité afin d'expliquer la démarche de manière personnalisée.

Analyse

Les activités de l'AEQES sont comparables à celles de la plupart des autres agences qualité, surtout en ce qui concerne l'amélioration continue de la qualité. Les premiers rapports d'évaluation de l'Agence ont été publiés il y a environ un an (RAE, p. 13), dès lors, l'on peut donc dire que la démarche est relativement nouvelle en Communauté française de Belgique. L'AEQES a établi un dispositif systématique pour l'analyse de ses activités via ses groupes de travail permanents et est ouverte à l'idée de procéder à des modifications qui seraient jugées utiles pour améliorer sa méthodologie et ses procédures.

Certaines faiblesses ont été abordées dans les sections précédentes consacrées à la Partie 2 des ESG et le comité d'évaluation a estimé que l'AEQES a atteint un degré de conformité total ou substantiel à ces références, à l'exception d'un cas de conformité partielle.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte pleinement le critère 1 de l'ENQA/ les ESG 3.1 et 3.3.**

4.3. CRITERE ENQA 2 / ESG 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.

Constats

L'AEQES, sous sa forme actuelle, a été instituée par le parlement de la Communauté française de Belgique et approuvée par son gouvernement dans le décret du 22 février 2008⁵, annexé au RAE de l'AEQES (annexe 1 du RAE, pp. 3-10). Ce décret a été publié au *Moniteur belge*, le journal officiel de la Belgique. Une agence précédente existait sur la base du décret daté du 14 novembre 2002. Les objectifs, les tâches et la structure de l'AEQES sont fixés dans le décret de 2008 et ont été abordés dans les sections pertinentes du présent rapport.

Analyse

L'AEQES fonctionne clairement sur la base d'un mandat légal et il était manifeste lors de la visite sur site du comité d'évaluation que les membres de son Comité de gestion et de sa Cellule exécutive sont conscients de leurs obligations légales, qu'ils transmettent aussi aux experts qu'ils invitent à contribuer à cette tâche. Les établissements que l'Agence a évalués étaient également conscients du statut juridique et des obligations légales de l'AEQES.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte pleinement le critère 2 de l'ENQA/ l'ESG 3.2.**

4.4. CRITERE ENQA 3 / ESG 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 personnels, méthodes et procédures.

⁵ 22 FEVRIER 2008. - 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.

Constats

Pour ses opérations, l'AEQES reçoit du gouvernement une dotation indexée, revue chaque année. Cette dotation couvre les activités de l'Agence, surtout et avant tout ses évaluations externes, que les établissements ne paient pas. Les salaires du personnel ne sont pas inclus dans cette dotation car le personnel est rémunéré par le ministère (RAE, p. 38). Pour les activités actuelles de l'Agence, cette dotation a été jugée suffisante au cours des entretiens avec la Cellule exécutive (et reconnue comme telle dans le RAE, p. 38). Toutefois, il ressort des entretiens et du RAE (p. 38 et renvoi à la p. 14) que le budget ne permet pas d'élargir les champs d'activité de l'Agence.

Les bureaux de l'AEQES se situent au sein de la Direction générale de l'Enseignement non obligatoire et de la Recherche scientifique du ministère de la Communauté française et les membres du personnel de l'AEQES sont des fonctionnaires du ministère. En termes de dépenses, ce mode d'organisation est économe car le budget de l'AEQES ne supporte pas la charge des salaires et des frais généraux. Le cadre juridique qui régit le personnel impose des contraintes en matière d'embauche, le recrutement étant contrôlé par le ministère tant en termes d'effectifs que de processus de recrutement.

L'AEQES dispose de six agents, quatre responsables de programmes et un assistant, en plus de la directrice de la Cellule exécutive. Au sujet de la charge de travail de la Cellule exécutive, le RAE affirme : « Entre octobre 2008 et mars 2011, l'AEQES aura évalué 9 cursus, pour un nombre total de 90 visites sur site ». (p. 37). Selon son plan décennal, l'AEQES devra effectuer entre 53 et 65 visites sur site par an (annexe 10 du RAE, pp. 38-44). Dans son RAE, l'Agence affirme (p. 38) qu'elle considère que la Cellule exécutive manque de personnel, surtout si l'on tient compte du fait que ses agents entreprennent des activités supplémentaires de développement de leurs compétences professionnelles.

Analyse

Le travail de la Cellule exécutive a été loué à l'unanimité par les groupes interviewés qui ont décrit le personnel comme professionnel et efficace. Cependant, comme l'a signalé la directrice de la Cellule exécutive en cours l'entretien, si - à son initiative - la contrainte initiale d'affecter des agents du ministère à l'Agence a été assouplie après discussions avec le ministère, le personnel doit néanmoins passer par la procédure de recrutement du ministère et doit être approuvé au préalable par ce dernier. Ce système empêche la Cellule exécutive d'embaucher des effectifs suffisants pour mener à bien ses tâches. Il rend aussi le processus d'embauche très lourd et long. Pour assumer sa mission de soutien à l'amélioration de la qualité en Communauté française de Belgique, l'AEQES entend entreprendre des activités de perfectionnement, allant de formations supplémentaires pour son personnel et les experts à des événements de communication et de partage sur les thématiques de la qualité pour le public de l'enseignement supérieur. Elle perçoit par ailleurs la nécessité de mener d'autres types d'analyses de la qualité, telles que des études de thèmes récurrents dans les analyses transversales, et de les diffuser. L'AEQES affirme dans son RAE (p. 14) que, par manque de ressources humaines, elle n'est pas à même d'accomplir cette partie de sa mission, pourtant souhaitée aussi par les établissements d'enseignement supérieur, comme ceux-ci l'ont signalé dans leurs entretiens. Pour augmenter ses effectifs, l'Agence a lancé le recrutement de deux agents supplémentaires, qu'elle paiera avec son propre budget (RAE, p. 38 et entretiens) mais cette décision va à l'encontre des réglementations budgétaires et requiert

l'approbation du ministère. Lors de la visite sur site du comité d'évaluation, ce projet était dès lors bloqué.

Conclusion

Alors que les ressources financières sont suffisantes pour assumer les tâches fondamentales de l'Agence, elles excluent des activités de perfectionnement pour les établissements et n'en permettent que dans une mesure limitée pour le personnel de l'Agence. Les ressources humaines sont insuffisantes même pour le nombre annuel d'évaluations prévu au plan décennal.

Les restrictions appliquées aux ressources humaines, tant au niveau des règlements d'embauche que des effectifs, constituent une source de préoccupation aux yeux du comité d'évaluation. Au niveau des capacités, des préoccupations se font jour concernant la fonction de perfectionnement de l'AEQES pour assurer la diffusion des bonnes pratiques de management de la qualité parmi les parties prenantes.

