



# Rapport d'autoévaluation Juin 2021

Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES)  
[www.aeqes.be](http://www.aeqes.be)

## TABLE des ACRONYMES et ABRÉVIATIONS

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
ADMEE	Association pour le développement des méthodologies d'évaluation en éducation
AAAAEV	Association européenne des établissements d'enseignement vétérinaire
AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
BES	Brevet d'enseignement supérieur (= niveau 5 du Cadre des certifications)
CAM	Conseil d'Appui Méthodologique (instance AEQES pour la phase pilote)
CE	Cellule exécutive de l'AEQES
CG	Comité de gestion de l'AEQES
CoPIL	Comité de pilotage de la phase pilote (instance AEQES pour la phase pilote)
CoQER	Commission pour la qualité de l'enseignement et de la recherche (ARES)
CRef	Conseil des Recteurs des universités francophones de Belgique
CTI	Commission des titres d'ingénieur (France)
DGESVR	Direction générale de l'Enseignement supérieur, de l'Enseignement tout au long de la vie et de la Recherche scientifique
ECTS	<i>European Credits Transfer and Accumulation System</i>
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EPS	Enseignement de promotion sociale
EQAR	<i>European Quality Assurance Register</i>
ES	Enseignement supérieur
ESA	Écoles supérieures des arts
ESG	<i>European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> traduites, en français, par Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur
EUA	<i>European University Association</i>
EUA-IEP	<i>European University Association – Institutional Evaluation Programme</i>
EURASHE	<i>European Association of Institutions in Higher Education</i>
FEF	Fédération des étudiants francophones
F.R.S.-FNRS	Fonds de la recherche scientifique
FrAQ-Sup	Réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
GT	Groupe(s) de travail
HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (France)
HE	Hautes Écoles
MusiQuE	<i>Music Quality Enhancement</i>
MQ	Manuel Qualité
PAE	Programme annuel de l'étudiant
PO	Pouvoir(s) organisateur(s)
PS	Plan Stratégique
SACA	Service administratif à comptabilité autonome
SWOT	<i>Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats</i>
UE	Unité d'enseignement
VLHUR-AQ	Agence qualité pour l'enseignement supérieur flamand
WBE	Wallonie-Bruxelles Enseignement

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

ILLUSTRATION 1 : ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, OFFRE GLOBALE ET POPULATION ETUDIANTE EN FWB .....	8
ILLUSTRATION 2 : MISE EN EVIDENCE DU CHAMP DE L'EVALUATION MENEES PAR L'AEQES (FOND VERT) .....	12
ILLUSTRATION 3 : QUELQUES ETAPES-CLES ENTRE 2016 ET 2021.....	14
ILLUSTRATION 4 : VALEURS DE L'AEQES .....	15
ILLUSTRATION 5 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE (Y COMPRIS PHASE PILOTE) .....	15
ILLUSTRATION 6 : COMPOSITION DU COMITÉ DE GESTION, PAR CATÉGORIE DE MEMBRE (EFFECTIF).....	16
ILLUSTRATION 7 : TROIS ACTIVITES D'ASSURANCE QUALITE EXTERNE ET LEURS CARACTERISTIQUES .....	18
ILLUSTRATION 8 : L'ÉVOLUTION DE LA NOTION DE CYCLE DANS LES PRATIQUES DE L'AEQES.....	19
ILLUSTRATION 9 : ARTICULATION ENTRE LES DIFFERENTS VOILETS DE L'ASSURANCE QUALITE, EXTERNES ET INTERNES.....	20
ILLUSTRATION 10 : TYPES ET NOMBRE DE PROGRAMMES DU PLAN 2023-2029 PAR FORME D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR .....	20
ILLUSTRATION 11 : PLANIFICATION EVALUATION INSTITUTIONNELLE ENTRE 2023 ET 2029 (COMPTE TENU DES DISPENSES).....	21
ILLUSTRATION 12 : SEQUENCE DES EVALUATIONS PROGRAMMATIQUES MENEES PAR L'AEQES.....	22
ILLUSTRATION 13 : ÉTAPES D'UNE EVALUATION PROGRAMMATIQUE INITIALE.....	23
ILLUSTRATION 14 : ÉTAPES D'UNE EVALUATION PROGRAMMATIQUE CONTINUE .....	24
ILLUSTRATION 16 : SYSTEME D'ASSURANCE QUALITÉ DE L'AEQES.....	26
ILLUSTRATION 17 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET PROCEDURES AEQES .....	27
ILLUSTRATION 18 : COMPOSITION DE LA CELLULE EXECUTIVE AU 15 JUIN 2021.....	37
ILLUSTRATION 19 : REPARTITION DES DEPENSES.....	38
ILLUSTRATION 20 : ARTICULATION DES 5 CRITERES DU REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE INITIALE .....	42
ILLUSTRATION 21 : CONCORDANCE ENTRE LE REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE INITIALE ET LES ESG, PARTIE 1 .....	43
ILLUSTRATION 22: ARTICULATION DES CRITERES A, B ET C DU REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE CONTINUE .....	44
ILLUSTRATION 23 : CONCORDANCE ENTRE LE REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE CONTINUE ET LES ESG, PARTIE 1 .....	45
ILLUSTRATION 24 : ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DES ETAPES DE L'ESG 2.3 (PAR ACTIVITE) .....	48
ILLUSTRATION 25 : QUELQUES RESULTATS D'ENQUETES EES ET EXPERTS (2017-2018).....	49
ILLUSTRATION 26 : RESPONSABILITES DE LA SELECTION DES EXPERTS ET DE LA COMPOSITION DES COMITES POUR LES TROIS ACTIVITES .....	52

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>ÉLABORATION du RAPPORT d'AUTOÉVALUATION</b> .....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR et ASSURANCE QUALITÉ en FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES</b> .....	<b>8</b>
	3.1. Contexte politique de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles .....	8
	3.2. Organisation générale des études et réforme du paysage de l'enseignement supérieur .....	9
	3.3. Assurance qualité en Fédération Wallonie-Bruxelles .....	10
<b>4.</b>	<b>L'AEQES : HISTORIQUE et principales CARACTÉRISTIQUES</b> .....	<b>12</b>
	4.1. Rôle et caractéristiques de l'AEQES .....	12
	4.2. Étapes-clés depuis l'évaluation ENQA de 2016.....	13
	4.3. Missions, valeurs, composition et fonctionnement de l'AEQES .....	14
<b>5.</b>	<b>L'AEQES et ses ACTIVITÉS d'ASSURANCE QUALITÉ pour l'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR</b> .....	<b>18</b>
	5.1. Activités de l'AEQES .....	18
	5.2. Planification et notion de cycle .....	18
	5.3. Evolutions méthodologiques.....	19
	5.4. Volume prévisionnel des activités .....	20
<b>6.</b>	<b>PROCESSUS et MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>22</b>
	6.1. L'évaluation programmatique initiale .....	22
	6.2. L'évaluation programmatique continue .....	23
	6.3. La phase pilote d'évaluation institutionnelle .....	24
<b>7.</b>	<b>ASSURANCE QUALITÉ INTERNE de l'AEQES</b> .....	<b>26</b>
	7.1. Description du système qualité AEQES.....	26
	7.2. Manuel qualité .....	27
	7.3. Méthodes et outils du système qualité .....	27
	7.4. Focus sur les compétences des personnes impliquées dans les activités de l'Agence.....	28
	7.5. Evaluation, suivi et priorités du système d'assurance qualité .....	28
<b>8.</b>	<b>DIMENSION INTERNATIONALE de l'AEQES</b> .....	<b>29</b>
	8.1. Organisation .....	29
	8.2. Méthodologie d'évaluation .....	29
	8.3. Collaborations et partenariats .....	29
	8.4. Implication dans les instances, activités et projets internationaux .....	30
<b>9.</b>	<b>ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES : ESG, partie 3</b> ....	<b>31</b>
	3.1 Activités, politique et démarches d'assurance qualité .....	31
	3.2 Statut officiel .....	32
	3.3 Indépendance .....	33
	3.4 Analyse thématique .....	35
	3.5 Ressources .....	37
	3.6 Assurance qualité interne et attitude professionnelle.....	39
	3.7 Évaluation externe périodique des agences .....	40
<b>10.</b>	<b>ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES : ESG, partie 2</b> ....	<b>42</b>
	2.1 Prise en compte de l'assurance qualité interne .....	42
	2.2 Conception de méthodologies adéquates .....	46
	2.3 Mise en œuvre des démarches .....	48
	2.4 Évaluation par les pairs .....	50

2.5 Critères déterminant les résultats.....	53
2.6 Rapports.....	55
2.7 Plaintes et recours.....	56
<b>11. INFORMATION et OPINION des PARTIES PRENANTES de l'AEQES.....</b>	<b>58</b>
<b>12. RECOMMANDATIONS et PRINCIPAUX RÉSULTATS issus de l'ÉVALUATION ENQA de 2016 – PROGRÈS ACCOMPLIS</b> <b>59</b>	
<b>13. Analyse SWOT.....</b>	<b>60</b>
<b>14. DÉFIS ACTUELS et PISTES pour l'AVENIR.....</b>	<b>61</b>

#### **Avis au lecteur**

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

# 1. INTRODUCTION

---

Un rapport d'autoévaluation constitue un moment privilégié de réflexion où une organisation peut dresser un bilan de ses activités entre deux évaluations externes et se projeter dans l'avenir. Cette troisième évaluation de l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) par l'ENQA intervient à une période particulière pour l'Agence, engagée dans une phase d'expérimentation méthodologique et marquée par la crise COVID-19.

Elle représente l'occasion opportune de bénéficier d'un regard externe sur les chantiers essentiels qu'elle a identifiés, à savoir :

- La poursuite de la réflexion sur la gouvernance de l'Agence, en lien avec son efficacité et la représentativité de ses instances ;
- La stabilisation du cadre de la Cellule exécutive et des ressources de l'Agence ;
- La communication de l'AEQES de façon transversale ;
- La finalisation du projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel et la gestion de la transition vers la pérennisation de l'approche institutionnelle ;
- La clarification du cadre régissant la qualité de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, notamment via la publication d'un nouveau décret.

Si, au cours des premières années, l'AEQES se concentrait sur sa mission de mise en œuvre des évaluations externes, elle a ensuite développé une réflexion stratégique à plus long terme, traduite par un premier Plan stratégique 2016-2020, par l'élaboration d'un accord de collaboration avec l'ARES en 2017, et plus récemment, par l'adoption du Plan stratégique 2021-2025. Tous les chantiers repris ci-dessus (et dont le contexte est détaillé dans ce présent rapport) s'inscrivent dans ce nouveau plan stratégique.

Elle a aussi, depuis 2015, instauré des rendez-vous annuels avec ses parties prenantes à travers l'organisation des « Journées d'étude de l'AEQES » et en poursuivant son approche réflexive au travers de publications telles que « Des Programmes à la Gouvernance – Regard transversal sur les Recommandations issues des Évaluations 2014-2016 ». De prochaines analyses réflexives seront communiquées à l'automne/hiver 2021 (analyse transversale de l'évaluation institutionnelle par les experts impliqués et bilan de la phase pilote par l'AEQES).

Pour accompagner l'évolution des systèmes qualité déployés dans les établissements d'enseignement supérieur de la FWB, les années 2016 à ce jour ont vu des étapes importantes de réflexion méthodologique : notion de cycle, accent mis sur le suivi de l'évaluation et la notion de portfolio, procédure de reconnaissance des processus d'évaluation/accréditation menés par d'autres organismes, .... C'est dans ce but également que l'Agence a conçu et mis en œuvre, après une large consultation des parties prenantes, une phase pilote d'évaluation institutionnelle (focus : apprentissage et enseignement). Initialement prévue de 2019 à 2022, elle a été prolongée jusqu'en 2023 suite à la crise du COVID-19. Elle réunit 17 établissements issus des quatre formes d'enseignement présents en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Cette phase pilote se caractérise également par la mise en place d'une nouvelle méthodologie de l'évaluation programmatique continue, pour laquelle l'Agence s'est dotée d'un référentiel spécifique mis en pratique depuis 2019-2020.

Pour toutes ces raisons, l'analyse en regard des ESG se porte sur trois activités d'assurance qualité externe (évaluation programmatique initiale, évaluation programmatique continue et évaluation institutionnelle pilote).

L'Agence se réjouit d'accueillir les experts et leurs réflexions sur l'ensemble de ces thématiques importantes. Elle ne manquera pas de mettre à profit les conclusions de cette évaluation pour améliorer son fonctionnement et entamer des discussions constructives avec les autorités de tutelle en vue de l'élaboration d'un nouveau décret.

## 2. ÉLABORATION du RAPPORT d'AUTOÉVALUATION

---

Ce rapport d'autoévaluation a été élaboré en vue de la troisième évaluation de l'Agence par l'ENQA. Il s'appuie sur l'expérience<sup>1</sup> de la première (2010-2011) et de la deuxième évaluation (2015-2016) ainsi que sur la visite de progrès de septembre 2019. Il s'inscrit dans le contexte plus global d'une réflexion portée par l'Agence quant à son positionnement actuel et à son développement futur.

L'AEQES a fait le choix de charger le groupe de travail « Autoévaluation et Stratégie »<sup>2</sup> de produire le nouveau plan stratégique de l'Agence - validé par le Comité de gestion en novembre 2020 - et l'autoévaluation. Ce choix a pour but de renforcer la mise en cohérence de la vision stratégique avec le travail d'autoévaluation de l'Agence.

Dans sa mission de rédaction du rapport d'autoévaluation, ce GT s'est réuni à sept reprises entre novembre 2020 et mai 2021 et a procédé en quatre étapes :

- définition de la méthode et analyse approfondie des ESG 2015, du rapport d'autoévaluation de 2016 et de la visite de progrès de 2019 ;
- compilation des éléments de preuve et documents utiles, notamment des travaux des autres GT, et écriture des diverses sections du rapport ;
- organisation d'une session spécifique avec des représentants de la FEF ;
- présentation du rapport au cours de deux séances extraordinaires aux membres du Comité de gestion en vue de sa validation. En outre, ce GT a aussi eu pour mission de contribuer à la bonne organisation de la visite du comité d'experts mandatés par l'ENQA.

Afin d'assurer une bonne circulation de l'information au sein de l'AEQES, plusieurs actions ont été entreprises :

- rapport intermédiaire des GT lors des séances plénières régulières du Comité de gestion ;
- mise en ligne sur l'intranet de l'Agence des procès-verbaux des réunions du GT ;
- comptes rendus réguliers lors des réunions de service de la Cellule exécutive ;
- présence de deux membres de la Cellule exécutive ainsi que de sa directrice<sup>3</sup> au sein du GT Autoévaluation et Stratégie.

Une fois le rapport d'autoévaluation validé par le Comité de gestion, il a été mis en ligne sur le site de l'Agence et diffusé auprès des participants aux entretiens avec le comité d'experts ENQA.

---

<sup>1</sup> Suivi des recommandations ENQA et EQAR – voir annexe 1

<sup>2</sup> La composition des GT figure dans l'annexe 7

<sup>3</sup> idem

### 3. ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR et ASSURANCE QUALITÉ en FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

#### 3.1. Contexte politique de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>4</sup>

Le Royaume de Belgique est un état fédéral constitué de Communautés (flamande, française et germanophone) et de Régions (flamande, wallonne et de Bruxelles-Capitale). Chaque entité fédérée, ainsi que l'autorité fédérale, sont en charge d'une série de compétences spécifiques dans des domaines qui leur sont réservés par la Constitution.

La Communauté française, appelée Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) dans ses communications<sup>5</sup>, est en charge de l'enseignement francophone<sup>6</sup> et en particulier :

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

Par ailleurs, les pouvoirs régionaux et l'autorité fédérale disposent également de compétences dans un certain nombre de domaines touchant aux activités de recherche scientifique.

L'enseignement supérieur, subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), est organisé par différents Pouvoirs organisateurs (PO) :

- soit par la FWB elle-même (Wallonie-Bruxelles Enseignement, WBE),
- soit par les villes, communes et provinces (officiel subventionné),
- soit par des personnes privées regroupées en associations (libre confessionnel et non-confessionnel).

La FWB distingue quatre « formes d'enseignement supérieur » : les universités, les hautes écoles (HE), les établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale (EPS) et les écoles supérieures des arts (ESA).