Le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte partiellement le critère 3 de l'ENQA/ l'ESG 3.4.**

4.5. CRITERE ENQA 4 / ESG 3.5 : Définition des objectifs poursuivis

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

Constats

Le décret de 2008 relatif à l'AEQES énonce la mission de cette Agence (article 3, annexe 1 du RAE, p. 3). Cette mission est aussi publiée, dans une version légèrement adaptée pour en assurer la compréhension générale, sur le site internet de l'Agence. Elle énumère les activités et objectifs de base de l'AEQES, à savoir évaluer régulièrement les programmes d'études, collaborer avec les établissements pour mettre en évidence les bonnes pratiques et les problèmes afin de promouvoir l'amélioration de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. Elle doit en outre informer le gouvernement sur les questions liées à la qualité, contribuer à l'élaboration de la politique relative à la qualité de l'enseignement supérieur et représenter la Communauté française de Belgique auprès des instances internationales pour les matières concernant la qualité.

Pour le processus d'autoévaluation mené en vue de cette évaluation externe, il a été dit que l'AEQES avait demandé à son groupe de travail « Éthique et stratégie » de réfléchir sur la mission de l'Agence et d'élaborer un énoncé de mission complet. Cet énoncé de mission développe en sept paragraphes les buts et objectifs de l'Agence récapitulés dans son approche de soutien à l'amélioration de la qualité. Cet énoncé est publié sur le site de l'Agence, sous l'intitulé « présentation de l'Agence » : <http://www.aeqes.be/agence.cfm>

Analyse

Cette définition des objectifs poursuivis, élaborée par le groupe de travail « Éthique et stratégie » et approuvée par le Comité de gestion, reflète très bien l'esprit de l'AEQES, qui donne la priorité à

l'amélioration de la qualité, tout en couvrant aussi les buts et objectifs, tâches et activités relatifs aux établissements d'enseignement supérieur et au système d'enseignement supérieur.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que **l'AEQES respecte pleinement le critère 4 de l'ENQA/ l'ESG 3.5.**

4.6. CRITERE ENQA 5 / ESG 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.

Constats

Le décret de 2008 relatif à l'AEQES déclare qu'il s'agit d'un service autonome (article 2, annexe 1 du RAE, p. 3). Son organe décisionnel est le Comité de gestion, dont les membres sont proposés notamment par les conseils de l'enseignement supérieur selon une formule définie dans le décret. Des représentants des ministres ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions siègent aux réunions avec voix consultative (article 5, annexe 1 du RAE, p. 4).

Les installations de l'Agence se situent dans le bâtiment du ministère de l'Enseignement non obligatoire et de la Recherche scientifique. Les membres du personnel de la Cellule exécutive sont des fonctionnaires engagés par le ministère.

L'AEQES reçoit sa dotation via les procédures du ministère. Le montant minimum de cette dotation est fixé par décret et adapté sur la base d'une formule prédéterminée (article 22, annexe 1 du RAE, p. 9).

Les experts pour les évaluations externes sont proposés par les conseils de l'enseignement supérieur. Le décret impose à ceux-ci de proposer un minimum de huit experts ; les établissements à évaluer ont le droit de s'opposer à un expert spécifique (article 16, annexe 1 du RAE, p. 7). La composition finale des comités d'experts est établie en concertation avec le(s) président(s) par la Cellule exécutive afin de garantir un juste équilibre au sein des comités. Les experts composant le comité sont issus de la liste validée par le Comité de gestion (RAE, pp. 21-22).

Pour garantir l'indépendance, l'AEQES a préparé des consignes reprises dans une fiche énumérant les critères de sélection à utiliser par les conseils pour sélectionner les experts (annexe 8 du RAE, pp. 32-33). Les experts complètent un contrat dans lequel ils signent une clause de confidentialité (annexe 7 du RAE, pp. 26-29) et reçoivent un code de déontologie (annexe 5 du RAE, pp. 18-19 et ailleurs). Tous les comités d'experts comptent des experts internationaux (RAE, p. 22).

Analyse

L'AEQES, par sa structure et sa Cellule exécutive, n'est pas séparée du ministère mais, même si de nombreuses réglementations régissent cette structure et que les désignations de personnel se

font via le ministère, les décisions finales sont internes tant pour les opérations internes de l'Agence que pour les appréciations portées par les experts effectuant les évaluations (RAE, p. 40). Il est ressorti des entretiens que les besoins en personnel sont soumis par la directrice de la Cellule exécutive au ministère, qui approuve l'embauche. Les représentants des ministres siégeant au Comité de gestion ont voix consultative et le comité d'évaluation a acquis la conviction au travers de divers entretiens que le processus décisionnel n'est pas influencé ni par le ministère ni par le gouvernement.

Depuis son instauration, l'AEQES a élaboré ses propres procédures et méthodes sur la base du cadre défini dans le décret, mais conformément aux exigences de ses opérations et objectifs. Ses procédures sont le fruit d'intenses discussions internes, souvent préparées par les groupes de travail et adoptées par l'organe décisionnel.

Le comité d'évaluation a exploré la question de l'indépendance dans de nombreux entretiens et les réponses des groupes internes et externes lui ont donné l'assurance que l'indépendance du processus décisionnel et des opérations internes est généralement considérée comme inhérente à l'Agence. Toutefois, l'AEQES étant installée dans l'enceinte du ministère, il est difficile de la distinguer d'une organisation gouvernementale aux yeux de certaines parties prenantes externes.

L'indépendance financière est ancrée dans le décret et la formule de financement est respectée, de sorte que l'AEQES peut planifier avec réalisme ses activités par rapport à sa dotation. Le comité d'évaluation estime que l'équilibre entre obligation de rendre compte de l'utilisation de fonds publics et indépendance budgétaire est difficile à atteindre. Le fait que l'AEQES évolue dans la structure du ministère impose *de facto* certaines restrictions à l'utilisation de postes spécifiques du budget, qui doit être justifiée, comme l'a dit la Cellule exécutive au sujet de la participation de membres du personnel à des formations à l'étranger. Le comité d'évaluation a estimé qu'une responsabilisation financière aussi poussée restreint le développement de l'AEQES, dont l'Agence elle-même serait la mieux à même de décider, pour autant qu'elle reste dans les limites générales de sa capacité budgétaire.

Le comité d'évaluation a été davantage préoccupé par les restrictions concernant les membres de la Cellule exécutive, qui découlent de leur statut de fonctionnaire et de leur inclusion dans la dotation du ministère. Il est ressorti des entretiens qui ont eu lieu pendant la visite sur site que, si le processus décisionnel et les procédures sont considérés comme indépendants par les parties prenantes, la situation en termes de ressources humaines est perçue comme restrictive (ce point a été abordé en profondeur à la section 6.4 concernant les ressources).

L'emplacement des bureaux de l'AEQES, s'il n'influence pas réellement l'indépendance des opérations de l'Agence, semble avoir une incidence sur l'image de l'AEQES aux yeux de certains représentants d'établissements.

Conclusion

Le comité d'évaluation a constaté que l'AEQES est totalement indépendante pour son processus décisionnel et ses procédures et pour le développement de ses activités. Il estime que le lien avec le ministère est toutefois quelque peu restrictif en termes de certaines utilisations du budget et est à tout le moins lourd dans la mesure où les procédures d'embauche de personnel sont contrôlées par le ministère.