établissements	offre globale de formation (BES, BA, MA)			nombre d'étudiants 2018/2019	nombre étudiants en 2017/2018	dont % de femmes (en 2017/2018)
6 universités		173	294	101.844	99.203	55.7%
19 hautes écoles		369	80	91.354	91.219	57.6%
16 ESA		82	157	7.743	7.666	58 %
86 EPS	70	215	9	31.498	31.701	48.8%
<b>Total 127 EES</b>	<b>70</b>	<b>839</b>	<b>540</b>	<u>232.439</u>	<b>229.789</b>	<b>55.6%</b>

ILLUSTRATION 1 : ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, OFFRE GLOBALE ET POPULATION ETUDIANTE EN FWB  
SOURCE [HTTPS://WWW.ARES-AC.BE/FR/STATISTIQUES ET CADASTRE AEQES](https://www.ares-ac.be/fr/statistiques-et-cadastre-aeqes)

<sup>4</sup> Pour une présentation plus détaillée de l'ES en FWB, l'AEQES édite un syllabus disponible à l'adresse suivante : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=247](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=247)

<sup>5</sup> Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation Communauté française de Belgique par l'appellation Fédération Wallonie-Bruxelles. La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation Communauté française, tandis que l'appellation Fédération Wallonie-Bruxelles est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.

<sup>6</sup> L'État fédéral reste compétent pour fixer les conditions minimales pour la délivrance des diplômes, le début et la fin de l'obligation scolaire ainsi que le régime des pensions du personnel de l'enseignement.

Il existe également un enseignement supérieur organisé par des institutions privées. Ces institutions délivrent des diplômes qui ne sont pas reconnus par la FWB<sup>7</sup>, ne donnent pas lieu à des subventions publiques et ne font pas l'objet d'une évaluation externe par l'AEQES.

Le contexte politique dans lequel l'AEQES évolue est celui d'une mandature du Gouvernement de la FWB de 5 ans (2019-2024) pour laquelle il a défini, dans sa « Déclaration de politique communautaire »<sup>8</sup>, diverses priorités pour son enseignement supérieur. Parmi les éléments les plus importants figurent le refinancement de l'enseignement (renforcer les services administratifs des établissements, améliorer leurs infrastructures et leur développement numérique) ; le renforcement de l'accessibilité de l'enseignement supérieur (en améliorant la répartition géographique de l'offre des formations et en facilitant les parcours flexibles entre les diverses formes d'enseignement ainsi que la valorisation des acquis de l'expérience (VAE)).

### 3.2. Organisation générale des études et réforme du paysage de l'enseignement supérieur

#### Mise en œuvre de la réforme de Bologne : décret Bologne 2004 et décret Paysage 2013

L'adoption de la Déclaration de Bologne en 1999 a entraîné de profondes réformes de l'enseignement supérieur en FWB, visant à le moderniser et l'intégrer dans l'Espace Européen de l'enseignement supérieur. Un premier décret dit Décret Bologne (mars 2004) a posé les bases : structure en trois cycles (bachelier, master, doctorat), crédits ECTS, supplément au diplôme, soutien à la mobilité des étudiants et du personnel académique, assurance qualité de l'enseignement supérieur, en ce compris les activités menées par l'AEQES.

En 2008 fut mis en place un Cadre de certifications de l'enseignement supérieur (niveaux 5<sup>9</sup> à 8)

Issue d'une longue consultation, une nouvelle réforme de la structure et du paysage de l'enseignement supérieur a été adoptée en novembre 2013 via le décret dit « Paysage ».<sup>10</sup>

Cette réforme a poursuivi deux objectifs principaux : d'une part, restructurer le paysage de l'enseignement supérieur en FWB en créant l'ARES, les pôles académiques et les zones inter-pôles en 2014. D'autre part, harmoniser l'organisation des études en plaçant les étudiants au centre de la réflexion, en leur aménageant un parcours personnalisé, durant leurs études initiales et tout au long de leur vie, et en créant un statut unique de l'étudiant dans tous les établissements<sup>11</sup>.

Le décret Paysage a instauré la systématisation d'une approche par acquis d'apprentissage pour chaque activité d'apprentissage ou ensemble d'activité d'apprentissage ; il a également conduit à la disparition de la notion d'année d'études au profit de celle de « programme annuel de l'étudiant » (PAE). De même, la notion de « cours » a été remplacée par celle d'« unité d'enseignement » (UE).

#### Instances de coordination de l'enseignement supérieur

L'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES) est un organisme d'intérêt public qui fédère les établissements d'enseignement supérieur en FWB (universités, hautes écoles, écoles supérieures des arts et établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale). Elle est chargée de garantir l'exercice des différentes missions d'enseignement supérieur, de recherche et de service à la collectivité,

---

<sup>7</sup> Décret du 28 juin 2018 modifiant le décret du 7 novembre 2013 (décret Paysage) et visant à la transparence des établissements non reconnus. Ce décret impose notamment aux établissements privés de faire mention sur tout support (site internet, promotion écrite, médias divers), en caractère gras et dans un encadré des termes suivants « établissement et diplômes non reconnus par la Communauté française de Belgique ».

<sup>8</sup> <https://www.codef.be/wp-content/uploads/2019/09/DPC-2019-2024.pdf>

<sup>9</sup> Le niveau 5 du Cadre (programmes de premier cycle de 120 ECTS) a été introduit en 2013.

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

<sup>11</sup> Cf. Exposé des motifs. En ligne : <http://archive.pfwb.be/100000010ce0a3> (consulté le 11 janvier 2021).

et de susciter des collaborations entre les établissements. L'ARES exerce ses différentes missions sans porter préjudice à l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur

Un pôle académique<sup>12</sup> est avant tout un lieu de concertation et de dialogue entre établissements d'enseignement supérieur, se trouvant dans une même zone géographique. Sa mission principale est de promouvoir et soutenir toute forme de collaboration entre ses membres et d'inciter ceux-ci à travailler ensemble en vue d'offrir des services de qualité aux étudiants.

### Organisation générale et structure des études

La FWB offre des formations supérieures réparties en quatre secteurs : les sciences humaines et sociales ; la santé ; les sciences et techniques ; les arts. Ces secteurs d'études sont subdivisés en 26 domaines. Les programmes d'études sont dispensés dans différents établissements et organisés en trois cycles :

- Les études de premier cycle comportent entre 120 et 240 ECTS et conduisent au grade académique de brevet ou de bachelier. Les bacheliers peuvent être dits « de transition » (c'est-à-dire ayant pour principale finalité la préparation au cycle de master) ou « professionnalisant ».
- Les études de deuxième cycle comportent entre 60 et 180 ECTS (mais généralement, 120 ECTS) et conduisent au grade académique de master.
- Les études de troisième cycle comprennent les formations doctorales et les travaux relatifs à la préparation d'une thèse de doctorat. En FWB, le Fonds de la Recherche Scientifique (F.R.S.-FNRS) gère les 22 écoles doctorales qui regroupent les écoles doctorales thématiques ; celles-ci sont interuniversitaires et interdisciplinaires.

### 3.3. Assurance qualité en Fédération Wallonie-Bruxelles

En continuité des prescrits du décret Bologne<sup>13</sup>, le décret Paysage précise dans son article 9 que « *les établissements sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité de toutes leurs activités et de prendre toutes les mesures en vue d'une autoévaluation interne effective et de son suivi* ». En particulier, pour leur mission de formation de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, les EES se conforment à l'obligation de faire évaluer *régulièrement* leurs programmes par l'AEQES.

En complément, l'ARES, par l'intermédiaire de la Commission pour la qualité de l'enseignement et de la recherche (CoQER), joue également un rôle dans le domaine de la qualité. Si les dispositions décrétales ne définissent pas strictement le champ d'action de l'ARES dans ce domaine, la CoQER encourage et améliore le dialogue entre les établissements et soutient le renforcement de leur capacité à développer leur système de gestion interne de la qualité et leur culture qualité.

Un [accord de collaboration](#) entre l'AEQES et l'ARES a été signé en mars 2017 à l'initiative de l'AEQES. Cette note officielle précise les rôles et missions des deux organismes et définit les modalités opérationnelles à déployer pour rencontrer leurs objectifs conjoints en faveur de la qualité de l'enseignement supérieur.

Lors de la visite de progrès de septembre 2019, les deux experts mandatés par l'ENQA, Fiona Crozier et Brian Maguire, ont eu l'occasion de s'entretenir avec diverses parties prenantes de l'enseignement supérieur y compris des représentants de l'ARES.

Voici leur analyse:

*Although ARES was created by decree in 2013, it appears that the relationship between the two organisations is still developing (and that this will continue as both organisations move into the next stages*

---

<sup>12</sup> Les cinq pôles académiques sont : Bruxelles, pôle hainuyer, Louvain, Namur, Liège et Luxembourg

<sup>13</sup> Décret BOLOGNE, Article 9. - *Les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent.*

*of strategic planning). The follow-up visit seemed to demonstrate that both organisations were valued, especially by the universities and other higher education institutions. It seemed to us that both had specific expertise and experience and that AEQES could add value to joint projects that might run between the two. We feel, therefore, that it would be useful for the current agreement that exists between AEQES and ARES to be revisited and updated, in particular to include an activity plan that could be updated each year with concrete deliverables. In this way, the value of both organisations and of their partnership working will be transparent to external stakeholders, in particular to the HE sector.*

Ces commentaires soutiennent la poursuite des actions de collaboration entre l'AEQES et l'ARES et invitent à accentuer la dimension de communication et de diffusion de celles-ci.

Un plan d'action s'appuyant sur 6 objectifs définis ensemble<sup>14</sup> est examiné régulièrement et, le cas échéant, ajusté. Des actions ponctuelles s'ajoutent à ce plan.

A titre d'exemples :

- au démarrage de la phase pilote (2019), un représentant de l'ARES a été inclus dans le Comité de pilotage afin d'assurer un flux régulier d'informations entre les deux organismes ;
- dans le cadre du projet DEQAR, l'ARES et l'AEQES ont mis en commun des ressources (humaines et financières) pour optimiser une base de données croisant offre de formation et évaluation externe de cursus ;
- une collaboration ponctuelle entre VLHUR, AEQES et ARES a conduit à [une publication sur l'assurance qualité et la codiplomation en Belgique](#) (février 2021).

---

<sup>14</sup> Sur la base de leurs missions respectives et afin de s'assurer que l'assurance qualité interne et l'assurance qualité externe – indissociables – soient mises en œuvre de manière cohérente à l'échelle de la FWB, les deux organismes partagent les objectifs suivants :

- 1 Rendre publique une information actualisée de l'offre de formation, de sa cohérence et de sa qualité, ainsi que des systèmes qualité développés dans l'enseignement supérieur de la FWB ;
- 2 Soutenir les établissements dans le développement d'une culture qualité pérenne au service de leurs missions ;
- 3 Définir, maintenir et améliorer une articulation entre l'assurance qualité interne et l'assurance qualité externe ;
- 4 Définir et mettre en œuvre des modalités opérationnelles pour le déroulement des évaluations externes ;
- 5 Informer, documenter et instruire des dossiers sur toute matière relative à la qualité de l'enseignement supérieur à destination des décideurs et parties prenantes ;
- 6 Veiller à éviter tout conflit d'intérêts.

## 4. L'AEQES : HISTORIQUE et principales CARACTÉRISTIQUES

### 4.1. Rôle et caractéristiques de l'AEQES

L'AEQES est l'**agence de service public de la FWB** qui pratique, en toute indépendance, l'évaluation des programmes de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. Créée sous sa forme actuelle par le décret du 22 février 2008, l'AEQES a mené ses premières évaluations programmatiques en 2009-2010. Elle est reconnue membre de plein droit de l'ENQA depuis 2011 et inscrite sur le registre EQAR depuis 2012.

L'AEQES a la particularité de développer une **approche formative** de l'évaluation de la qualité des programmes (forte visée d'amélioration). Ceci s'explique par le fait que les habilitations<sup>15</sup> sont accordées *ex-ante* par le Gouvernement sur proposition de l'ARES et sur la base de règles et de critères stricts prédéfinis et que des modalités de contrôle existent pour chaque forme d'enseignement supérieur. Les évaluations externes ont un caractère obligatoire et sont financées par la dotation de l'Agence. Les résultats de ces évaluations n'ont pas d'incidence formelle pour les établissements en termes de financement ou d'habilitation. L'AEQES n'est donc pas une agence d'accréditation : elle n'établit ni notation des établissements ni classement. Aucune contribution financière n'est demandée aux établissements évalués.

L'Agence procède à des **évaluations initiale et continue** de trois types de programmes de l'enseignement supérieur (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles): les brevets d'enseignement supérieur (120 crédits), bacheliers (180 et 240 crédits) et masters (120 crédits) des établissements habilités par la FWB. L'ensemble de l'offre de formation soumise à évaluation (hors master et bachelier de spécialisation et 3<sup>e</sup> cycle) est répertoriée dans une planification que l'Agence ajuste régulièrement et rend publique.

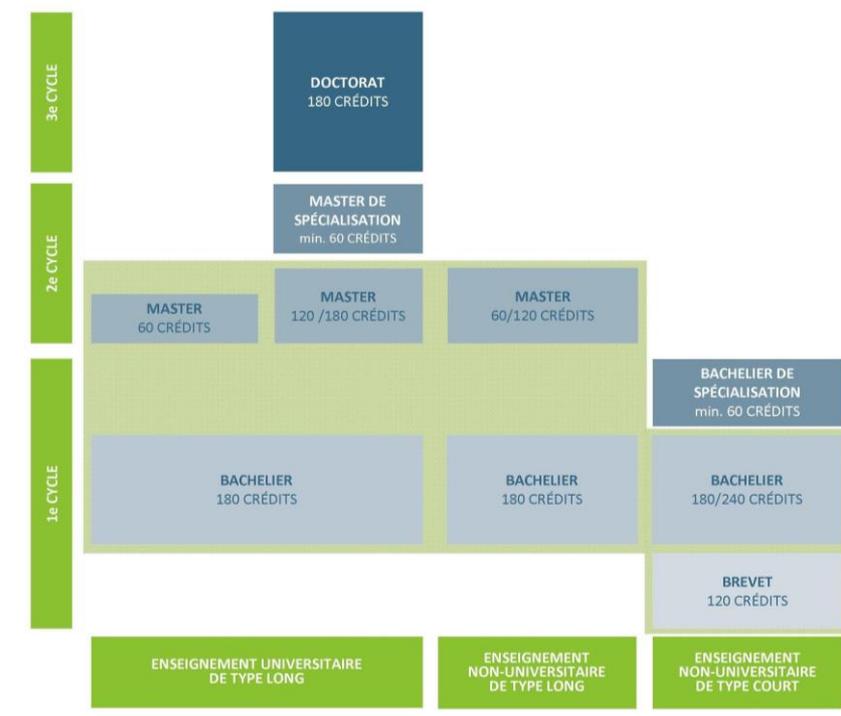


ILLUSTRATION 2 : MISE EN EVIDENCE DU CHAMP DE L'ÉVALUATION MENÉE PAR L'AEQES (FOND VERT)

<sup>15</sup> « Habilitation : capacité accordée par décret à un établissement d'enseignement supérieur d'organiser un programme d'études sur un territoire géographique déterminé, de conférer un grade académique et de délivrer les certificats et diplômes associés » (définition extraite du décret du 7 novembre 2013).

Une autre particularité de l'approche programmatique de l'AEQES s'illustre par le **regroupement de différents programmes au sein de clusters**. Toutes les évaluations programmatiques sont dans ce cas. Cette approche par clusters permet la production d'analyses transversales (voir ESG 3.4) et l'optimisation organisationnelle (et financière) de l'évaluation programmatique à l'échelle d'un petit territoire comme la FWB. La définition du périmètre des clusters reste néanmoins sujette à débat<sup>16</sup>.

Si les programmes d'enseignement supérieur qui figurent dans le champ d'évaluation de l'Agence sont tenus d'être évalués par obligation légale, l'AEQES permet néanmoins - et sous certaines conditions - aux établissements qui le souhaitent de recourir à d'autres organismes d'évaluation ou d'accréditation sans devoir passer par l'évaluation formative de l'AEQES.

Dans cette optique et dans le cadre de [l'assurance qualité transfrontalière](#), l'AEQES a, dans un premier temps, autorisé des évaluations conjointes en collaboration avec des agences spécialisées dans un champ disciplinaire particulier. Cette option a mené à des expériences d'évaluation conjointes avec la [Commission des Titres d'Ingénieur](#) (CTI) ou avec [Music Quality Enhancement](#) (MusiQuE). En septembre 2017, l'AEQES a franchi une étape supplémentaire en adoptant une **procédure de reconnaissance d'un processus d'évaluation ou d'accréditation mené par un autre organisme**.<sup>17</sup> Celle-ci a été, par exemple, sollicitée pour les bacheliers et masters de médecine vétérinaires dans le cadre de leur démarche d'accréditation auprès de [l'Association des Établissements Européens d'Enseignement vétérinaire](#) (AEEEV) en 2019. Ce positionnement permet aux établissements à la fois de répondre à l'obligation légale de l'évaluation et de bénéficier, en une procédure unique, du regard d'un autre organisme d'évaluation et/ou d'accréditation. [Voir aussi ESG 2.5, p 53]

En outre, l'AEQES a reçu en 2017 le mandat de concevoir et de mettre en œuvre une **phase pilote d'évaluation institutionnelle**.