Bien que le comité d'évaluation reconnaisse aussi que l'AEQES ne se sent nullement menacée par le lien au ministère mais profite de ses avantages, il **recommande** que l'AEQES discute de la façon

dont elle peut améliorer son image d'entité totalement indépendante aux yeux des établissements de l'enseignement supérieur et du public.

De plus, il **recommande** que l'AEQES entame des discussions avec le ministère pour envisager de séparer ses procédures de recrutement et d'engagement du personnel ainsi qu'obtenir une indépendance budgétaire totale, une fois effectuées les procédures annuelles d'octroi de dotation budgétaire et de reddition des comptes visant à assurer la transparence dans l'utilisation responsable des fonds publics.

Le comité d'évaluation estime que l'AEQES a atteint un degré substantiel de conformité au critère 5 de l'ENQA/ à l'ESG 3.6.

4.7. CRITERE ENQA 6 / ESG 3.7 : Critères et démarches externes du management 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 :

- o une autoévaluation, ou procédure équivalente, réalisée par l'établissement ou le programme objet de la démarche de management de la qualité ;*
- o une évaluation externe par un groupe d'experts, intégrant, en tant que de besoin, à un ou des étudiant(s), et des visites sur place décidées par l'agence ;*
- o la publication d'un rapport, intégrant toutes les décisions, recommandations ou autres résultats officiels ;*
- o 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.*

Constats

La mission expresse de l'AEQES est l'évaluation de la qualité centrée sur l'amélioration continue de la qualité ; l'accréditation n'en fait pas partie. À cette fin, l'AEQES a élaboré une méthodologie d'évaluation de la qualité qui couvre les points suivants (décrits en plusieurs endroits du RAE) :

- le plan décennal, qui énumère la séquence de cursus à évaluer et qui est mis à jour chaque année ;
- une phase d'autoévaluation, guidée par un membre du personnel ;
- la désignation d'experts ;
- la formation donnée aux experts (*E-Day*) ;
- les rapports préliminaires des experts ;
- les visites sur site où le personnel, les étudiants, les diplômés et les employeurs du cursus à évaluer sont interviewés ;
- un rapport préliminaire soumis à l'établissement pour vérification des données factuelles et un rapport succinct sur le programme pour chaque établissement évalué, mentionnant les points forts et points faibles répertoriés et les recommandations ;
- une analyse transversale de l'état du domaine évalué, mentionnant les points forts et les points faibles répertoriés et les recommandations ;

- un plan de suivi établi par l'établissement dans les six mois suivant la publication du rapport d'évaluation ;
- une possibilité pour l'établissement de publier des plans de suivi tous les trois ans sur le site internet de l'AEQES.

Les experts procèdent à l'évaluation de la qualité des programmes en regard de différents aspects déterminés, stipulés dans les « indicateurs ». Ceux-ci sont publiés dans les guides destinés aux experts et aux établissements, sur le site internet de l'Agence et en version imprimée. Un membre du personnel suit une évaluation depuis la phase préparatoire jusqu'à l'achèvement de tous les rapports. Des modèles et guides ainsi que des formations pour chaque groupe sont intégrés au processus.

Les comités des experts comptent, de par la loi, des représentants du monde académique et du monde professionnel, également d'autres pays. La présence de représentants des étudiants dans les groupes d'experts n'est pas prévue dans le décret. Tous les rapports sont publiés sur le site internet de l'Agence.

Analyse

L'AEQES a une méthodologie et des instruments d'évaluation très bien développés pour les différents groupes-cibles : établissements et experts. Respectant son principe d'amélioration continue de la qualité, la méthodologie et les procédures sont conçues pour soutenir et encourager ; toute possibilité de classement est interdite par le décret. Au cours des entretiens, les conseils donnés par le personnel ont été jugés professionnels et utiles.

La cohérence des résultats d'évaluation au sein d'un domaine est assurée par l'approche d'évaluation concomitante de programmes et la formation des experts. Toutefois, comme nous l'avons déjà signalé, le comité d'évaluation a estimé que les « indicateurs » ne permettaient pas, dans les faits, de « mesurer » comme le terme pourrait le laisser penser. Il s'agit plutôt d'une liste d'aspects ou de thématiques ayant trait aux établissements ou aux programmes, que les experts abordent dans leurs évaluations. En l'absence de référence pour la qualité, le comité des experts est tout à fait libre pour juger de la qualité. Durant les entretiens avec le groupe de travail « Référentiel et indicateurs » et avec d'autres personnes, il a été dit que le référentiel d'évaluation était en cours de révision. Il serait bon de saisir cette opportunité pour adopter des références de qualité plutôt que l'actuelle liste de points à examiner par les experts pendant leurs évaluations, car cela engagerait l'enseignement supérieur en Communauté française sur la voie d'une amélioration durable de la qualité.

La présence d'étudiants dans les comités des experts n'est pas requise par le décret mais, dans la mesure où les étudiants n'y sont pas mentionnés du tout, l'AEQES a prévu d'intégrer un étudiant dans une évaluation internationale à laquelle elle participe [accord de collaboration avec la CTI] et analysera les retours d'information afin d'étudier la possibilité d'intégrer des étudiants dans ses comités d'experts (RAE, p. 22 et entretiens).

La faiblesse du système réside dans la phase de suivi. Les établissements doivent présenter un calendrier et plan de suivi dans lesquels ils énumèrent les mesures prises à la suite des recommandations de l'AEQES, rapport qui est publié sur le site internet de l'AEQES. Au-delà de cette présentation de rapport, aucune méthodologie n'a été élaborée pour le suivi. Pendant la visite sur site, l'AEQES a expliqué cet état de fait par l'absence de toute autre obligation dans le décret et par la relative nouveauté de l'ensemble du processus d'évaluation externe qui a été centré en priorité sur la phase initiale d'évaluation, et par le fait que le management de la qualité est jugé du ressort des établissements d'enseignement supérieur.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que l'AEQES a élaboré un processus d'évaluation externe rigoureux et a réussi, aux premiers stades de l'évaluation externe en Communauté française de Belgique, à déjà ancrer le concept de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur avec les programmes évalués à ce jour.

Le comité d'évaluation **recommande** toutefois, que l'AEQES, en se basant sur les ESG, parvienne à établir des critères de référence de qualité par rapport auxquels les évaluations pourraient être menées. Une définition de ce qui est considéré comme la qualité aiderait les experts à formuler leurs appréciations, rendrait leurs évaluations plus transparentes et cohérentes et leur éviterait de devoir tirer des conclusions de non-conformité qu'eux-mêmes et la communauté externe pourraient percevoir *in fine* comme une menace à l'approche globale d'amélioration de la qualité. Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES, en concertation avec les conseils et le(s) ministre(s), élabore un processus de suivi plus robuste afin de garantir un management constant de la qualité dans le système.