**Ce type d'évaluation, actuellement en phase d'expérimentation, porte sur les systèmes qualité développés par les EES pour toute leur offre de formation (y compris les formations actuellement non couvertes par le dispositif d'assurance qualité externe telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques, ... voir figure 2 supra).**

Cette évaluation est effectuée sur une base volontaire auprès de 17 établissements d'enseignement supérieur [voir aussi illustration 7, page 17].

#### 4.2. Étapes-clés depuis l'évaluation ENQA de 2016

septembre 2016	Deuxième évaluation ENQA, visite du comité des experts
février 2017	AEQES reconnue à nouveau membre de plein droit d'ENQA
mars 2017	Note conjointe AEQES-ARES (rôles, missions, actions)
juin 2017	Confirmation de l'inscription de l'AEQES sur le registre EQAR (jusqu'au 28/02/2022)
2015-2017	Travaux du GT Perspectives, vaste consultation des parties prenantes et production de la « Note méthodologique » octobre 2017
septembre 2017	Validation de la procédure de reconnaissance d'une évaluation/accréditation menée par un autre organisme
décembre 2017	Amendements du décret AEQES : mission de concevoir et réaliser une phase pilote (2019-2022) et d'en dresser le bilan ; augmentation de la dotation (à 1 million €)
octobre 2018	Validation du référentiel d'évaluation programmatique continue
janvier 2019	<a href="#">Progress report</a> adressé à l'ENQA

<sup>16</sup> En effet, comment définir un regroupement ou cluster? Selon la stricte classification légale des domaines d'études ? Selon un ensemble cohérent de métiers auxquels les formations peuvent conduire ? Une approche plus académique ou une perspective davantage axée sur l'employabilité ? Certains programmes inter- ou pluridisciplinaires sont difficiles à relier à tel ou tel cluster. Les clusters peuvent être de taille et de champs variables, ce qui impacte par conséquent les contenus et la portée des analyses transversales.

<sup>17</sup> La procédure est détaillée dans le Manuel qualité de l'AEQES, disponible à l'adresse suivante : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=134](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=134)

septembre 2019	Démarrage de la phase pilote d'évaluation institutionnelle pilote (17 EES pilotes : visites de novembre 2019 à avril 2021) Visite de progrès ENQA
mars 2020	Crise COVID-19 –reprogrammation des visites et allongement de la phase pilote 2019-2023
octobre 2020	Basculement en mode distanciel (visites d'évaluation, réunions du CG et des GT, réunions de services, télétravail de tous, etc.)
automne 2020	Adoption Plan Stratégique 2021-2025
2021	Finalisation des visites pilotes – analyse transversale et bilan de la phase pilote Troisième évaluation ENQA

ILLUSTRATION 3 : QUELQUES ETAPES-CLES ENTRE 2016 ET 2021

### 4.3. Missions, valeurs, composition et fonctionnement de l'AEQES

#### Missions (décret du 22 février 2008)

- 1 *Veiller à ce que les cursus organisés par les EES fassent l'objet d'une évaluation régulière mettant en évidence les bonnes pratiques, les insuffisances et les problèmes à résoudre ;*
- 2 *Veiller à la mise en œuvre des procédures d'évaluation ;*
- 3 *Favoriser, par la coopération entre toutes les composantes de l'ES, la mise en œuvre de pratiques permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé dans chaque établissement ;*
- 4 *Informers le Gouvernement, les acteurs et les bénéficiaires de l'ES de la qualité de l'ES dispensé en FWB ;*
- 5 *Formuler aux responsables politiques des suggestions en vue d'améliorer la qualité globale de l'ES ;*
- 6 *Faire toute proposition qu'elle juge utile dans l'accomplissement de ses missions, d'initiative ou à la demande du Gouvernement ;*
- 7 *Représenter la FWB auprès des instances nationales et internationales en matière d'évaluation de la qualité de l'ES ;*
- 8 *Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'ES et aux contextes en mutation [complété par D. 20-12-2017].*

La 8<sup>ème</sup> mission ajoutée en décembre 2017 confirme l'Agence dans sa dynamique proactive en matière de développements méthodologiques et, avec d'autres parties d'articles complétant le décret 2008, donne une assise juridique à la phase pilote d'évaluation institutionnelle pilote<sup>18</sup>.

#### Valeurs

Lors de la révision de son Plan Stratégique (2021-2025), l'Agence a conservé les valeurs telles qu'explicitées dans le premier Plan Stratégique 2016-2020.

DIALOGUE ET CO-CONSTRUCTION	L'Agence fonctionne sur la base de pratiques de dialogue et de co-construction avec/entre l'ensemble des parties prenantes.
INDÉPENDANCE	L'AEQES est une agence de service public autonome qui pratique en toute indépendance une évaluation formative de programmes d'enseignement

<sup>18</sup> Inséré par D. 20-12-2017

Article 9bis.- En complémentarité du volet programmatique de l'évaluation décrit dans ce chapitre IV et dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité, le Gouvernement confie à l'Agence, dans la limite des moyens budgétaires alloués en application de l'article 22 du présent décret, la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel, ainsi que la transmission au Gouvernement d'un rapport d'évaluation de ce projet pilote au plus tard six mois après le terme de celui-ci. Ce projet pilote se déroule au cours des années académiques 2019-20 à 2021-22. Il a pour objet de définir la programmation des évaluations, tant pour le volet programmatique qu'institutionnel, selon une nouvelle périodicité de 6 ans.

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

ILLUSTRATION 4 : VALEURS DE L'AEQES

### Statut, composition et fonctionnement

En vertu de son statut officiel (cf. ESG 3.2), l'Agence est l'instance d'évaluation externe reconnue par la FWB et au service des quatre formes d'enseignement supérieur.

Les organes de l'Agence sont, selon le décret 2008, le **Comité de gestion**, le **Bureau** et la **Cellule exécutive**. Pour assurer son bon fonctionnement, l'Agence a complété cette liste de groupes de travail (GT en fonction des besoins), d'une Commission de gestion des plaintes (2016), et, **pour la phase pilote, d'une Commission de recours (2021), d'un Comité de pilotage (CoPIL) et d'un Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)**. Une plateforme de co-construction a également été créée.

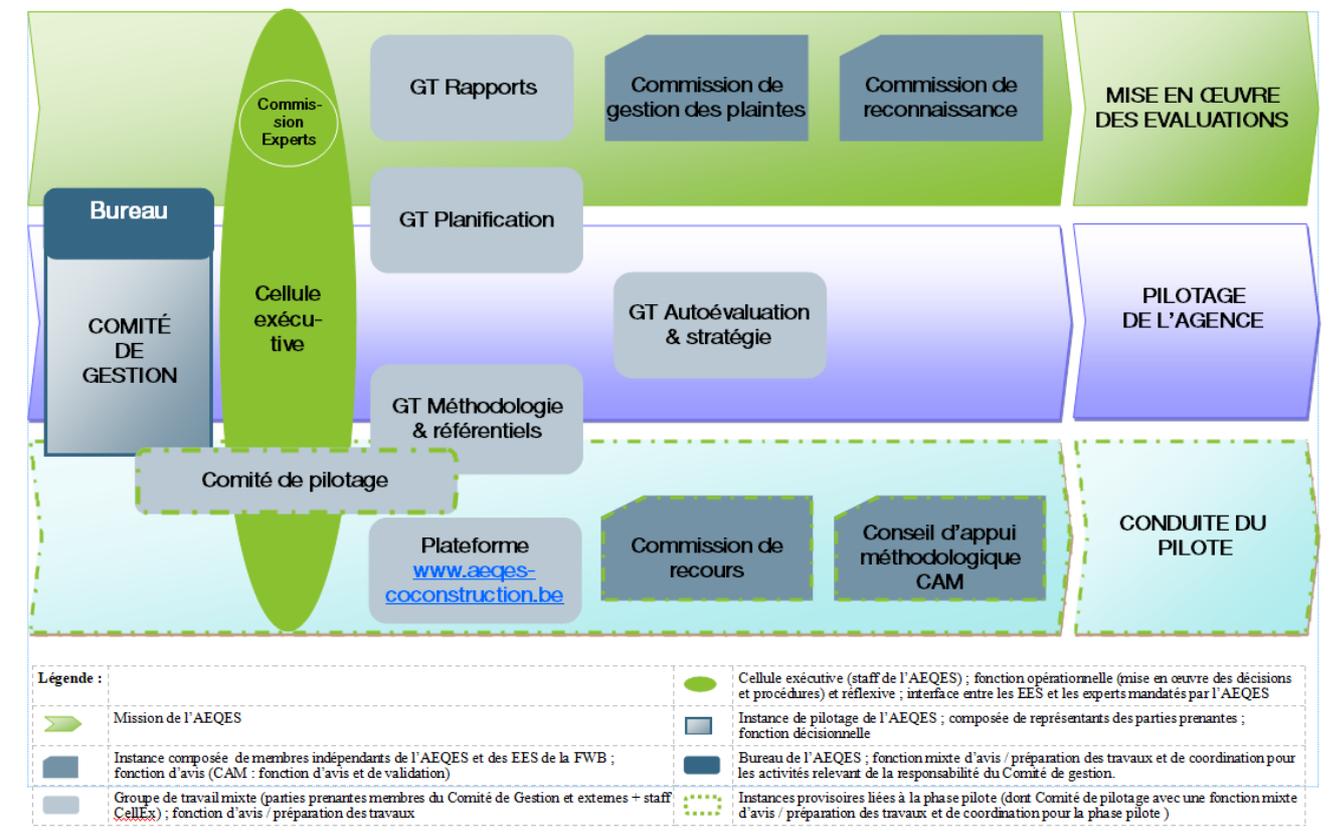


ILLUSTRATION 5 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE (Y COMPRIS PHASE PILOTE)

### Composition du Comité de gestion

Le Comité de gestion est composé de 24 membres effectifs avec voix délibérative et d'un secrétaire. Chaque membre effectif a un suppléant. Sa composition reflète la structure de l'ES en FWB en incluant des représentants des différentes formes d'enseignement ainsi que différentes catégories de personnel de ces institutions (au total 71% des membres). Le tiers restant est composé des représentants étudiants, des milieux socioéconomiques et culturels ainsi que de la DGESVR<sup>19</sup>.

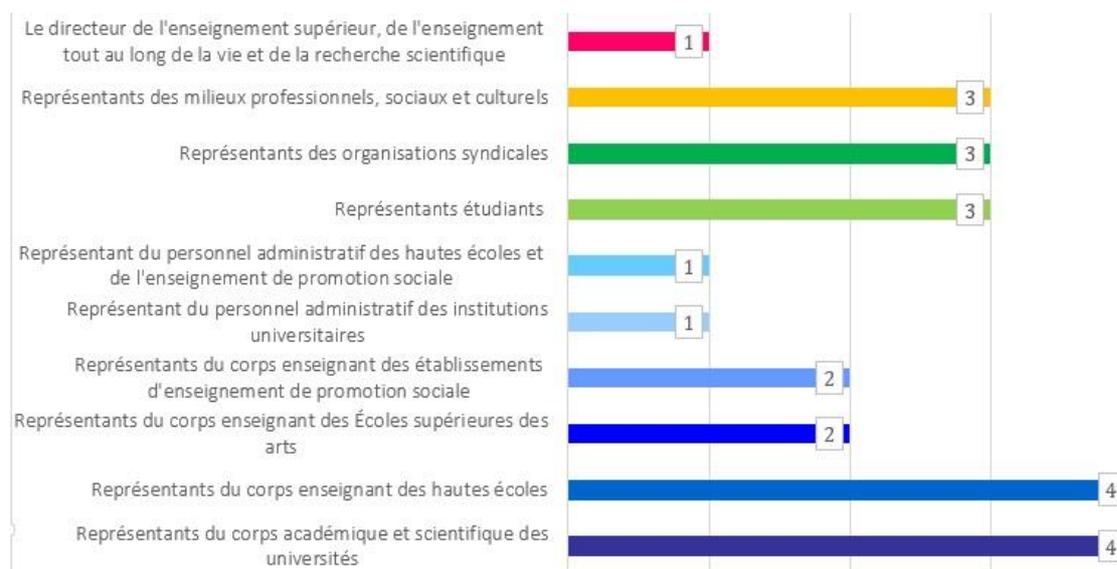


ILLUSTRATION 6 : COMPOSITION DU COMITÉ DE GESTION, PAR CATÉGORIE DE MEMBRE (EFFECTIF)

Par ailleurs, un représentant de la Ministre ayant l'Enseignement supérieur dans ses attributions y siège avec voix consultative.

### Missions du Comité de gestion

Le Comité de gestion élit en son sein présidence et vice-présidence. Il se réunit régulièrement et débat de thématiques stratégiques telles que les modifications méthodologiques, la validation de budgets, du plan stratégique, du plan à six ans des évaluations, etc. et prend les décisions sur ces sujets. La directrice de la Cellule exécutive participe avec voix consultative au Comité de gestion et en assure le secrétariat. Pour approfondir les thématiques de ses débats et pour l'éclairer dans sa prise de décision, le Comité de gestion mandate divers groupes de travail<sup>20</sup> qui mènent des recherches documentaires, analysent les éléments recueillis, formulent des propositions et produisent des documents.

### Bureau

Le Bureau se compose des personnes exerçant les mandats de Présidence et de Vice-présidence de l'Agence ainsi que la fonction de direction de la Cellule exécutive. Le Directeur général de l'enseignement supérieur, de l'enseignement tout au long de la vie et de la recherche scientifique y siège avec voix consultative.

### Cellule exécutive

La Cellule exécutive met en œuvre les décisions du Comité de gestion et du Bureau. Les attachés à la Cellule exécutive veillent à la bonne organisation des évaluations programmées par l'Agence, mais contribuent également à la réflexion sur l'amélioration continue des pratiques et à la représentation de l'Agence à l'échelle nationale et internationale. Le personnel administratif (assistant, comptable) assure le suivi

<sup>19</sup> Direction générale de l'Enseignement supérieur, de l'Enseignement tout au long de la vie et de la Recherche scientifique

<sup>20</sup> Voir la liste des groupes de travail et des tâches qui leur sont confiées en annexe 7.

organisationnel et administratif de l'Agence. La chargée de communication est responsable de la mise en œuvre du plan de communication de l'Agence.

### Comité de pilotage (CoPIL)

Le Comité de Pilotage<sup>21</sup> de la phase pilote remplit une fonction mixte d'avis, de préparation des travaux et de coordination de la phase pilote. Il veille au bon déroulement du projet pilote, rend compte régulièrement au Comité de gestion qui missionne les divers GT, définit le dispositif d'évaluation du projet pilote (bilan) et assure une bonne communication envers les partenaires tout au long de la phase pilote.

### Conseil d'Appui méthodologique (CAM)

Le Conseil d'Appui Méthodologique, également mis en place pour la phase pilote, est composé de membres indépendants de l'AEQES et des EES de la FWB<sup>22</sup>. Institué pour la phase pilote, il a fonction d'avis et de validation et rend compte au Comité de gestion : sélection des EES pilotes, validation des experts, production d'avis sur le document « [Balises méthodologiques](#) », production d'avis sur critères du bilan, définition des modalités de mise en œuvre de la procédure d'avis global, prise de décision pour la procédure d'avis global, etc.

### Commission de gestion des plaintes

Depuis janvier 2016, l'Agence s'est dotée d'une commission de gestion des plaintes qui agit de façon indépendante (voir ESG 2.7). A ce jour, elle n'a jamais dû faire l'objet d'une activation.

### Commission des recours

Depuis février 2021, dans le cadre de la phase pilote, l'Agence s'est dotée d'une commission de recours. Celle-ci peut être saisie pour traiter en indépendance et impartialité les éventuels recours introduits par les établissements pilote ayant sollicité la procédure d'avis global<sup>23</sup> (voir ESG 2.7). L'existence et le fonctionnement de cette commission devront être confirmés par le bilan de la phase pilote.