Le comité d'évaluation réitère sa recommandation que l'AEQES inclue des étudiants dans ses groupes d'experts.

Le comité d'évaluation réitère, dans ce contexte, sa recommandation de publier en anglais le manuel qualité et les lignes directrices pour les experts et les établissements.

Le comité d'évaluation estime que l'AEQES a atteint un degré de conformité substantiel au critère 6 de l'ENQA/ à l'ESG 3.7.

4.8. CRITERE ENQA 7 / ESG 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.

Constats

Le décret de 2008 relatif à l'AEQES (article 21, annexe 1 du RAE, p. 9) stipule que l'Agence doit se soumettre à un examen externe au moins tous les 5 ans, conformément aux recommandations d'ENQA.

L'AEQES a publié une série de critères d'évaluation et des lignes directrices détaillées à l'attention de ceux qui procèdent aux autoévaluations et aux évaluations. Les évaluations des experts sont publiées et, si le Comité de gestion de l'AEQES assume la responsabilité de la cohérence et de la base factuelle de ses rapports d'évaluation, les experts jugent en toute autonomie (RAE, p. 40).

L'AEQES a sollicité des retours d'information des entités évaluées et des experts. La Cellule exécutive analyse les résultats de ces enquêtes et présente au Comité de gestion des conclusions (annexe 9 du RAE, pp. 34-38) qui sont consultables sur le site intranet de l'Agence.

Dans un entretien, il a été noté que lors des réunions, tous les membres de la Cellule exécutive sont tenus au courant des évaluations en cours afin de garantir un éventuel remplacement, le cas échéant. Dans le cadre de leur formation, les nouveaux membres accompagnent le processus complet d'évaluation suivi par des membres de la Cellule exécutive expérimentés.

L'AEQES a démontré, dans son RAE, une organisation structurée du management de la qualité (présentée dans un schéma intitulé « système d'assurance qualité AEQES » dans le RAE, p. 41), avec des éléments externes et internes. Des questionnaires aux étudiants interviewés et aux conseils de l'enseignement supérieur sont prévus (RAE, p. 42). Des rapports d'activités sont publiés tous les deux ans. Le premier, couvrant la période 2008-2010, a été présenté au comité d'évaluation. Les résultats de l'évaluation externe ainsi que le RAE de l'Agence seront disponibles sur le site internet.

Analyse

Sur la base des données rassemblées, le comité d'évaluation a acquis la conviction que les procédures et le processus décisionnel de l'AEQES sont structurés et transparents et que l'Agence a un sens aigu de sa responsabilité et de ses obligations à rendre compte.

Dans son processus d'autoévaluation préalable à l'évaluation externe, l'Agence a présenté une analyse de ses points forts et de ses points faibles et un plan d'action pour remédier aux points faibles (RAE, pp. 43-45). Les membres de l'AEQES et la Cellule exécutive se sont montrés ouverts aux recommandations du comité d'évaluation, comme en témoigne aussi l'invitation d'un membre du *Vlaamse interuniversitaire Raad* (Conseil interuniversitaire flamand) à contribuer à l'autoévaluation (RAE, p. 5).

Le comité souhaite ajouter un commentaire concernant le RAE, à savoir qu'un glossaire des organisations et de leurs abréviations en début de texte aurait été utile, vu le système compliqué de gouvernance et de responsabilités au sein de l'AEQES.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que l'AEQES respecte pleinement le critère 7 de l'ENQA/ l'ESG 3.8.

4.9. CRITERE 8 de l'ENQA : Divers

1° *L'agence assure un respect scrupuleux, permanent des principes qu'elle affiche et veille à la gestion professionnelle de ses exigences et procédures et à la cohérence de ses conclusions et décisions, même si celles-ci sont formulées par des groupes différents.*

2° *L'agence qui prend des décisions formelles de management de la qualité ou adopte des conclusions qui ont des conséquences officielles doit prévoir une procédure d'appel. La nature et la forme de cette procédure d'appel doivent être déterminées en fonction du statut de l'agence.*

3° *L'agence est prête à contribuer activement aux objectifs d'ENQA.*

Constats et analyse

Conformément au contrat signé entre l'AEQES et ENQA, le RAE n'a pas explicitement abordé les critères d'adhésion à l'ENQA, si ce n'est dans le cas de chevauchements avec les ESG. Il incombait au comité d'évaluation de vérifier, pendant la visite sur site, l'engagement de l'Agence à respecter les dispositions complémentaires d'adhésion à ENQA. Il est ressorti clairement du RAE et des entretiens avec le personnel que celui-ci participe activement à des activités internationales et assiste régulièrement à des ateliers organisés par ENQA.

Les diverses sections du présent rapport décrivant les principes et processus de l'AEQES montrent que l'Agence considère ses valeurs fondamentales comme étant à la base de ses activités. Elle ne prend aucune décision formelle mais opère avec un sens de sa responsabilité envers ses parties prenantes.

L'AEQES est une agence relativement nouvelle : ses premiers rapports d'évaluation n'ont été publiés que récemment. Ainsi, elle a élaboré un ensemble solide de procédures et est disposée à les améliorer en concertation avec les parties prenantes de l'enseignement supérieur.

L'AEQES note dans son RAE (p. 5) qu'elle considère l'évaluation ENQA comme s'inscrivant dans « une démarche beaucoup plus large, permanente et critique sur les dispositifs mis en place ». Elle est clairement engagée dans un processus qualité qui vise à garantir le management constant de la qualité et à assumer sa responsabilité d'agence envers ses parties prenantes.

L'AEQES contribue activement aux buts premiers d'ENQA, en ce qu'elle procède à des évaluations de la qualité des cursus de l'enseignement supérieur et promeut l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique.

Conclusion

Le comité d'évaluation estime que l'AEQES respecte pleinement le critère 8 d'ENQA.

5. Conclusions et approfondissement

Le comité d'évaluation a observé qu'il régnait une forte culture du consensus et de la concertation entre l'AEQES et les parties prenantes de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique. Les démarches instaurées par l'AEQES reflètent cette culture. Le comité d'évaluation la juge propice à l'installation d'une culture de la qualité dans l'enseignement supérieur en concertation avec toutes les parties prenantes. Le cadre légal, lui, est apparu au comité d'évaluation comme assez contraignant. Ce peut être utile en tant que contrepoids dans un processus auquel participent tant d'acteurs divers, comme c'est le cas dans la communauté de l'enseignement supérieur, mais, aux yeux du comité d'évaluation, ce cadre rend le système trop rigide pour permettre le développement du processus de management de la qualité et son adaptation à des besoins et contextes en mutation.