[Voir aussi ESG 3.3. et 3.6]

---

<sup>21</sup> Voir annexe 7 pour la composition du CoPIL

<sup>22</sup> Voir annexe 7 pour la composition du CAM

<sup>23</sup> **La procédure d'avis global – facultative - permet à un EES qui obtient un avis positif à la suite de son évaluation institutionnelle d'être dispensé de l'obligation de l'évaluation externe par l'AEQES de ses programmes pendant une période de six ans [voir p.53].**

## 5. L'AEQES et ses ACTIVITÉS d'ASSURANCE QUALITÉ pour l'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

### 5.1. Activités de l'AEQES

Trois activités d'évaluation externe par l'AEQES sont à considérer pour cette présente évaluation ENQA :

- L'évaluation programmatique initiale (obligatoire)
- L'évaluation programmatique continue (obligatoire)
- L'évaluation institutionnelle pilote sur base volontaire (17 EES)

Nom de l'activité	Objet	Champ couvert	Référentiel
Evaluation initiale	qualité du programme d'étude	pertinence, cohérence, équité et efficacité du programme + système qualité pour l'amélioration du programme	<a href="#">5 critères<sup>24</sup></a>
Evaluation continue	amélioration continue de la qualité du programme d'étude	bilan et plan d'action (PA) pour le programme Système qualité et culture qualité pour l'amélioration du programme EES	<a href="#">3 critères<sup>25</sup></a>
Evaluation institutionnelle (phase pilote)	comment les politiques et démarches qualité d'un EES lui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques fixés en matière d'apprentissage et d'enseignement	assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement (pour l'ensemble des formations organisées par l'EES, formation continue et troisième cycle inclus)	<a href="#">ESG, partie 1</a>

ILLUSTRATION 7 : TROIS ACTIVITES D'ASSURANCE QUALITE EXTERNE ET LEURS CARACTERISTIQUES

### 5.2. Planification et notion de cycle

A partir de 2008 et jusqu'en 2018, l'AEQES a planifié<sup>26</sup> les évaluations de programmes d'étude sur une base décennale (avec un ajustement annuel de la planification pour intégrer les nouveaux programmes ou déplacer des clusters sur base d'arguments débattus et validés par le Comité de gestion). A partir de 2015 et l'introduction des « évaluations de suivi » à mi-parcours du cycle de 10 ans, la durée du cycle a été *de facto* portée à 5 ans. Il s'agissait néanmoins d'une évaluation *de suivi*, mise en œuvre entre deux évaluations complètes. Elle ne bénéficiait pas d'un référentiel spécifique et le comité d'évaluation n'incluait pas d'expert étudiant (cf. ci-après pour la composition des comités).

<sup>24</sup> Pour la correspondance de ce référentiel avec les ESG, partie 1, voir illustration 21, page 41

<sup>25</sup> Pour la correspondance de ce référentiel avec les ESG, partie 1, voir illustration 23, page 43

<sup>26</sup> Comme le prévoyait son décret

années académiques	dispositifs	document de planification	cycle
2008 à 2013	Évaluation initiale des programmes de formation (démarrage)	Plan décennal 2008-2018, puis 2009-2019, ... jusqu'à 2018-2028	10 ans
2013-2014 et 2014-2015	Première évaluation de suivi (facultative) + révision méthodologique de cette première édition		
2015-2016	Évaluation de suivi à mi-parcours rendue systématique		10/5 ans
2016-2019	Suite du plan décennal avec évaluation de suivi à mi-parcours		10/5 ans
2019-2023	Évaluation institutionnelle pilote de 17 EES pilotes + évaluations de programmes selon la suite du plan décennal (dispense du suivi pour les EES pilotes)	Plan de la phase pilote (2019-2023) <sup>27</sup>	
2023-2029	Évaluations institutionnelles (tous les EES moins les 17 pilotes, dispensés en raison de leur engagement dans la phase pilote) Évaluations programmatiques (continues pour plus de 80% des programmes)	Plan à six ans (2023-2029)	6 ans

ILLUSTRATION 8 : L'ÉVOLUTION DE LA NOTION DE CYCLE DANS LES PRATIQUES DE L'AEQES

### 5.3. Evolutions méthodologiques

A l'initiative de l'Agence et en appui sur une vaste consultation, une [proposition méthodologique](#) (octobre 2017), a conduit à :

- concevoir une **phase pilote** de 2019 à 2022 - prolongée jusqu'en 2023 en raison de la crise sanitaire - et qui correspond à une période transitoire avec sa [planification spécifique](#)
- considérer de futurs **cycles de six ans**, tant sur le [volet programmatique](#) qu'[institutionnel](#) (la prochaine planification s'étendra sur une base de six années de 2023 à 2029)
- transformer les premières expériences d'évaluation de suivi en un dispositif qui s'appelle désormais « **évaluation continue** » (référentiel spécifique, ajout d'un étudiant dans le comité, analyse transversale quand jugé pertinent)
- considérer, au niveau programmatique, que chaque programme doit être évalué par l'AEQES une première fois sous le format « évaluation complète » et ensuite, poursuivre le cycle des évaluations sous le format « évaluation continue ». Cela inscrit tous les programmes dans une systématique d'évaluation tous les 6 ans.
- utiliser les dispositifs « **procédure de reconnaissance** » et « **procédure d'avis global** » pour réfléchir à intégrer de manière optimale les approches programmatiques et institutionnelles et éviter les risques de lourdeur administrative.
- concevoir et mettre en ligne un **site dédié à la phase pilote** dans le but d'informer toutes les parties prenantes des objectifs et étapes de la phase pilote, de soutenir les EES (documentation exhaustive et outils) et d'inviter ceux-ci à partager les ressources dans un esprit de co-construction.
- Etablir un bilan de la phase pilote pour tirer les leçons de l'expérience et affiner la future méthodologie.

L'illustration 9 ci-après schématise, dans le périmètre « enseignement » de la phase pilote, les 4 possibilités d'évaluation externe du volet programmatique.

<sup>27</sup> Allongée d'un an en raison de la crise sanitaire

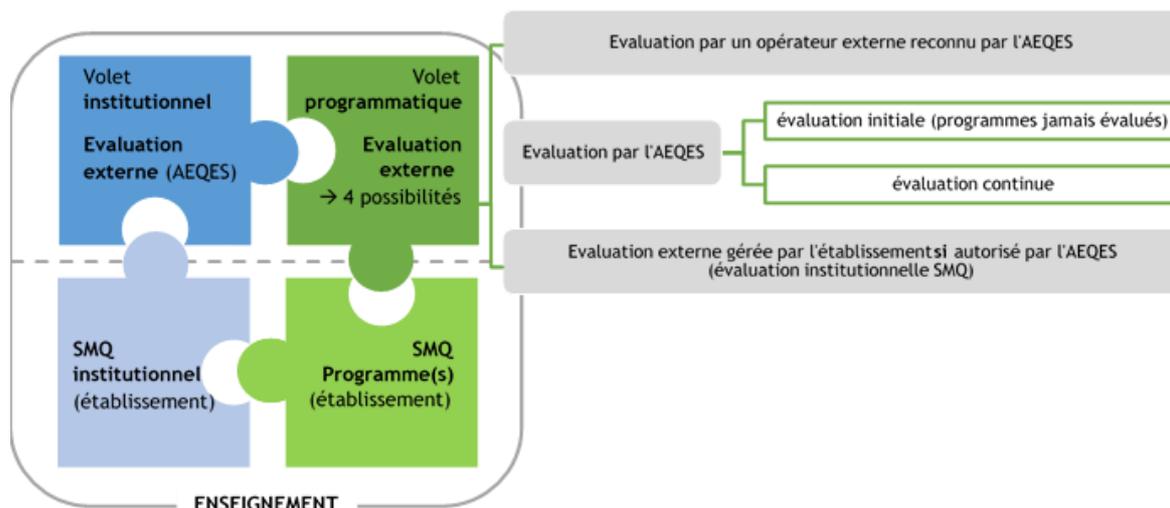


ILLUSTRATION 9 : ARTICULATION ENTRE LES DIFFERENTS VOILETS DE L'ASSURANCE QUALITE, EXTERNES ET INTERNES

#### 5.4. Volume prévisionnel des activités

##### Evaluations programmatiques

Le graphique ci-dessous reprend, à titre indicatif, l'offre de formation (nombre de programmes) par cycle d'étude et forme d'enseignement qui sera évaluée par l'une ou l'autre méthode sur la période entre 2023 et 2029. Les formations de spécialisation ne sont pas comptabilisées (hors champ de l'AEQES).

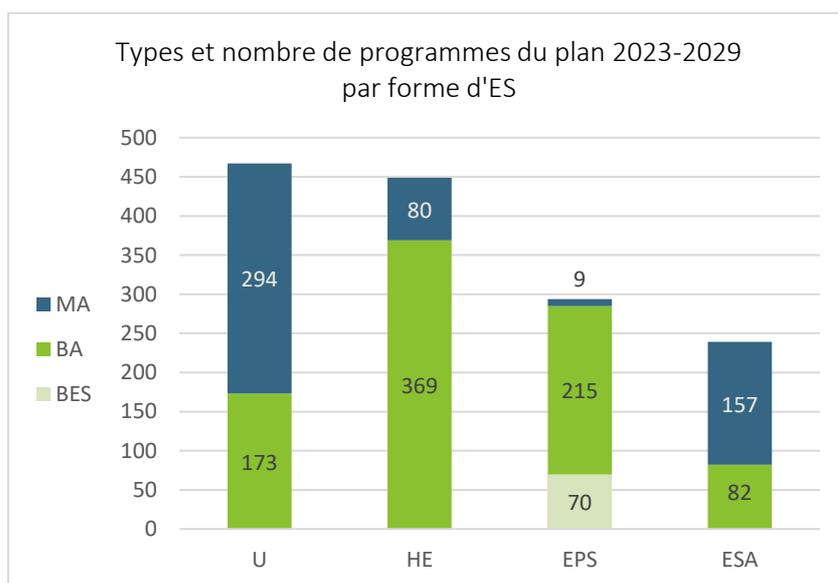


ILLUSTRATION 10 : TYPES ET NOMBRE DE PROGRAMMES DU PLAN 2023-2029 PAR FORME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

##### Evaluations institutionnelles

Pour les évaluations institutionnelles, les EES ont été consultés pour établir la planification 2023-2029. Les 17 établissements pilotes (dont font partie l'ensemble des universités) sont dispensés d'une nouvelle évaluation institutionnelle au cours du premier cycle, néanmoins, ils peuvent, sur demande, réintroduire le cycle, notamment s'ils souhaitent activer la procédure d'avis pour gagner en autonomie de pratiques d'assurance qualité (ce qu'ils n'avaient pas demandé dans la phase pilote) ou réintroduire cette procédure, s'ils n'avaient pas obtenu un avis positif lors de la phase pilote. 8 établissements pilotes sur 17 l'ont sollicitée.

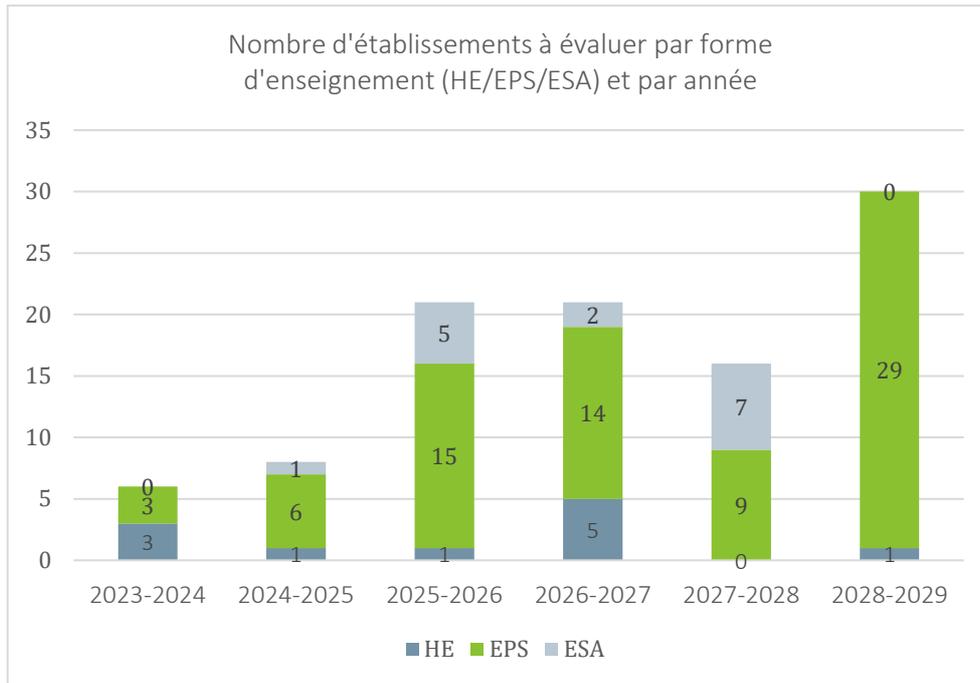


ILLUSTRATION 11 : PLANIFICATION EVALUATION INSTITUTIONNELLE ENTRE 2023 ET 2029 (compte tenu des dispenses)

## 6. PROCESSUS et MÉTHODOLOGIE

Depuis 2018 et la fin du calendrier sur base décennale, la part des activités de l'AEQES consacrée aux évaluations programmatiques initiales (dites « complètes ») diminue fortement. A l'avenir, à l'exception de quelques programmes dont l'évaluation a été reportée au-delà du plan décennal initial, seuls des programmes nouvellement créés feront encore l'objet d'une évaluation programmatique initiale.

Toutes les évaluations – programmatiques comme institutionnelles - sont complétées d'un point d'étape à mi-parcours. Celui-ci permet de documenter la progression des établissements évalués, il s'agit d'un mécanisme de suivi, au même titre que l'exigence de publication par l'établissement de son plan d'action quelques mois après la publication par l'Agence du rapport d'évaluation externe.

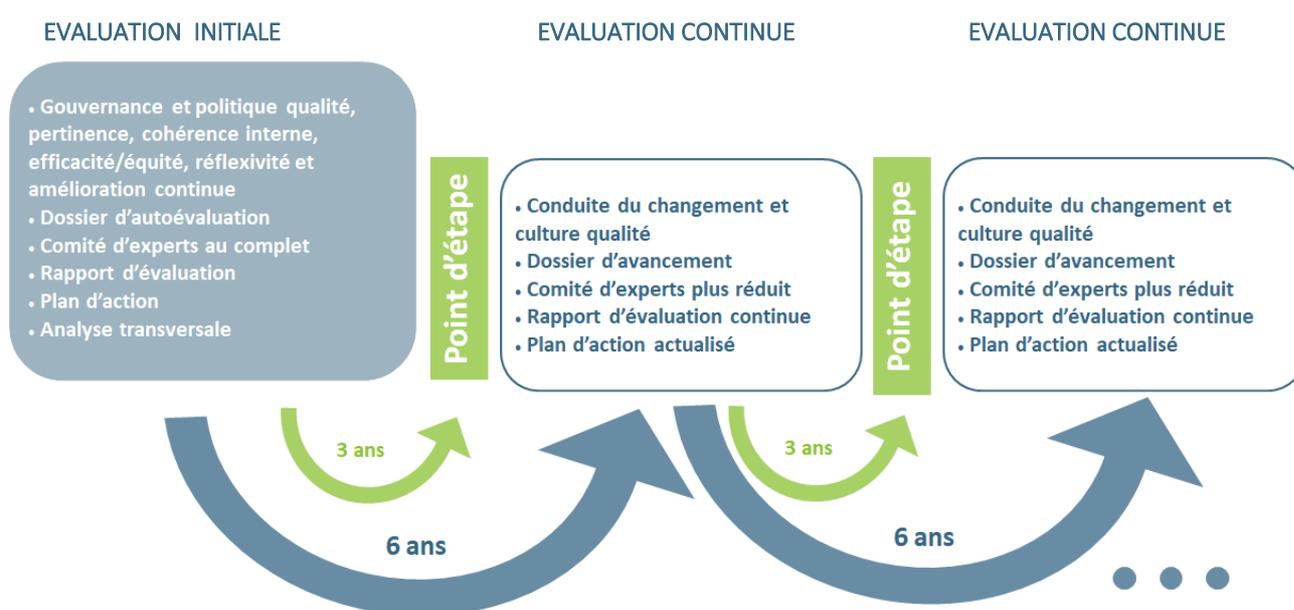


ILLUSTRATION 12 : SEQUENCE DES EVALUATIONS PROGRAMMATIQUES MENEES PAR L'AEQES

### 6.1. L'évaluation programmatique initiale

L'évaluation programmatique initiale concerne les programmes de formation initiale<sup>28</sup> (brevets, bacheliers et masters) organisés par les universités, les hautes écoles, les ESA et les établissements EPS en FWB et qui n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation par l'Agence. L'évaluation externe a pour objectif d'évaluer la qualité des programmes et de leurs systèmes d'assurance qualité. Pour ce faire, l'Agence invite l'établissement à faire une autoévaluation approfondie du programme évalué et sollicite un groupe d'experts pour énoncer toute recommandation utile en vue d'en améliorer la qualité.