Les critères d'adhésion à ENQA concernent la 3^e Partie des ESG, tandis que la 2^e Partie est pertinente pour l'ensemble puisqu'elle est liée aux ESG 3.1 et 3.3. Le comité d'évaluation a donc examiné les huit références de la 2^e Partie et a tiré une conclusion pour chacune d'elles. Le comité d'évaluation est convaincu que l'AEQES travaille dans l'esprit de la 1^{re} Partie des ESG mais que les « indicateurs » n'ont pas été élaborés sur la base des ESG. Seul un « indicateur » concerne la gestion interne du management de la qualité dans les établissements et leurs programmes. De plus, les « indicateurs » ont été élaborés par le gouvernement et l'AEQES ne dispose que d'une marge limitée pour les modifier ou les adapter à des contextes spécifiques. Le comité d'évaluation a jugé que l'Agence avait atteint un degré substantiel de conformité à ces deux références parce qu'il est convaincu que ces divergences n'entravent pas en elles-mêmes le management de la qualité. Sa conformité est toutefois partielle au niveau du processus de suivi,

jugé très faible. Vu la grande majorité de conformités totales à la 2^e Partie, le comité d'évaluation a considéré que l'AEQES respecte pleinement les ESG 3.1 et 3.3.

Quant aux autres références de la 3^e Partie, le comité n'a émis des réserves que pour l'une d'elles, à savoir la référence ESG 3.4, relative aux ressources de l'AEQES. Les ressources financières allouées ne permettent pas d'autres activités que les tâches fondamentales. Les ressources humaines soulèvent des préoccupations similaires : le statut de fonctionnaire du personnel rend l'embauche d'effectifs suffisants difficile. Néanmoins, le comité d'évaluation a jugé la qualité du personnel en place excellente. Les deux références de la 3^e Partie que le comité d'évaluation a estimées totalement respectées sont les ESG 3.6 et 3.7. Le comité d'évaluation estime que ni l'indépendance des décisions de l'AEQES ni ses processus externes ne sont menacés. Toutefois, une séparation plus nette du ministère rendrait l'AEQES plus flexible et plus apte à s'adapter à l'exigence de mettre un œuvre une culture de la qualité dans l'enseignement supérieur de la Communauté française de Belgique. De plus, le remplacement des « indicateurs » par des critères de référence normatifs, un mécanisme cohérent de suivi et la participation d'étudiants aux comités d'experts rendraient les mécanismes de management de la qualité plus rigoureux.

Les établissements d'enseignement supérieur de la Communauté française sont bien engagés sur la voie de la mise en place de systèmes internes de management de la qualité et l'AEQES a joué un rôle majeur dans ce processus. Le but ultime est d'instaurer une culture de la qualité à laquelle seront associées en permanence toutes les parties prenantes du secteur.

5.1. Conformité aux Parties 2 et 3 des ESG

À la lumière des données écrites et orales qu'il a examinées, le comité d'évaluation estime que, dans l'exécution de ses fonctions, l'AEQES ne respecte pas totalement tous les critères d'adhésion d'ENQA. Néanmoins, de l'avis du comité d'évaluation, l'Agence a atteint un degré de conformité suffisant pour justifier un **statut de membre de plein droit** d'ENQA.

Les critères pour lesquels une conformité totale n'a pas été atteinte sont :

Partie 2 des ESG :

- 2.1: conformité substantielle
- 2.2: conformité substantielle
- 2.6: conformité partielle

Partie 3 des ESG :

- 3.4: conformité partielle
- 3.6: conformité substantielle
- 3.7: conformité substantielle

5.2. Recommandations

Pour aider l'AEQES à atteindre la conformité totale à tous les critères d'adhésion, le comité d'évaluation a émis plusieurs recommandations. Pour en faciliter la consultation, elles sont résumées dans cette section.

→ Le comité d'évaluation **recommande** que, lors de sa révision du référentiel d'évaluation, l'AEQES aborde en détail la 1^{re} Partie des ESG et joue un rôle proactif dans l'examen de

- l'efficacité des procédures de management interne de la qualité des programmes et établissements d'enseignement supérieur. À cette fin, elle devrait entamer une discussion avec le gouvernement, qui est *in fine* responsable des « indicateurs ».
- Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES publie ses manuels également en anglais afin d'élargir à l'avenir les possibilités de recrutement d'experts et, qui plus est, de garantir une meilleure transparence de ses démarches.
 - Le comité d'évaluation a constaté que l'AEQES est consciente du souhait des experts de disposer d'une boîte à outils et d'un cadre plus structurés pour leurs évaluations et **encourage** l'Agence à poursuivre les travaux en ce sens.
 - Le comité d'évaluation a noté en outre que l'AEQES est ouverte à l'idée d'inclure des étudiants dans ses comités d'experts. Il faut du temps pour que des étudiants prennent conscience de cette possibilité et de son importance et qu'ils reconnaissent que leur voix est entendue. Dès lors, le comité d'évaluation **recommande** à l'AEQES d'intensifier sa communication sur le management de la qualité à l'attention des étudiants.
 - Le comité d'évaluation **recommande** que, parallèlement à l'intensification de la communication destinée aux étudiants, l'AEQES envisage de publier des rapports distincts, éventuellement des résumés, pour les étudiants.
 - Le comité d'évaluation **recommande vivement** que l'AEQES élabore une procédure de suivi qui garantisse en permanence que les points d'amélioration soient identifiés et traités. À cette fin, l'AEQES devra peut-être engager des discussions avec le(s) ministre(s) en vue de recommander une modification du cadre juridique.
 - Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES entame des discussions avec les établissements et avec le gouvernement sur un raccourcissement du cycle décennal d'évaluations afin de garantir que le processus de management de la qualité soit permanent dans le système d'enseignement supérieur.
 - Bien que le comité d'évaluation reconnaisse aussi que l'AEQES ne se sent nullement menacée par le lien au ministère mais profite de ses avantages, il **recommande** que l'AEQES discute de la façon dont elle peut améliorer son image d'entité totalement indépendante aux yeux des établissements de l'enseignement supérieur et du public.
 - De plus, il **recommande** que l'AEQES entame des discussions avec le ministère pour envisager de séparer ses procédures de recrutement et d'engagement du personnel ainsi qu'obtenir une indépendance budgétaire totale, une fois effectuées les procédures annuelles d'octroi de dotation budgétaire et de reddition des comptes visant à assurer la transparence dans l'utilisation responsable des fonds publics.
 - Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES, en se basant sur les ESG, parvienne à établir des critères de référence de qualité par rapport auxquels les évaluations pourraient être menées. Une définition de ce qui est considéré comme la qualité aiderait les experts à formuler des appréciations, rendrait leurs évaluations plus transparentes et cohérentes et leur éviterait de devoir tirer des conclusions de non-conformité qu'eux-mêmes et la communauté externe pourraient percevoir comme une menace à l'approche d'amélioration de la qualité.
 - Le comité d'évaluation **recommande** que l'AEQES, en concertation avec les conseils et le(s) ministre(s), élabore un processus de suivi plus robuste afin de garantir un management de la qualité permanent dans le système.