Une évaluation initiale repose sur l'utilisation, tant par les établissements concernés que par l'Agence, du référentiel AEQES en cinq critères. Celui-ci constitue la base de l'autoévaluation du programme par les établissements et constitue la trame du rapport d'évaluation externe rédigé par le comité d'évaluation.

L'évaluation programmatique initiale se décline en trois phases :

- l'autoévaluation par l'établissement dont le programme est évalué ;

<sup>28</sup> Voir également illustration 2

- l'évaluation externe réalisée par un comité d'experts indépendants, sélectionné par l'Agence. Cette étape inclut notamment une visite sur site et la publication des rapports rédigés par les experts ;
- la publication d'un plan d'action dressé par l'établissement et sa mise en œuvre ; le point d'étape.

L'évaluation initiale d'un cluster fait l'objet d'une analyse transversale (AT). Celle-ci vise à contribuer à la réflexion sur les politiques et démarches qualité tout en visant l'amélioration de la qualité du programme. Elle permet de synthétiser les enjeux, forces et faiblesses d'un cluster et de formuler des recommandations à différentes parties prenantes : établissements, pouvoirs organisateurs, autorités politiques. Ces analyses s'adressent à un public large qui comprend autant les autorités politiques que des étudiants en recherche d'informations sur leurs futures études. Outre la publication sous forme imprimée et sur le site de l'AEQES, les AT font l'objet d'une présentation orale et d'une diffusion auprès des parties prenantes.

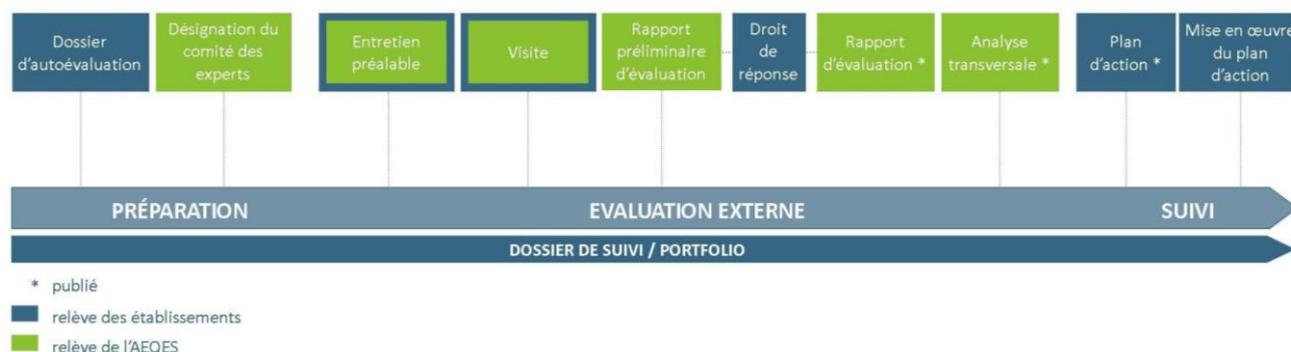


ILLUSTRATION 13 : ÉTAPES D'UNE EVALUATION PROGRAMMATIQUE INITIALE

## 6.2. L'évaluation programmatique continue

Les évaluations programmatiques continues concernent les programmes de formation initiale (brevets, bacheliers et masters) organisés par les universités, les HE, les ESA et les établissements EPS en FWB et qui ont fait l'objet d'une évaluation par l'Agence. Elles visent à soutenir les EES dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place et dans le développement d'outils de pilotage. Ce faisant, la procédure garantit le maintien d'un engagement actif vers une culture qualité intégrée ainsi qu'un équilibre entre mécanismes internes et externes d'assurance qualité.

Depuis 2018, l'AEQES s'est dotée d'un nouveau référentiel spécifique aux évaluations continues. Composé de trois critères, il permet de renforcer l'aspect réflexif des dossiers d'avancement. Il consacre une part plus importante à la mesure de la culture qualité au sein des EES évalués.

L'évaluation programmatique continue se compose également de trois phases qui se veulent plus légères pour l'établissement :

- la production d'un dossier d'avancement par l'établissement évalué ;
- l'évaluation externe réalisée par un comité d'experts indépendants, sélectionné par la Cellule exécutive. Cette étape inclut notamment une courte visite sur site et la publication du rapport rédigé par le comité ;
- la publication d'un plan d'action dressé par l'établissement sur son site internet et sa mise en œuvre ainsi qu'un point d'étape.

L'évaluation programmatique continue vise également à maintenir et à renforcer une dynamique qualité active dans les établissements et à garantir la traçabilité et la documentation des systèmes internes de gestion de la qualité.

La méthodologie de l'évaluation programmatique continue se focalise sur le degré de réalisation des actions prévues dans le plan d'action publié par l'établissement à l'issue de l'évaluation programmatique initiale ainsi qu'au projet de plan d'action pour les années à venir.

L'évaluation continue d'un ensemble de programmes peut également faire l'objet d'une analyse transversale. Ce nouveau format d'analyse transversale est actuellement en phase d'expérimentation.

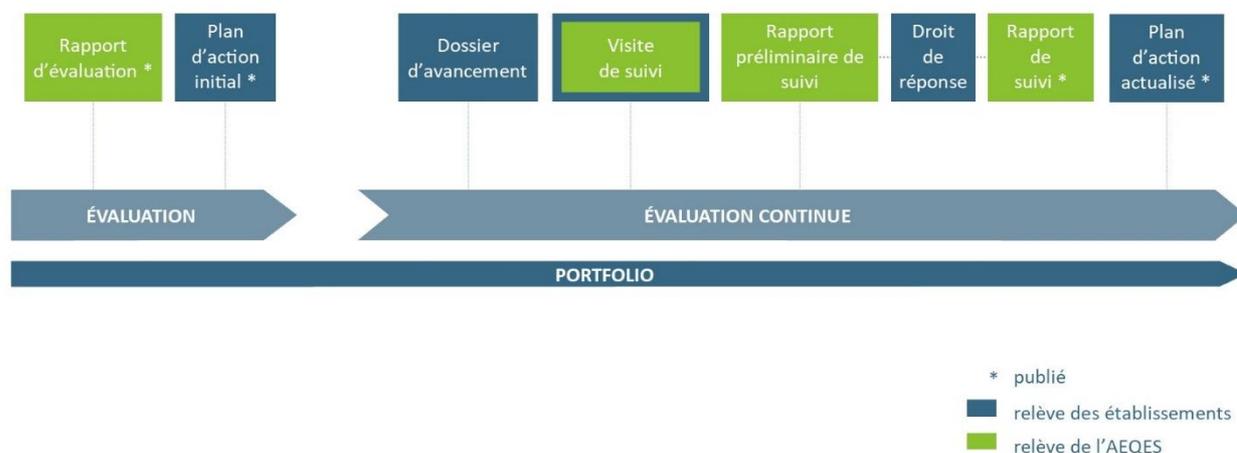


ILLUSTRATION 14 : ÉTAPES D'UNE EVALUATION PROGRAMMATIQUE CONTINUE

### 6.3. La phase pilote d'évaluation institutionnelle

Entre 2019 et 2023, l'AEQES met en œuvre une phase pilote d'évaluation institutionnelle auprès de 17 établissements volontaires : les 6 universités de la FWB, 8 hautes écoles, 2 écoles de promotion sociale et une école supérieure des arts.

Le cadre méthodologique de la phase pilote a été validé par le Comité de gestion tout en laissant ouverte la possibilité de transformer ce cadre sur la base de l'expérience pilote.

Les balises méthodologiques fixent :

- Objet et modalités (comment les politiques et démarches qualité d'un EES lui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques fixés en matière d'apprentissage et d'enseignement ; et de manière facultative : procédure d'avis global)
- Référentiel (ESG, partie 1 ; + facultatif : les 4 critères de l'avis global)
- Etapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi), à savoir :
  - la production d'un dossier d'autoévaluation institutionnelle par l'établissement pilote ;
  - l'évaluation externe réalisée par un comité d'experts indépendants, sélectionné par le CAM ; cette étape inclut notamment une visite sur site ou en ligne et la publication du rapport rédigé par le comité, et, le cas échéant, la décision concernant la procédure d'avis ;
  - la réalisation d'une analyse transversale pour les 17 EES pilotes ;
  - la publication d'un plan d'action dressé par l'établissement (publié sur son site internet) et sa mise en œuvre ;
  - un point d'étape.

	Visite institutionnelle	Visite institutionnelle + avis global
Novembre 2019		U
Février 2020		U HE
Mars 2020	HE	
Suspension des visites /crise COVID		
Octobre 2020	EPS	
Novembre 2020		U HE
Décembre 2020		U
Février 2021	EPS	HE U
Mars 2021	HE U HE HE	
Avril 2021	ESA HE	
Septembre 2021	Publication des 17 rapports + 8 avis	
Novembre 2021	Publication de l'analyse transversale	

ILLUSTRATION 15 : CALENDRIER DE LA PHASE PILOTE (ADAPTE SUITE AU REPORT DE VISITES CRISE COVID)

Ce tableau illustre l'impact de la crise sanitaire sur le déroulement de la phase pilote. Initialement, les visites d'établissement étaient planifiées de manière équilibrée sur les années académiques 2019-2020 (8 EES) et 2020-2021 (9 EES). En fait, seules les 4 premières visites ont eu lieu *in situ*, ensuite la visite d'octobre 2020 s'est déroulée de manière hybride (deux experts présents sur place et deux à distance) et les 12 suivantes ont été effectuées exclusivement à distance. D'autre part, plusieurs établissements ont sollicité un report de visite (et de dépôt de dossier d'autoévaluation), ce qui explique la planification intensive au cours de l'année académique 2020-2021.

## 7. ASSURANCE QUALITÉ INTERNE de l'AEQES

### 7.1. Description du système qualité AEQES

Le système qualité développé par l'Agence

- a pour **objectifs** l'amélioration continue de toutes ses activités et le traitement équitable de tous les établissements d'enseignement supérieur
- repose sur **les valeurs** de dialogue et co-construction, indépendance, équité, transparence, respect de la diversité, réflexivité et amélioration continue
- s'inscrit dans les **ESG**

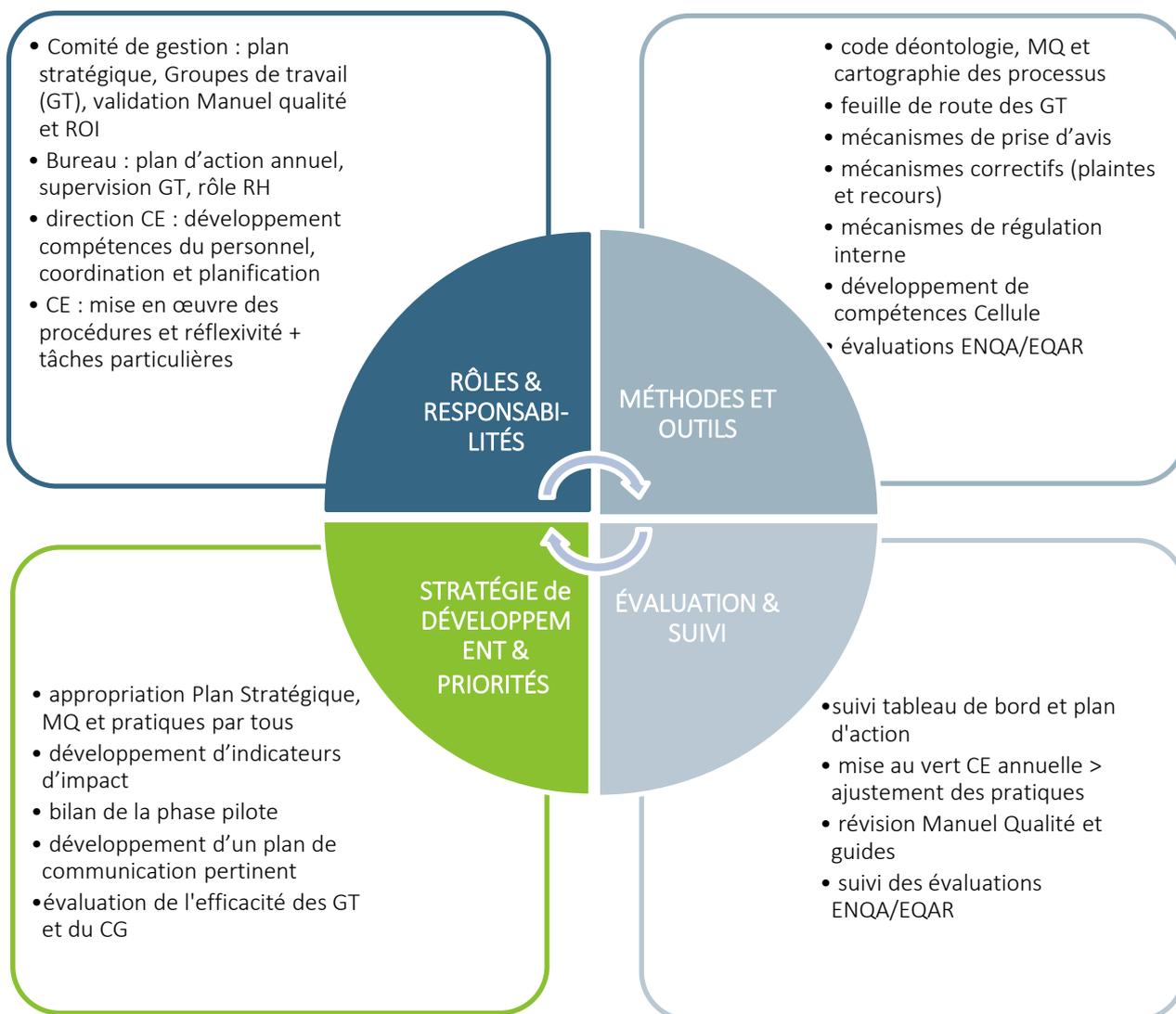


ILLUSTRATION 16 : SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DE L'AEQES

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

Les responsabilités en matière d'assurance qualité interne reposent sur : le Comité de gestion (adoption du plan stratégique, du ROI, supervision du travail des GT, validation du Manuel qualité, ...); le Bureau (notamment l'élaboration et le suivi du plan d'action annuel de l'Agence); la directrice de la Cellule exécutive (tâches de coordination et planification, de développement des compétences du personnel) ainsi

que chaque membre du personnel impliqué dans la mise en œuvre des procédures et dans la réflexion à porter sur leur amélioration continue (tel que précisé dans les profils de fonction). Différentes tâches sont également distribuées au sein de la Cellule exécutive (enquêtes et tableau de bord, veille parlementaire, coordination et gestion documentaire, communication, RGPD, etc.) et contribuent de manière directe ou indirecte au système qualité.

## 7.2. Manuel qualité

Le [Manuel qualité](#), accessible sur le site de l'AEQES, décrit la façon dont l'Agence décline ses divers processus d'assurance qualité interne. Rédigé en 2011, il est actualisé régulièrement. La version la plus récente (4) a été validée à l'automne 2020. Le Manuel qualité n'intègre pas *stricto sensu* la phase pilote qui dispose d'un document intitulé « [Balises méthodologiques pour la phase pilote des évaluations institutionnelles – 2019-2022](#) ». Une nouvelle version du Manuel qualité sera rédigée après le bilan de la phase pilote.