6. Annexes

Les annexes qui suivent visent à fournir les données factuelles clés sur lesquelles le comité d'évaluation a basé son évaluation de l'AEQES et à brosser un aperçu général de la démarche d'évaluation. Il s'agit des documents suivants :

- les critères d'adhésion à ENQA ;
- la liste de référence des indicateurs de l'AEQES ;
- la correspondance entre les indicateurs de l'AEQES et les ESG ;
- le programme de la visite sur site menée par le comité d'évaluation.

Les critères d'adhésion à ENQA ont été inclus pour attirer l'attention des lecteurs sur les références par rapport auxquelles l'évaluation a été menée, qui incluent les ESG ainsi que les critères supplémentaires d'ENQA.

6.1. Critères d'adhésion à ENQA⁶

CRITÈRES D'ADHÉSION

CHAPITRE I. CRITÈRES D'ADHÉSION DE PLEIN DROIT

L'adhésion de plein droit à ENQA est ouverte aux agences qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur des États membres de l'EEES qui sont opérationnelles et mènent des activités réelles d'évaluation depuis au moins deux ans.

Avant d'être acceptée comme membre de plein droit, l'agence candidate doit convaincre le Bureau qu'elle répond aux huit critères énumérés ci-dessous. L'agence candidate respectera par là-même aussi les Références et lignes directrices européennes pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG), telles qu'adoptées par les ministres européens en charge de l'enseignement supérieur, à Bergen, en 2005. Le Bureau peut amender les procédures à sa discrétion.

Chaque critère est suivi de lignes directrices (en *italiques*), qui donnent des informations supplémentaires sur les bonnes pratiques et, dans certains cas, expliquent plus en détail la signification et l'importance des critères. Bien que ces lignes directrices ne fassent pas partie des critères eux-mêmes, elles devraient être prises en considération en même temps que les critères.⁷

CRITERE ENQA 1 – ACTIVITÉS (ESG 3.1, 3.3)

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

⁶ ENQA, *Guidelines for external reviews of quality assurance agencies in the European Higher Education Area, chapter I, Criteria for full membership*, pp. 43-45.

⁷ Par souci de clarté, les critères d'adhésion à ENQA qui s'ajoutent aux ESG sont indiqués **en gras et en italique** dans le présent rapport.

Les activités de management externe de la qualité peuvent impliquer l'évaluation, l'examen, l'audit, le contrôle, l'accréditation ou autres activités similaires et doivent faire partie des fonctions principales de l'agence.

CRITERE ENQA 2 – STATUT OFFICIEL (ESG 3.2)

Les agences doivent être formellement reconnues, par des autorités publiques compétentes dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur, 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.

CRITERE ENQA 3 – RESSOURCES (ESG 3.4)

Les agences doivent disposer de ressources adaptées et proportionnées à leurs besoins, tant au plan humaines que financier, de manière à organiser et mener leurs travaux de façon efficace et rentable, et à assurer le développement de leurs méthodes, de leurs procédures **et de leur personnel**.

CRITERE ENQA 4 – DEFINITION DES OBJECTIFS POURSUIVIS (ESG 3.5)

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

Ces déclarations doivent décrire les buts et objectifs des démarches de management de la qualité des agences, la répartition du travail entre les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur, en particulier les établissements, et le contexte culturel et historique de leur travail. Les déclarations doivent mettre en évidence que le management externe de la qualité est l'activité principale de l'agence et qu'elle a une approche systématique dans la poursuite de ces buts et objectifs. Il doit aussi exister une documentation qui démontre comment les déclarations se traduisent par une politique claire et un plan d'action.

CRITERE ENQA 5 – INDÉPENDANCE (ESG 3.6)

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.

Une agence doit pouvoir démontrer son indépendance par des mesures telles que :

- *la garantie par des textes officiels (par exemple, décret ou loi) de son indépendance opérationnelle vis-à-vis des établissements et des gouvernements ;*
- *la définition et la mise en œuvre autonome et indépendante des gouvernements, des établissements d'enseignement supérieur et de toute instance politique, de ses procédures et de ses méthodes, de la nomination et du recrutement des experts extérieurs et de la définition des résultats de ses opérations ;*

- les parties prenantes de l'enseignement supérieur, en particulier les étudiants, sont consultées dans le cadre de la démarche d'évaluation ou d'accréditation, mais les résultats finaux sont de la seule responsabilité de l'agence.

CRITÈRE ENQA 6 - CRITERES et METHODES du MANAGEMENT EXTERNE de la QUALITE UTILISES par les AGENCES (ESG 3.7)

- 1° Les méthodes, critères et procédures utilisés par l'agence doivent être prédéfinis et publics.
- 2° Ces démarches doivent normalement comprendre :
 - une autoévaluation ou une procédure équivalente, réalisée par l'entité faisant l'objet de la démarche de management de la qualité;
 - une évaluation externe effectuée par un groupe d'experts, faisant appel, en tant que de besoin, à un ou des étudiant(s) ; des visites sur place décidées par l'agence ; la publication d'un rapport incluant décisions, recommandations et autres résultats formels ;
 - une procédure de suivi pour évaluer les actions entreprises par l'entité faisant l'objet de la démarche de management de la qualité au regard des recommandations inscrites dans le rapport.

Les agences peuvent élaborer et utiliser d'autres processus et procédures à des fins particulières. Les agences doivent assurer un respect scrupuleux, permanent des principes qu'elles affichent et veiller à la gestion professionnelle de ses exigences et processus et à la cohérence de ses conclusions et décisions, même si celles-ci sont formulées par des groupes différents. Les agences qui prennent des décisions formelles de management de la qualité ou adoptent des conclusions ayant des conséquences officielles doivent prévoir une procédure d'appel. La nature et la forme de cette procédure d'appel doivent être déterminées en fonction du statut de l'agence.

CRITERE ENQA 7 – PROCEDURES POUR SATISFAIRE A L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE (ESG 3.8)

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

Ces procédures doivent comprendre les points suivants :

- 1° *l'officialisation d'une politique de management de la qualité de l'agence elle-même, mise en ligne sur son site internet ;*
- 2° *une documentation qui prouve que :*
 - *les processus et résultats de l'agence reflètent sa mission et ses buts de management de la qualité ;*
 - *l'agence a mis en place et applique un mécanisme de prévention des conflits d'intérêts dans le travail de ses experts externes, de son comité/bureau/conseil d'administration et des membres de son personnel ;*
 - *l'agence dispose de mécanismes fiables qui garantissent la qualité de toute activité et produit réalisés par un sous-traitant, si tout ou partie de ses procédures de management de la qualité est sous-traité à d'autres parties ;*
 - *l'agence a mis en place des procédures de management de la qualité interne qui comportent un mécanisme interne de retour d'information (c.-à-d. des moyens de recueillir les commentaires de son personnel et de son bureau/conseil d'administration) ;*

un mécanisme de réflexion interne (c.-à-d. des moyens de réagir aux recommandations internes et externes d'amélioration) ; et un mécanisme de retour d'information externe (c.-à-d. des moyens de recueillir des retours d'informations des experts et des établissements évalués en vue de développements futurs) afin de documenter et de soutenir son propre développement et sa propre amélioration.

- 3° un examen externe cyclique obligatoire des activités de l'agence, au moins une fois tous les cinq ans, **qui inclut un rapport sur son respect des critères d'adhésion à ENQA.**

CRITERE 8 DE L'ENQA – DIVERS

- 1° **L'agence assure un respect scrupuleux, permanent des principes qu'elle affiche et veille à la gestion professionnelle de ses exigences et processus et à la cohérence de ses conclusions et décisions, même si celles-ci sont formulées par des groupes différents.**
- 2° **L'agence qui prend des décisions formelles de management de la qualité ou adopte des conclusions qui ont des conséquences officielles doit prévoir une procédure d'appel. La nature et la forme de cette procédure d'appel doivent être déterminées en fonction du statut de l'agence.**
- 3° **L'agence est prête à contribuer activement aux objectifs d'ENQA.**

6.2. Liste de références des indicateurs ⁸

Annexe à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 11 avril 2008 établissant la liste de référence des indicateurs en application de l'article 11 du 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.

CHAP 1er Le cadre institutionnel et la gouvernance

- 1.1. présentation de l'institution
- 1.2. organisation et situation de l'entité évaluée
- 1.3. description de l'organisation interne de l'entité (rôle et fonctionnement des organes de consultation et de décision)
- 1.4. modalités de participation des étudiants dans le cadre des organes décisionnels et consultatifs
- 1.5. partenariats institutionnels
- 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

CHAP 2 Structure et finalités du (des) programme(s) d'études évalué(s)

- 2.1. Objectifs généraux et spécifiques
 - 2.1.1. définition et évaluation des objectifs généraux et spécifiques de la (des) formation(s) concernée(s), par rapport à la mission et aux objectifs globaux de l'institution
 - 2.1.2. vérification des modalités d'explicitation et de diffusion de l'information auprès des intéressés (les personnels et les étudiants)
- 2.2. Programme(s)
 - 2.2.1. procédure de conception du programme en fonction des objectifs repris sous 2.1.1.
 - 2.2.2. articulation et lien, en fonction des programmes, entre, d'une part, la recherche et l'enseignement et, d'autre part, le monde professionnel et l'enseignement
 - 2.2.3. articulation globale du programme en termes de connaissances de base, connaissances spécialisées et compétences personnelles transférables
 - 2.2.4. approche pédagogique et encouragement à l'apprentissage autonome et permanent
 - 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
 - 2.2.9. 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
- 2.3. Information et suivi pédagogique
 - 2.3.1. information des étudiants sur les conditions d'accès
 - 2.3.2. cours préparatoires à la première année et taux de participation

⁸ Annexes au RAE, pp. 11-13

2.3.3. information des étudiants, aux différentes étapes du cursus, sur les choix d'orientation, option et spécialisation, les cours à option, le mémoire, le TFE, les épreuves intégrées...

2.3.4. mesure de la charge effective des cours, travaux pratiques, travaux dirigés, exercices, projets, mémoires ... pour les étudiants

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

CHAP 3 Les destinataires de ce(s) programme(s) d'études

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 (globaux, de première génération, répétants) par année académique ou unité de formation et par orientation, option ou spécialisation

3.4. analyse quantitative des 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 des diplômés, par type de formation (secteurs, qualité de l'emploi, trajectoires de carrière...)

3.9. informations sur le chômage et le sous-emploi (si disponibles)

3.10. aide à l'insertion professionnelle fournie par l'établissement

3.11. accueil et intégration des étudiants : nouveaux étudiants, étudiants étrangers, étudiants handicapés, étudiants avec enfants...

3.12. conditions de vie et d'étude des étudiants : facilités matérielles, qualité de vie...

CHAP 4 Les ressources mises à disposition

4.1. Personnel et gestion des ressources humaines

4.1.1. données qualitatives et quantitatives par discipline, orientation, etc. : répartition adéquate des compétences scientifiques et techniques disponibles; personnel à temps plein, à temps partiel et collaborateurs extérieurs; collaborations entre institutions, facultés, départements, sections, catégories, services...

4.1.2. structure par âge et par sexe

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

4.2. Ressources et équipements

4.2.1. budgets de fonctionnement et d'investissement

4.2.2. locaux de cours, laboratoires, bibliothèques, infrastructure informatique...

4.2.3. outils pédagogiques

4.2.4. adéquation des ressources et équipements en rapport aux besoins

CHAP 5 Relations extérieures

5.1. Recherche

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

5.1.2. participation à des conférences

5.1.3. contrats de recherche, partenaires et bailleurs de fonds :

- avec les pouvoirs publics belges (fédéraux, communautaires, régionaux), CE, autres.

- avec le secteur socio-professionnel

5.2. Service à la collectivité

5.2.1. politique de service à la société : priorités, retombées pour l'enseignement

5.2.2. expertises, vulgarisation scientifique, dispositifs d'éducation et de formation tout au long de la vie...

5.3. Relations nationales et internationales (non mentionnées dans les autres rubriques)

5.3.1. mobilité des étudiants : participation aux programmes d'échanges, stages...

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

5.3.3. relations avec les partenaires divers (collaborations, relations bilatérales, coopération Nord-Sud, entreprises, organismes divers privés et publics...)

CHAP 6 Analyse et plan d'action stratégiques

6.1. analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-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

ANNEXES

a. informations statistiques

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

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

d. liste des projets et des mémoires de fin d'études des trois dernières années, des thèses de doctorat des cinq dernières années

e. règlement d'ordre intérieur de l'entité (incluant le règlement d'examens)

f. documents divers susceptibles d'éclairer le contenu du rapport

g. rapport d'activités ou autres documents stratégiques spécifiques à l'institution

6.3. 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.a 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

Source : RAE AEQES, p. 20.

6.4. Le calendrier de la visite sur site menée par le comité d'évaluation.

Mardi 26 avril 2011 (Arrivée à l'hôtel)

17.00 Réunion à huis clos du comité d'évaluation à l'hôtel (rassemblement dans le hall de l'hôtel à 16h55)

19.00 Dîner de l'équipe

Mercredi 27 avril 2011

8.20 Arrivée du comité d'évaluation dans les locaux de l'AEQES

8.30-	1	Réunion avec la direction de l'Agence	COESSENS Marianne (Présidente de l'Agence depuis le 1 ^{er} juin 2010) DUYKAERTS Caty (Directrice de la Cellule exécutive) WERTZ Vincent (Vice-président de l'Agence depuis le 1 ^{er} juin 2010)
9.20- 9.30		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
9.30- 9.55	2	Réunion avec la Directrice-générale de l'enseignement supérieur	KAUFMANN Chantal (Directrice-générale de l'ES)
9.55- 10.20	3	Réunion avec des représentants du ministère	JAUNIAUX Nathalie (Directrice de l'Observatoire de l'Enseignement supérieur)
10.20- 10.30		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
10.30- 11.20	4	Réunion avec le groupe de travail Auto-évaluation de l'Agence	CARETTE Géraldine (Attachée) COESSENS Marianne (Présidente de l'Agence depuis le 1 ^{er} juin 2010) COIGNOUL Freddy (Ancien Président de l'Agence de juin 2008 à juin 2010 – Membre du Comité de gestion) HEINEN Elfriede (Membre du Comité de gestion) LEPOIVRE Philippe (Membre du Comité de gestion) SURSOCK Andrée (Membre du Comité de gestion)
		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
11.30- 12.20	5	Réunion avec les groupes de travail de l'Agence <i>GT Éthique et stratégie, Experts, Plan décennal</i>	DANGOISSE Anne (Membre du GT Plan décennal) HEINEN Elfriede (Membre du GT Éthique et stratégie) LEPOIVRE Philippe (Membre du GT Éthique et stratégie) SURSOCK Andrée (Membre du GT Éthique et stratégie) DUYKAERTS Caty (Directrice de la Cellule exécutive)