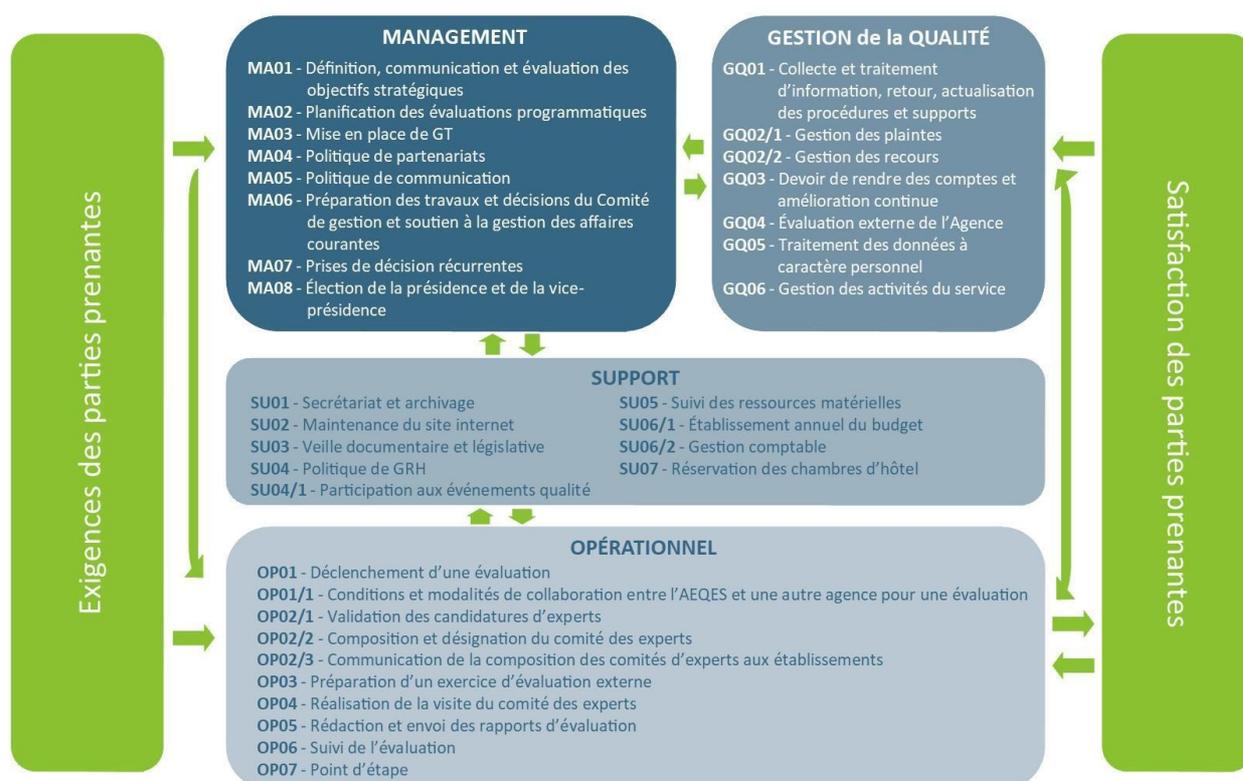


ILLUSTRATION 17 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET PROCEDURES AEQES (SOURCE, MQ, PAGE 8)

## 7.3. Méthodes et outils du système qualité

Outre les documents de référence (Code de déontologie et Manuel qualité) cités plus haut, divers mécanismes contribuent de manière systématique au processus d'amélioration continue de l'Agence.

Ceux-ci incluent :

- 1 Le recours à des groupes de travail<sup>29</sup> pour préparer, analyser et améliorer les procédures ;
- 2 Des mécanismes de prise d'avis : enquêtes systématiques auprès des parties prenantes (EES et experts) suivies d'une analyse des éléments récoltés au sein d'un tableau de bord avec indicateurs, consultations ponctuelles des parties prenantes (ex. pour la phase pilote), organisation de *focus groups* pour approfondir des résultats d'enquête (ex : dispositif de co-construction pour la phase pilote) ;

<sup>29</sup> Voir annexe 7 reprenant la composition des groupes de travail

- 3 Des mécanismes de régulation interne : réunions de service hebdomadaires, ateliers autour de thématiques, mises au vert annuelles<sup>30</sup> ;
- 4 Des mécanismes correctifs (commissions plaintes et recours) ;
- 5 Le dispositif d'évaluation ENQA/EQAR, tous les 5 ans, avec ses étapes intermédiaires (*progress report*, visite de progrès) Les rapports d'autoévaluation ([2011](#) et [2016](#)), les rapports d'évaluation par l'ENQA ([2011](#), [2016](#)) et le [rapport de progrès 2019](#) sont également en accès direct sur le site de l'Agence.

Ces mécanismes conduisent à des ajustements de procédures, à leur actualisation et à celle des supports utilisés (référentiels, guides, MQ).

#### 7.4. Focus sur les compétences des personnes impliquées dans les activités de l'Agence

Au niveau des membres du Comité de gestion et de ses GT, un *benchlearning* international est assuré via la participation à des colloques ou par le biais de comptes rendus de ceux-ci, ou en travaillant explicitement cette dimension dans les travaux des GT. Par ailleurs, l'Agence a mis en œuvre, à partir de 2016, des processus d'accueil en vue d'une meilleure intégration des nouveaux membres.

En ce qui concerne le personnel de l'Agence, les compétences et les connaissances professionnelles des membres du personnel sont déclinées sous la forme d'un profil de fonction, employé pour tout recrutement ainsi que pour l'évaluation des personnes en place (entretiens annuels). Le document [ENQA Quality Assurance Professional Competencies Framework](#) produit par le GT *Staff Development* d'ENQA sert d'outil de référence en matière de développement professionnel. Cet outil identifie des connaissances (systèmes éducatifs, législations, assurance qualité et amélioration), des compétences techniques (analyse et résolution de problèmes, gestion de projets) ainsi que des compétences comportementales (communication, leadership, autonomie, intégrité, gestion de stress, etc.). Il propose également des outils de diagnostic et des activités de développement des compétences requises.

Outre les dispositifs mis en place pour l'intégration d'un nouveau membre du personnel (accueil, document d'informations pratiques, désignation d'une personne de référence, formations, immersion en visites d'observation), la participation active aux événements relatifs à la qualité et à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (événements nationaux et internationaux) ainsi qu'aux formations disponibles *via* le Ministère permettent de renforcer le professionnalisme de l'équipe.

Depuis 2016, la Cellule exécutive a veillé à renforcer le professionnalisme en définissant des profils spécifiques<sup>31</sup> : poste de comptable en 2016 et poste de chargé.e de communication en 2021. En ce qui concerne le professionnalisme des experts, se reporter à l'ESG 2.4.

#### 7.5. Evaluation, suivi et priorités du système d'assurance qualité

Les priorités pour consolider le système d'assurance qualité de l'Agence sont les suivantes : le Comité de gestion souhaite piloter son nouveau Plan stratégique 2021-2025 en développant des indicateurs d'impact (travaux en cours) et en soutenant le déploiement d'un plan de communication pertinent, en particulier dans le cadre de la phase pilote dont le bilan est à dresser prochainement. Il a également inscrit dans son Plan stratégique une action d'analyse de ses structures pour viser une efficacité accrue de son fonctionnement. Dans un contexte d'accueil de nouveaux membres au sein de la Cellule exécutive, mais aussi d'évolution des méthodologies, une priorité est celle de l'appropriation adéquate par toutes et tous du PS 2021-2025, de la version actualisée du Manuel qualité et des pratiques actuelles et à venir. A cet égard, chaque membre de la Cellule exécutive a eu l'occasion d'observer au moins une visite institutionnelle pilote.

---

<sup>30</sup> Voir aussi annexe 9

<sup>31</sup> Fonctions non reprises dans le cadre légal de l'Agence

## 8. DIMENSION INTERNATIONALE de l'AEQES

---

L'AEQES poursuit l'objectif de conforter le positionnement de l'enseignement supérieur de la FWB dans l'espace européen et international. Pour cela, elle se positionne sur le plan national,<sup>32</sup> européen et international par différentes activités : sur le plan de son organisation, de sa méthodologie d'évaluation, de ses collaborations et partenariats, de son implication dans des instances et des projets internationaux.

### 8.1. Organisation

Dans son Comité de gestion, l'AEQES bénéficie de l'implication de deux membres non-issus de la FWB,<sup>33</sup> ce qui constitue une plus-value en termes d'ouverture sur les pratiques internationales. Par ailleurs, le CAM, actuellement mis en place pour la phase pilote, est composé d'experts externes à la FWB (voir annexe 7). Enfin, dans ses groupes de travail, l'AEQES analyse régulièrement les pratiques internationales en matière d'évaluation et d'assurance qualité<sup>34</sup> et s'en sert pour développer ses propres réflexions.

### 8.2. Méthodologie d'évaluation

L'AEQES prévoit une dimension internationale au sein de ses comités d'évaluation : entre 2016-2017 et 2020-2021, 60 % des experts mandatés par l'AEQES (soit 184 experts sur 305) ne résidaient pas en FWB. Ce taux reste stable par rapport à la période précédente (2011-2016). Cette diversité voulue permet d'une part de diminuer les risques de conflits d'intérêt et d'autre part d'enrichir les analyses produites par les comités.

En amont de la phase pilote sur l'évaluation institutionnelle, l'AEQES a bénéficié du soutien de plusieurs agences qualité, sous la forme d'accueil de membres de la Cellule exécutive dans des étapes de leurs processus : l'agence finlandaise FINEEC a permis à une membre d'observer l'audit qualité d'un établissement finlandais (décembre 2017) ; l'agence écossaise QAA-Scotland a accueilli une membre de l'équipe lors d'un séminaire de formation d'experts (mai 2019) ; l'agence irlandaise QQI a engagé la directrice pour une mission d'évaluation institutionnelle pilote (mars 2019) ce qui fut l'occasion d'apprendre comment cette agence conduit les évaluations institutionnelles. Ces diverses activités, rendues possibles grâce au réseautage développé à l'échelle européenne, agissent comme leviers de développement professionnel. En outre, les GT effectuent régulièrement des recherches documentaires sur les méthodologies d'évaluation d'autres agences européennes.

### 8.3. Collaborations et partenariats

Depuis 2014, l'AEQES constitue avec les agences françaises (CTI et HCERES) et suisse (AAQ) le réseau francophone des agences qualité (FrAQ-Sup) afin de favoriser les échanges et les collaborations en matière d'assurance qualité au sein de l'enseignement supérieur francophone. Le réseau, élargi à d'autres agences francophones (Sénégal et Québec en 2015, Tunisie et Maroc en 2017, Guinée en 2019), a également signé un accord de partenariat avec l'agence universitaire de la francophonie (AUF). Il organise<sup>35</sup> un an sur deux une conférence internationale – en français – sur des questions d'actualité en matière d'assurance qualité pour l'ES.

L'AEQES accueille régulièrement, à leur demande, des collègues ou délégations d'autres agences (ex : visite d'étude Mali, AMAQ-Sup, novembre 2019, *NAQQA Egypt visit*, décembre 2019, *BFUG QA staff mobility* NCEQE Georgia March 2020).

---

<sup>32</sup> C'est-à-dire au travers de collaborations avec des instances des Communautés flamande et germanophone de Belgique.

<sup>33</sup> A l'heure de finaliser ce rapport, il s'agit nommément de M. Lucien BOLLAERT et de M. Stefan DELPLACE.

<sup>34</sup> A titre d'exemple, le GT Méthodologie et Référentiel qui a produit une NOTE au sujet du futur référentiel d'évaluation institutionnelle, après avoir mené une étude comparative de plusieurs systèmes d'assurance qualité en Europe.

<sup>35</sup> <https://www.fraq-sup.fr/evenements>

#### 8.4. Implication dans les instances, activités et projets internationaux

Entre octobre 2012 et octobre 2019, la directrice de la Cellule exécutive a assuré un mandat électif au sein du *Board* de l'ENQA (et de 2016 à 2019, en tant que Vice-présidente de l'ENQA). Cette implication traduit une volonté de l'AEQES de contribuer aux missions de l'ENQA et permet à l'AEQES de rencontrer pleinement sa septième mission, à savoir représenter la FWB auprès des instances nationales et internationales en matière d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur. L'implication de la directrice sur la scène internationale se traduit également par sa nomination (2015-2019) pour siéger au Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement (HCERES), sa qualité de membre du Conseil Scientifique d'AVEPRO, l'Agence qualité du Vatican pour l'enseignement supérieur (2018-2023) ainsi que membre (mandat de 2 ans à partir d'octobre 2021) de l'*International Advisory Committee* de l'agence suédoise UKA. La directrice est également engagée dans le projet « initiative HAQAA1<sup>36</sup> et HAQAA2 », projet d'harmonisation de l'assurance qualité à l'échelle du continent africain, avec notamment l'élaboration des ASG-QA et la mise en place d'une méthodologie d'évaluation d'agences qualité africaines.

Enfin, l'AEQES veille à participer à différentes activités nationales et internationales en lien avec ses missions : colloques internationaux, voyages d'études, participation à divers projets conduits par des *consortiums* européens et internationaux. Elle entretient des échanges étroits avec les acteurs de l'ES présents à Bruxelles, notamment avec les autres acteurs de l'EEES (EUA, ENQA, EURASHE, ESU, EQAR, Commission Européenne).

---

<sup>36</sup> <https://haqaa.aau.org/>

## 9. ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES : ESG, partie 3

---

Cette section examine la manière dont l'AEQES se conforme aux références de la partie 3. L'analyse est valable pour les trois activités d'assurance qualité externe, sauf stipulé autrement.

### 3.1 Activités, politique et démarches d'assurance qualité

#### RÉFÉRENCE

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

#### Régularité, buts et objectifs

La régularité des activités d'assurance qualité de l'AEQES est assurée pour les trois méthodologies d'évaluation, l'évaluation programmatique initiale et continue et l'évaluation institutionnelle. Comme mentionné précédemment, les programmes qui n'ont pas encore été évalués ou les programmes nouvellement créés font systématiquement l'objet d'une évaluation complète. Les autres programmes sont soumis à une évaluation continue obligatoire tous les six ans. Lorsque les évaluations institutionnelles seront entrées dans leur phase pérenne, les EES y seront également soumis tous les six ans.

Les deux objectifs principaux de l'AEQES consistent à œuvrer à l'amélioration constante de la qualité de l'enseignement supérieur (*quality enhancement*) et à en rendre compte (*accountability*). Pour atteindre ces deux objectifs majeurs, l'Agence engage sur une base régulière des activités d'assurance qualité externe (*cf. supra*).

L'objectif *quality enhancement* est soutenu par :

- deux référentiels d'évaluation programmatiques, dont un présenté avec un [guide d'accompagnement](#) détaillé. Les évaluations institutionnelles menées dans le cadre de la phase pilote se réfèrent directement à la partie 1 des ESG ;
- un accompagnement méthodologique des établissements de la part de la Cellule exécutive dans la phase d'autoévaluation et de déroulement des évaluations *via* l'organisation de séances d'information et la diffusion de supports écrits actualisés ;
- l'encouragement des EES à documenter les démarches qualité dans un portfolio ;
- l'organisation de moments d'échanges et d'analyse avec les EES, la contribution à la professionnalisation des acteurs de l'assurance qualité par le biais d'interventions au cours de journées pédagogiques. Depuis 2015, l'Agence organise une [journée d'études annuelle](#) à destination des acteurs de l'ES en FWB par laquelle elle vise l'échange d'informations, une sensibilisation et une réflexion sur les thématiques liées à l'assurance qualité<sup>37</sup>.

La rencontre de l'objectif *accountability* implique la publication et la diffusion des différents rapports en lien avec un cursus donné (rapports d'évaluation et analyses transversales). À titre d'illustration, au moment de finaliser l'écriture de ce rapport d'autoévaluation, 636 rapports d'évaluation et 44 analyses transversales ont été [publiés sur le site internet de l'AEQES](#).

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

---

<sup>37</sup> Cette journée d'étude n'a pas eu lieu en 2020 en raison de la crise sanitaire.

### ❖ *Éléments de preuve*

Les documents produits par l'AEQES sont tous disponibles sur son site internet ou sur le site internet dédié à la phase pilote. Ceux-ci détaillent les objectifs poursuivis par l'Agence, les différentes étapes des différentes méthodologies d'évaluation, etc. :

- [Plan stratégique 2021-2025](#) ;
- [Référentiel AEQES d'évaluation programmatique initiale](#) ;
- [Référentiel AEQES d'évaluation programmatique continue](#) ;
- [Guide d'accompagnement](#) ;
- [Guide à destination des établissements](#) ;
- [Guide à destination des experts](#) ;
- [Planification des évaluations](#) ;
- [Balises méthodologiques pour l'évaluation institutionnelle](#).

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance et le travail de l'Agence**

L'implication des parties prenantes dans la gouvernance et le travail de l'Agence est assurée par la composition du Comité de gestion et le fonctionnement des divers GT. L'ensemble des acteurs concernés par l'enseignement supérieur est représenté au sein du Comité de gestion : universités, HE, ESA, établissements de l'EPS, étudiants, syndicats, société civile, monde professionnel, experts internationaux. Un représentant de la Ministre ayant l'enseignement supérieur dans ses attributions y siège également avec voix consultative.<sup>38</sup>

La représentation des étudiants au sein des structures et notamment du comité de gestion est assurée par la présence de trois représentants en son sein. Toutefois, comme mentionné dans le *progress report* de 2019, cette nomination n'est effective que pour une durée d'une année<sup>39</sup>, ce qui ne facilite pas leur compréhension des enjeux de l'assurance qualité. Comme discuté avec les représentants étudiants, cette durée étant identique à la durée des mandats au sein de leur organisation représentative (FEF – Fédération des étudiants francophones), l'Agence n'est pas en mesure de proposer une solution définitive à ce problème.

Enfin, au-delà des activités du Comité de gestion, les parties prenantes ont été largement impliquées en différentes occasions par le biais d'enquêtes, de consultation (ex : préparation et mise en œuvre de la phase pilote) et à l'occasion d'activités organisées par l'Agence (comme la journée annuelle d'études).

### ◆ *Marges de progression*

- Clarifier le référentiel d'évaluation continue et rédiger un guide d'accompagnement
- Poursuivre les efforts en vue d'augmenter l'implication des représentants étudiants et autres parties prenantes dans les différentes instances de l'Agence

## 3.2 Statut officiel

### RÉFÉRENCE

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

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

- Le [décret du 14 novembre 2002](#) (abrogé par le décret du 22 février 2008);
- Le [décret du 22 février 2008](#), amendé le 9 février 2017, porte diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé

<sup>38</sup> Pour plus de renseignement sur la démarche participative en FWB, cf. ESG 3.3 section a.

<sup>39</sup> Les autres membres du Comité de gestion sont désignés pour une durée de quatre ans (mandat renouvelable une fois).

ou subventionné par la Communauté française. L'amendement apporté au décret le 20 décembre 2017 mandate l'AEQES pour concevoir, mettre en œuvre et tirer le bilan d'une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Il prévoit la future périodicité de six ans des évaluations programmatiques et institutionnelles et augmente la dotation de l'Agence pour répondre à ces missions.

La première évaluation de l'AEQES en 2011 par l'ENQA (accès au statut de membre de plein droit) et son inscription sur le registre EQAR en 2012 ont conforté cette reconnaissance officielle. A la suite de l'évaluation par l'ENQA en 2016, l'inscription sur le registre EQAR a été confirmée en 2018.

### 3.3 Indépendance

#### RÉFÉRENCE

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

#### Indépendance organisationnelle

L'indépendance de l'Agence est fixée par l'article 2<sup>40</sup> du décret du 22 février 2008 qui précise que l'AEQES est un « service autonome non doté de la personnalité juridique dont la gestion comptable et budgétaire est séparée de celle des services de l'administration ».

Le statut, la composition et le fonctionnement de l'AEQES ont été abordés au point 4.3.

L'Agence fait partie d'une catégorie d'agences gouvernementales qui a délégation de remplir des fonctions qui structurent l'enseignement supérieur tout en intégrant les parties prenantes qui collaborent à la mise en place des politiques d'enseignement supérieur.

La présence, au sein du Comité de gestion, d'un représentant du Ministre ayant l'enseignement supérieur dans ses attributions ne représente pas un obstacle à l'indépendance de l'Agence car ces représentants n'y ont qu'une voix consultative. Cette présence lors des séances du Comité de gestion permet un suivi constant des dossiers et une rétroactivité agile de la part du cabinet en charge de l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, l'Agence dispose également de la liberté de formuler des avis au Gouvernement (missions 5 et 6), bien que cette possibilité soit peu exploitée.

#### Indépendance opérationnelle

Concernant l'indépendance au niveau des ressources humaines, l'AEQES peut recruter depuis 2014 des membres du personnel de la CE sur fonds propres et non plus uniquement sur les fonds de la Fonction publique. Si cela constitue un progrès par rapport à la situation initiale - et que la collaboration avec le service des ressources humaines est professionnelle et fluide - force est de constater les procédures restent longues. Pour rappel, l'AEQES n'a pas de personnalité juridique et les contrats sont établis par le Ministère. Celui-ci détermine par ailleurs le type de contrat (voir ESG 3.5).

En matière de choix méthodologiques, si une partie de la méthodologie initiale mise en œuvre par l'Agence émane des prescrits légaux<sup>41</sup>, au fil des années et sur la base de l'expérience engrangée (pratiques

---

<sup>40</sup> CHAPITRE II. - Création et missions de l'Agence - Article 2. - Il est créé un service autonome, non doté de la personnalité juridique, dénommé « Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française », ci-après « l'Agence ». La gestion budgétaire et comptable de ce service est séparée de celle des services d'administration générale de la Communauté française, conformément à l'article 140 des lois coordonnées sur la comptabilité de l'Etat.

<sup>41</sup> Le [décret](#) est assez détaillé et descriptif (sélection des experts, contenu du rapport d'autoévaluation, étapes de l'évaluation, etc.)

éprouvées, prises en compte des *feedbacks* des utilisateurs, recommandations ENQA/EQAR suite aux évaluations de l'Agence, *benchlearning* auprès d'autres agences, ...), l'AEQES a introduit des ajustements successifs<sup>42</sup> pour définir et mettre en œuvre une méthodologie améliorée. Ainsi, l'AEQES a obtenu, suite à la modification de son décret en 2017, une autonomie accrue en termes de méthodologie d'évaluation et une reconnaissance de sa dynamique proactive [Voir aussi 4.3. page 13]

### **Indépendance des résultats officiels**

Pour garantir l'indépendance des résultats officiels, le Comité de gestion de l'AEQES n'a pas de droit de regard sur les rapports établis par les experts en amont de leur publication. En outre, suite à l'évaluation ENQA 2016, une modification de format permet de consolider la visibilité d'indépendance de l'analyse transversale. Le Comité de gestion jouissait précédemment de la possibilité d'y adjoindre une « note analytique », synthétisant les éléments importants du rapport. En raison du risque de perception de conflit d'intérêt de cette note, celle-ci a été supprimée en 2018 et remplacée par un résumé rédigé par le comité d'évaluation lui-même.

S'agissant de choix des experts, l'analyse des candidatures, jadis dévolue à un GT regroupant des membres du Comité de gestion, se fait à présent au sein de la CE. La sélection des membres des comités d'évaluation se fait sur la base d'une [jurisprudence](#) qui est validée par le Comité de gestion. (Pour les détails de la sélection des membres des comités d'évaluation *cf. infra* 2.4.).

La Cellule exécutive agit comme intermédiaire exclusif entre les établissements évalués et les experts mandatés pour la mission. Ces derniers s'engagent, par la signature du code de déontologie, à agir à titre personnel et à mobiliser leur expertise, sans influence externe, au bénéfice de la mission qui leur est confiée. Le processus permettant d'assurer l'indépendance des experts est explicité ci-avant, sous l'ESG 2.4, ainsi que dans la [jurisprudence](#) de sélection des experts.

Dans le cadre de la phase pilote, le Comité de gestion a mis en place une instance appelée « Conseil d'appui méthodologique (CAM) » et lui a confié les tâches qui lui permettent de se prémunir de tout risque de conflit d'intérêt : sélection des établissements participant à la phase pilote, processus décisionnel (avec le comité des experts) dans l'opérationnalisation de la procédure d'avis global.

### **Réflexions sur le fonctionnement de ces instances**

Le décret AEQES 2008 a posé les bases du fonctionnement de l'AEQES sur trois instances : le Comité de gestion, le Bureau et la Cellule exécutive. Très rapidement, le Comité de gestion a mis en place des groupes de travail pour répondre aux besoins d'analyse de thèmes et pour documenter les décisions à prendre.

En novembre 2020, l'AEQES a défini comme priorité dans son plan stratégique 2021-2025, celle d'« améliorer son efficacité en renforçant son indépendance organisationnelle, son indépendance opérationnelle, son indépendance en matière de résultats de l'évaluation et en garantissant l'implication des parties prenantes ».

Cette priorité fait suite à des réflexions entamées au sein du Comité de gestion<sup>43</sup> et à la visite de progrès ENQA (septembre 2019) qui avait été calibrée, à la demande de l'Agence, sur la gouvernance et le fonctionnement de l'Agence, d'une part, et ses relations avec les parties prenantes, d'autre part.

---

<sup>42</sup> Voir notamment illustration 3

<sup>43</sup> Séance plénière/5 juin 2018, le Bureau ouvre un débat sur « la gouvernance et le fonctionnement du Comité de gestion, du Bureau et des GT » en annonçant les objectifs suivants : renforcer la fonction stratégique du Comité de gestion ; réduire la charge de travail du Bureau et du Comité de gestion ; optimiser le fonctionnement des GT. Le Bureau lance un appel à suggestions pour construire une note qu'il présente lors de la séance plénière du 2 octobre 2018. Il est alors décidé de reporter cette discussion. Lors de sa séance du 7 mai 2019, le Comité de gestion valide la note du GT Autoévaluation & Stratégie précisant les attentes de l'AEQES pour sa visite de progrès (thématiques, documents à fournir, intervenants à inviter). Les thématiques retenues sont les relations avec les parties prenantes de l'Agence et le fonctionnement/gouvernance de l'Agence.

La visite de progrès ENQA a pointé les tensions entre le concept de représentativité (qui permet une appropriation des concepts d'assurance qualité et qui inclut un grand nombre de personnes<sup>44</sup> dans les instances vu le paysage institutionnel de la FWB) et le concept d'efficacité et d'agilité dans les mécanismes de prise de décision (qui peut requérir des groupes de taille moins grande). La question de l'indépendance organisationnelle est également à réfléchir dans ce cadre.

Ce point de vue a été débattu par le Comité de gestion le 14 octobre 2019 qui a acté la nécessité de poursuivre ultérieurement la réflexion sur ce point. A ce jour, cette réflexion n'a pas encore été menée à son terme. Ce point est à mettre en lien avec la question de l'indépendance organisationnelle.

Les deux instances mises en place pour la phase pilote (CoPIL et CAM) tiennent des réunions régulières pour répondre aux besoins de déploiement de cette phase pilote et portent constamment une réflexion sur leur propre fonctionnement ainsi qu'une réflexion prospective (par ex. accord sur le format et la portée du rapport de bilan à produire).

#### ❖ **Éléments de preuve**

- Augmentation du budget global de l'Agence dans un contexte de restrictions budgétaires, augmentation du cadre RH.
- Ajout de la 8<sup>e</sup> mission dans le décret (modification du 20 décembre 2017) ainsi que de l'article 9 bis (mandat pour concevoir et mettre en œuvre une phase pilote)
- Suppression de la note de synthèse rédigée par le Comité de gestion, remplacée par résumé rédigé par le comité d'évaluation
- Mise en place du CAM pour la phase pilote

#### ◆ **Marge de progression**

- Elaborer une solution structurelle pour renforcer l'indépendance et l'efficacité de l'Agence tout en garantissant l'implication des parties prenantes (cf. priorité 1 du PS 2021-2025)
- Développer une solution structurelle à la gestion des ressources humaines au sein de l'Agence (voir aussi 3.5)

### 3.4 Analyse thématique

#### RÉFÉRENCE

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

Depuis le début de ses activités, l'Agence produit différents types d'analyse thématique : les analyses transversales, des « méta-analyses » et d'autres types de publications thématiques ou études.

#### Les analyses transversales

L'évaluation programmatique réalisée en *clusters* (cf. *infra* 4.1.) conduit l'Agence à produire un premier type d'analyses thématiques : pour chaque regroupement de programmes, les experts rédigent, à l'issue de l'ensemble des visites d'évaluation, une mise en perspective argumentée des programmes évalués à l'échelle de la FWB, accompagnée de points de repère issus de l'expertise internationale du comité (pratiques d'enseignement et/ou d'assurance qualité venues d'ailleurs, éclairages du monde professionnel, réflexions pédagogiques, etc.).

A ce jour, plus de 44 [analyses transversales](#) ont été présentées, publiées et diffusées (cf. ESG 2.6).

---

<sup>44</sup> Pour chaque membre effectif du Comité de gestion un suppléant est désigné. Régulièrement, les suppléants du Comité de gestion suivent les séances en présence des membres effectifs. Ils ne participent toutefois pas aux votes tant que leurs membres effectifs sont présents.

Les analyses transversales sont présentées par leurs auteurs aux EES, aux membres du Comité de gestion et à d'autres parties prenantes lors de séances propices à l'échange et au débat. Une première édition en mode distanciel a été organisée à partir de décembre 2020.

**Phase pilote** : une variante de ces analyses transversales a été introduite récemment, en lien avec le développement de l'évaluation programmatique continue. Comme expliqué dans la partie 7, l'évaluation programmatique continue met davantage l'accent sur la culture qualité et les dynamiques d'amélioration continue mises en place par les établissements. Les premières analyses transversales (réalisées en 2021) de ce nouveau format permettront de tirer des enseignements des pratiques internes d'assurance qualité en FWB. Ce type d'analyse a pour but de documenter le développement de l'assurance et de la culture qualité en FWB et, en synergie avec le développement de l'évaluation institutionnelle pilote, pourra contribuer à renforcer l'autonomie des EES en la matière.

### Les méta-analyses

Un deuxième type d'analyses thématiques découle de cette production initiale. Le GT Rapports, mandaté par le Comité de gestion, examine de manière régulière un ensemble d'analyses transversales afin d'en dégager des éléments visant une réflexion plus structurée. A ce jour, quatre méta-analyses ont été élaborées :

- [TENDANCES](#) (sept thématiques récurrentes sur les évaluations de 2009-2010) ;
- [FOCUS](#) (six thématiques dégagées des évaluations 2010-2012) ;
- [TRAJECTOIRES](#) (2016) a revisité les résultats de treize évaluations 2013-2014 à la lumière de la partie 1 des ESG (version 2015) ;
- [DES PROGRAMMES A LA GOUVERNANCE](#) (2019) met l'accent sur les principaux champs d'action pointés par les comités d'évaluation (de 8 évaluations 2014-2016) et sur les processus de gestion des activités dont ils relèvent (les processus métier, de support et de pilotage). Le choix de cet angle d'approche permet d'articuler les chantiers prioritaires relatifs à la gestion de la qualité par les EES et les processus dont ils relèvent.

### Autres publications thématiques

Enfin, un troisième type d'analyses thématiques existe :

- le bilan des évaluations de suivi 2015-2016 (publiée en 2017)<sup>45</sup> ;
- [la synthèse de résultats d'enquêtes auprès des parties prenantes](#) (établissements, étudiants, experts) sur la période 2017-2018 (publiée en 2020) ;
- en collaboration avec l'ARES et le VLHUR, un [aperçu des pratiques d'assurance qualité dans le contexte de la codiplomation en Belgique](#) (Flandre et FWB).

Une veille des débats parlementaires est assurée par la Cellule exécutive afin de vérifier l'impact de ces rapports au sein du monde politique. Les questions parlementaires et leurs réponses sont publiées sur le site de l'Agence. Toutefois, l'AEQES n'a pas encore réalisé d'étude pour mesurer l'impact des analyses transversales auprès d'autres publics tels que les étudiants et les partenaires socioprofessionnels.

Il est à signaler que le Conseil Général de l'enseignement de promotion sociale a mis en place une procédure visant à enclencher systématiquement une réflexion collégiale de ses membres après la publication de chaque analyse transversale, ce qui mène généralement à une révision des programmes. A cet égard, l'accord entre l'ARES et l'AEQES stipule que « l'ARES s'engage à analyser, en particulier avec les autorités et directions des établissements, les rapports, études, analyses, enquêtes élaborés par l'AEQES

---

<sup>45</sup> Ce [bilan](#) des premières évaluations de suivi a été dressé par la Cellule exécutive de l'Agence en collaboration avec les institutions (qui ont participé via questionnaire) et avec les experts (via focus groups). Voir également à ce propos l'annexe 4 du rapport d'autoévaluation de l'AEQES de 2016.

ou d'autres organismes et qui présentent un intérêt pour la promotion de la qualité en FWB ». De fait, chaque analyse transversale est traitée à la CoQER et transmise en interne à l'ARES<sup>46</sup>.

L'AEQES doit cependant poursuivre un effort d'analyse et de diffusion de tous ces travaux, afin de mieux sensibiliser le public auquel ils se destinent. L'engagement tout récent d'une chargée de communication permettra de développer un plan de communication et des actions ciblées.

#### ❖ *Éléments de preuve*

- Publications des [analyses transversales](#) et [autres études](#) sur le site de l'AEQES ;
- Note conjointe ARES-AEQES pour la prise en compte des analyses transversales ;
- Actions de la chargée de communication pour améliorer la visibilité des productions de l'AEQES.

#### ◆ **Marge de progression**

- Améliorer la diffusion des analyses et études, par des actions de communication ciblées ;
- Travailler à la dimension « impact » de l'assurance qualité en FWB.