12.20-13.30		<i>Discussion du comité d'évaluation et déjeuner sur place</i>	
13.30-14.20	6	Réunion avec le personnel de l'Agence	CARETTE Géraldine (Attachée) DUYKAERTS Caty (Directrice de la Cellule exécutive) PIRET Axelle (Attachée) VERMOTE Alexis (Attaché) MARION Michaël (Assistant)
14.20-14.30		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
14.30-15.20	7	Réunion avec des coordonnateurs qualité de l'ES	CANTER Sandrine (Coordonnatrice qualité institutionnelle, Université Libre de Bruxelles) FALLA Marie (Coordonnatrice qualité institutionnelle, HE Libre Mosane) BRUYERE Caty (Coordonnatrice qualité, HE Condorcet, Commerce extérieur, 2010-2011) JAMOTTE Philippe (Coordonnateur qualité, HE Léonard de Vinci, Instituteur(-trice) préscolaire, 2009-2010) KINIF Nathalie (Coordonnatrice qualité, HE de la Communauté française en Hainaut, Instituteur(-trice) préscolaire, 2009-2010)
15.20-15.30		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
15.30-16.20	8	Réunion avec les directions de l'ES	DUQUESNE Anne Marie (Directrice de la catégorie économique, HE Lucia de Brouckère, Marketing, 2010-2011) HAMAIDE Bertrand (Doyen de la Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques, Facultés universitaires Saint Louis, Sciences politiques – Information & Communication – Sociologie, 2009-2010) HEINDERYCKX François (Directeur du Département des Sciences de l'Information et de la Communication, Université Libre de Bruxelles, Information & Communication, 2009-2010) LAMBERT Pascal (Directeur pédagogique, HE Condorcet, Instituteur(-trice) préscolaire, 2009-2010) POULAERT Guy (Directeur de l'EPHEC Enseignement supérieur de Promotion sociale, Marketing, 2010-2011) Van TIGGELEN John (Directeur de l'Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales, HE Galilée, Information & Communication, 2009-2010) VERBEKE Anne (Directrice de catégorie économique, HE Condorcet, Marketing, 2010-2011) ZINTZ Thierry (Doyen de la Faculté des Sciences de la Motricité, Université catholique de Louvain,

			Kinésithérapie, 2008-2009)
16.20-16.30		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
16.30-17.20	9	Réunion avec les employeurs	FOURMANOIT Fabrice (HE Condorcet, Instituteur(-trice) préscolaire, 2009-2010) Van GENECHTEN Dany (HE de la Communauté française en Hainaut Tournai, Instituteur(-trice) préscolaire, 2009-2010)

18.00 Discussion du comité d'évaluation à l'hôtel
Dîner du comité d'évaluation

Jeudi 28 avril 2011

8.30 Arrivée du comité d'évaluation dans les locaux de l'AEQES

8.40-	10	Réunion avec le corps enseignant de l'ES	BOCCA Isabelle (HE de la Province de Liège, Marketing, 2010-2011) JACQUEMAIN Marc (Université de Liège, Sociologie, 2009-2010) LAHAYE Anne Catherine (Ecole Supérieure des Affaires, Marketing, 2010-2011) LOIR Béatrice (HE de la Communauté française en Hainaut, Instituteur (-trice) préscolaire, 2009-2010) SAMAIN Thierry (HE Galilée, Soins infirmiers, 2010-2011) TOUSSAINT Ivan (Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale, Soins Infirmiers, 2010-2011)
9.30-10.20	11	Réunion avec des représentants du gouvernement	HEUGENS Stéphane (Conseiller Enseignement de Promotion Sociale, Cabinet de la Ministre de l'Enseignement obligatoire, Madame Marie-Dominique Simonet) ROGEMAN Yves (Conseiller auprès du Cabinet du Ministre de l'Enseignement supérieur, Monsieur Jean-Claude Marcourt) TOLLET François (Attaché à la politique générale, Cabinet de la Ministre de l'Enseignement obligatoire, Madame Marie-Dominique Simonet)
10.20-10.40		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
10.40-11.30	12	Réunion avec les groupes de travail de l'Agence <i>GT Communication, Références et</i>	BOUCHEZ Arielle (Membre des GT Communication et Rapports) HELDENBERGH Anne (Membre du GT Rapports) KLEIN Françoise (Membre du GT Communication)

		indicateurs de performance, Rapports	VYT André (Membre du GT Références et indicateurs) CARETTE Géraldine (Attachée – Secrétariat des GT)
11.30-11.40		<i>Discussion du comité d'évaluation</i>	
11.40-12.30	13	Réunion avec les experts	De DECKER Frederik (Expert de l'éducation, Soins infirmiers – Sages-femmes, 2010-2011) POUMAY Marianne (Expert de l'éducation, Marketing – Commerce extérieur, 2010-2011) SINTOMER Yves (Président du comité Sociologie, 2009-2010) TONDEUR Jean (Co-Président du comité Marketing – Commerce extérieur, 2010-2011) ZEHNDE Robert (Co-Président du comité Marketing – Commerce extérieur, 2010-2011)
12.30-13.30		<i>Discussion du comité d'évaluation et DÉJEUNER sur place</i>	
13.30-14.20	14	Réunion avec des étudiants	FASTREZ Laurent (Membre du Comité de gestion) HEUSHEN Jean (Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale, Soins Infirmiers, 2010-2011) PECHENY Valentin (HE Léonard de Vinci, Instituteur(-trice) préscolaire, 2009-2010) UWANYILIGIRA Natacha (ISEI, Soins infirmiers, 2010-2011)
14.20-15.30		<i>Discussion du comité d'évaluation pour mettre en évidence les constats préliminaires</i>	
15.30-16.20	15	Réunion avec les représentants de l'Agence pour présenter les constatations préliminaires	Membres du Comité de gestion Cellule exécutive de l'Agence
16.20-17.30		<i>Discussion finale du comité d'évaluation dans les locaux de l'AEQES pour convenir des résultats et débattre des principaux axes du rapport final</i>	

17.30 Départ du comité d'évaluation