### 3.5 Ressources

#### RÉFÉRENCE

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

#### Ressources humaines

Au 15 juin 2021, la composition du personnel de la Cellule exécutive de l'Agence est répartie comme suit

nom	prénom	fonction	depuis	ETP	contrat
BREBANT	Maxime	attaché-N 1, démissionnaire, remplacement en cours	septembre 2016	80 %	TS <sup>47</sup>
COUDIJZER	Sandrine	assistante admin. N2, démissionnaire, remplacement en cours	janvier 2019	100 %	TS
DETAVERNIER	Aurélie	attachée-N 1	novembre 2020	100 %	TS
DISKEUVE	Pascale	comptable	septembre 2016	100 %	TS
DUYKAERTS	Caty	directrice	octobre 2008	100 %	mission
JAROSZEWSKI	Eva	Attachée – N1, référente personnel	octobre 2008	100%	statutaire
LEBAILLY	Hélène	chargée communication- N1	mars 2021	100 %	TS
LEFEVRE	Claire	attachée-N 1	janvier 2019	100 %	TS
PARMENTIER	Romain	attaché-N 1	janvier 2019	100 %	TS
SERET	Marie-Line	attachée-N 1	novembre 2020	100 %	TS
TALEB	Dounia	attachée-N 1	mars 2021	100 %	TS
URBAN	David	attaché-N 1	octobre 2019	100 %	TS
VERMOTE	Alexis	attaché-N 1	mars 2011	100 %	contractuel

ILLUSTRATION 18 : COMPOSITION DE LA CELLULE EXECUTIVE AU 15 JUIN 2021

<sup>46</sup> Extrait du rapport d'activités ARES 2019-2020, page 38 : « Bon nombre de ces actualisations sont le résultat de travaux menés par les instances de l'ARES en suivi des audits réalisés par l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES). À titre d'exemple, on peut citer les travaux menés par la Commission économique HE-EPS sur le bachelier en comptabilité et le bachelier en assurances devenu entretemps « bachelier en assurances et gestion du risque », de même que la révision du référentiel de compétences du bachelier de type long en sciences de l'ingénieur industriel par la Commission technique HE-EPS. De manière générale, les analyses transversales de l'AEQES font l'objet d'un suivi spécifique au niveau de l'ARES dès lors que les établissements concernés estiment que les remarques et recommandations nécessitent une prise de décision collégiale. La procédure habituelle est de créer un GT qui analyse les recommandations en profondeur afin d'émettre des propositions qui sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration avant d'être transmises, le cas échéant, vers le Gouvernement. »

<sup>47</sup> TS = contrat à tâches spécifiques. Indique explicitement la non-possibilité de recrutement statutaire.

Dix personnes ont la fonction d'attaché – N1, selon la nomenclature du Ministère qui correspond un niveau de recrutement de master minimum. Dans les faits, deux attachés disposent d'un doctorat et l'un est doctorant. Une assistante administrative, un comptable et une directrice complètent l'équipe. Récemment, la fonction de chargé de communication a été créée et une collaboratrice engagée.

En termes financiers, les salaires sont assurés par deux lignes budgétaires différentes : l'une relevant du Ministère de la FWB, l'autre de la dotation de l'AEQES. Depuis 2008, la part de la dotation de l'Agence consacrée à l'engagement du personnel a augmenté progressivement jusqu'à représenter aujourd'hui 34%. Les prévisions pour 2021 annoncent une nouvelle augmentation de cette part consacrée à la rémunération du personnel à 43%.



ILLUSTRATION 19 : REPARTITION DES DEPENSES

Trois points de vigilance sont à noter :

- Depuis 2014, un article du décret autorise l'AEQES à recruter du personnel à charge de la dotation de l'Agence. Le nombre de personnes employées grâce à cette possibilité est en augmentation (5 personnes sur 10 en 2018, 10 personnes sur 13 en 2021).
- Son corollaire, l'octroi de contrats de travail dits « à tâches spécifiques » (AGCF 16 sept 1998) empêche la stabilisation dans la fonction publique. En effet, ces contrats ne permettent pas le recrutement statutaire. A noter que les deux attachés recrutés en janvier 2019 sur les fonds du Ministère ont également signé un contrat dit « tâches spécifiques », ce qui relève d'une politique plus large du Ministère sur laquelle l'Agence n'a aucune prise. C'est une dimension qui représente pour certains attachés une perte d'attractivité de la fonction. A noter que 3 personnes (sur 13) ne sont pas soumises à un contrat dit « à tâches spécifiques » : il s'agit d'Alexis Vermote, engagé en mars 2011, sur base d'un contrat classique permettant une statutarisation, d'Eva Jaroszewski, engagée en octobre 2008 et statutarisée, et enfin, de la directrice, engagée comme chargée de mission et dont la reconduction se fait sur base annuelle.
- Sur la liste actuelle du personnel, on note 5 personnes sur 13 avec une ancienneté de maximum deux ans. Entre mai 2019 et fin juin 2021, 5 collaborateurs (quatre attachés et l'assistante administrative) ont démissionné et 4 ont été engagés (deux recrutements sont en cours). Ce renouvellement important représente un défi en termes de transfert d'expertise, de formation, de réorganisation et réaffectation des tâches (et notamment dans le contexte d'une certaine lenteur administrative – processus de recrutement, validation par l'inspection des finances, etc. – pour pouvoir aux remplacements).

Même si actuellement, le nombre de personnes au sein de la Cellule exécutive semble en adéquation avec les besoins de tâches identifiées, une réflexion est en cours pour analyser la perte d'attractivité des fonctions<sup>48</sup> au sein de l'AEQES et pour trouver des solutions pour une meilleure stabilité de l'équipe, notamment en offrant des perspectives de statutarisation et de promotion.

<sup>48</sup> La durée moyenne d'emploi calculée sur les départs depuis 2008 est de 4 ans et 8 mois.

En outre, la directrice de la Cellule exécutive est en communication permanente avec le Cabinet de la Ministre de l'enseignement supérieur, ainsi qu'avec le Ministère de la FWB pour dégager une solution structurelle visant à consolider les perspectives de développement personnel et professionnel de la Cellule exécutive.

❖ **Éléments de preuve**

- Engagement de profils spécialisés (Comptable et chargée de communication)
- Définition d'une fonction de coordination au sein de l'équipe afin d'objectiver la répartition des charges au sein de la Cellule exécutive et améliorer les processus.

◆ **Marge de progression**

- Identifier les causes du *turnover* et dégager des solutions y compris structurelles pour stabiliser le personnel.

**Ressources matérielles et gestion financière**

Légalement, l'Agence est un service administratif à comptabilité autonome (SACA). Elle n'a pas de personnalité juridique. L'Agence est soumise à un contrôle régulier de la Cour des Comptes. Elle bénéficie d'une allocation budgétaire annuelle que lui transfère le Gouvernement de la FWB.

En 2018, l'Agence a obtenu une augmentation de sa dotation de l'ordre de 24%, malgré un contexte budgétaire serré. Elle vise à permettre la mise en œuvre de la phase pilote tout en poursuivant les évaluations programmatiques. En 2020, la dotation annuelle de l'Agence s'élevait à 1 024 390 euros.

Parallèlement, suite à l'aboutissement du plan décennal et la mise en œuvre de la quasi-totalité des évaluations programmatiques initiales, la proportion d'évaluations programmatiques continues devient bien plus importante parmi les activités de l'Agence. Le poids budgétaire des évaluations continues étant moins lourd que les évaluations complètes, cette évolution a permis de maîtriser les dépenses de l'Agence pour la mise en œuvre des évaluations.

En outre, la crise sanitaire a impacté le travail de l'Agence, en modifiant les modalités de mise en œuvre des évaluations. En effet, les visites en mode distanciel ont remplacé les visites en présentiel, ce qui a engendré une non-dépense correspondant aux frais estimés de voyage, logement et restauration des experts. L'impact budgétaire est un point à considérer, mais une analyse détaillée de l'impact méthodologique des modalités de travail en mode distanciel est encore à examiner.

❖ **Éléments de preuve**

- Obtention d'une augmentation de la dotation de l'Agence dans un contexte budgétaire serré.

**3.6 Assurance qualité interne et attitude professionnelle**

**RÉFÉRENCE**

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

La politique d'assurance qualité de l'AEQES (voir aussi chapitre 7) est rendue publique, d'une part, par la publication de son Manuel Qualité sur le site de l'Agence et, d'autre part, par le dispositif d'évaluation quinquennal par l'ENQA (voir ESG 3.7)

La politique qualité englobe toutes les composantes de l'Agence (la signature du code de déontologie de l'AEQES par les membres du Comité de gestion, les experts et les membres du personnel en constitue un acte formel). Il convient de souligner également la priorité n°1 du nouveau plan stratégique 2021-2025 qui vise à améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'Agence.

La Cellule exécutive vise en permanence à améliorer son système d'assurance qualité. Le contrôle des actions s'effectue via divers mécanismes, au centre duquel on retrouve la tenue hebdomadaire de réunions de services, les mises au vert annuelles et les enquêtes réalisées systématiquement dans le cadre des évaluations. En outre, la fonction de coordination – et de responsabilité en matière d'assurance qualité interne - au sein de la Cellule exécutive remplit un rôle important dans ce contexte. La personne en charge de cette fonction a entamé un travail de cartographie des processus de l'Agence qui doit permettre de les objectiver afin de viser une meilleure cohérence.

Pour les dimensions « attitude professionnelle et formations<sup>49</sup> », le personnel de la Cellule exécutive effectue chaque année un entretien individuel avec la directrice de l'Agence. Cet entretien est l'occasion de fixer des objectifs de développement professionnels (projets, formations...) pour l'année à venir et de faire le bilan de l'année écoulée. Le personnel de la Cellule exécutive a également accès au catalogue des formations professionnelles organisées par l'École d'Administration publique (EAP), structure commune à la Fédération Wallonie Bruxelles et à la Wallonie. Les membres de l'équipe suivent régulièrement des formations qu'ils peuvent appliquer dans le cadre de leurs fonctions (gestion de projets, gestion de processus, gestion de conflits, conduite de réunion, etc...). Un membre senior de la Cellule exécutive a également une tâche de soutien au développement professionnel de reste de l'équipe. De manière annuelle et dans le cadre de l'accord de collaboration AEQES-ARES, une formation sur le cadre légal et ses modifications est assurée par l'ARES à tout le personnel. Enfin, le personnel est invité à participer à des événements qualité régionaux et internationaux.

#### ❖ *Éléments de preuve*

- Résultats d'enquêtes
- Cartographie des processus AEQES
- Rôle de la coordination et de responsabilité IQA
- Actualisation du [Manuel qualité](#)

#### ◆ *Marge de progression*

- Améliorer le processus de systématisation du traitement des enquêtes

### 3.7 Évaluation externe périodique des agences

#### RÉFÉRENCE

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

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

Outre la publication des rapports et documents relatifs à ce processus, le Parlement et le Gouvernement en sont les destinataires. Une audience au Parlement à l'issue de ces évaluations est une pratique qui permet d'approfondir les résultats qui en découlent.

La présente évaluation constitue la troisième évaluation externe de l'agence après les évaluations menées en 2011 et 2016. Ces évaluations constituent l'occasion d'interroger les pratiques en cours et de les améliorer. Le regard extérieur dont l'Agence bénéficiera au cours de l'évaluation externe en 2021

---

<sup>49</sup> Voir également annexe 9

complètera le bilan dressé suite aux consultations des parties prenantes et la mise en œuvre du plan stratégique 2021 – 2025 adopté en 2020.

## 10. ANALYSE des PRATIQUES de l'AEQES en regard des RÉFÉRENCES et LIGNES DIRECTRICES : ESG, partie 2

Cette section examine la manière dont l'AEQES se conforme aux références de la partie 2 des ESG. L'analyse est valable pour les trois activités d'assurance qualité externe, sauf stipulé autrement.

### 2.1 Prise en compte de l'assurance qualité interne

#### RÉFÉRENCE

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

Les référentiels d'évaluation employés par l'AEQES sont examinés en fonction de leur conformité aux dix points de référence de la partie 1 des ESG. Comme indiqué supra, l'AEQES mène actuellement 3 activités d'assurance qualité externe.

#### Évaluation programmatique initiale

Depuis 2012, chaque programme d'études est évalué pour la première fois par le référentiel qui s'articule autour de cinq critères, chacun se déclinant en plusieurs dimensions. Au cœur de ce référentiel figurent des critères de pertinence des programmes d'études (critère 2), de cohérence interne (critère 3) et d'efficacité et d'équité (critère 4). Outre ces critères, le référentiel prévoit également l'évaluation de la gouvernance et la politique qualité des établissements et/ou entités responsables des programmes (critère 1) ainsi que le degré de réflexivité et l'amélioration continue (critère 5).

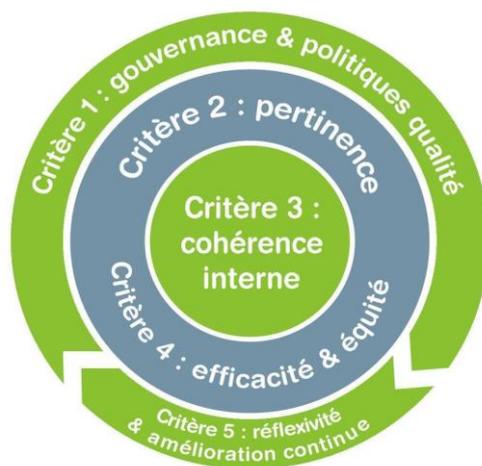


ILLUSTRATION 20 : ARTICULATION DES 5 CRITERES DU REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE INITIALE

Le référentiel de l'évaluation programmatique initiale s'accompagne d'un [guide d'accompagnement](#) à la fois utile à la rédaction des rapports d'autoévaluation et à la phase d'évaluation externe. Le référentiel soutient une « approche programme » et, comme le prévoit la législation, intègre les concepts de référentiels de compétences et d'acquis de l'apprentissage. Le guide présente, entre autres, différents outils, un lexique, des questions permettant de guider l'évaluation et des exemples. Une vérification de la concordance entre le référentiel d'évaluation programmatique initiale et la version 2015 des ESG a été assurée et présentée dans le rapport d'autoévaluation de 2016.

Les dimensions du référentiel d'évaluation programmatique initiale en rapport avec les ESG

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

ILLUSTRATION 21 : CONCORDANCE ENTRE LE REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE INITIALE ET LES ESG, PARTIE 1

### Évaluation programmatique continue

Depuis l'année académique 2015-2016, chaque programme d'études bénéficie d'une évaluation programmatique continue qui intervient cinq à six ans après l'évaluation programmatique initiale.

Depuis 2019, l'évaluation programmatique continue est assortie d'un référentiel spécifique décliné en trois critères (A, B et C).

Ce référentiel prend particulièrement en considérations les processus d'assurance qualité interne de l'EES (attente de l'ESG 2.1) et qui examine également, explicitement, la culture qualité présente dans l'EES :



Le critère A se focalise sur l'engagement de l'établissement/l'entité évaluée dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses besoins. Le critère B met en lumière les développements apportés par l'établissement/l'entité qui contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, notamment par rapport aux critères 2, 3 et 4 du référentiel complet. Le critère C interroge l'articulation des valeurs et engagements individuels et collectifs eu égard la qualité.

ILLUSTRATION 22: ARTICULATION DES CRITERES A, B ET C DU REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE CONTINUE

Le tableau ci-après illustre la concordance de ce référentiel avec les ESG.

		ESG (partie 1)									
		1.1 Politique d'assurance qualité	1.2 Élaboration et approbation des programmes	1.3 Apprentissage, enseignement et évaluation centré sur l'étudiant	1.4 Admission, progression, reconnaissance et	1.5 Personnel enseignant	1.6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des	1.7 Gestion de l'information	1.8 Information du public	1.9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes	1.10 Processus périodiques d'assurance qualité externe
Référentiel d'évaluation programmatique continue	<p><b>Critère A :</b> <i>l'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité</i></p> <p>Ce critère envisage la démarche d'amélioration continue propre à l'établissement/l'entité, notamment sa pertinence et son caractère pérenne.</p> <p>Ainsi il vise à s'assurer que l'établissement/l'entité analyse de manière périodique, systématique, approfondie, participative et validée son programme/cluster.</p> <p>Sur cette base, et dans un but d'amélioration constante de la qualité, il prend les décisions appropriées et raisonnées au moyen d'un plan d'action actualisé, priorisé et ayant défini des indicateurs de suivi.</p> <p>La démarche implique les parties prenantes internes et externes.</p>										
	<p><b>Critère B :</b> <i>les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence</i></p> <p>Ce critère prend en compte la mise en œuvre du plan d'action initial en particulier au regard des critères 2, 3 et 4 du référentiel AEQES Évaluation programmatique complète. Il envisage dans quelle mesure et de quelle manière les actions planifiées ont été réalisées, en tenant compte des paramètres contextuels. Il veille à valoriser les évolutions du programme/cluster</p>										
	<p><b>Critère C :</b> <i>la culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de ses programmes, s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés</i></p> <p>Ce critère vise à qualifier la culture qualité à l'œuvre dans l'entité. Il envisage de quelle manière et dans quelle mesure l'entité</p>										

	s'engage explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de sa gestion par des procédures appropriées. La culture de la qualité prévoit un rôle pour les parties prenantes internes et externes.									
ESG couverts par le référentiel d'évaluation programmatique continue										

ILLUSTRATION 23 : CONCORDANCE ENTRE LE REFERENTIEL D'EVALUATION PROGRAMMATIQUE CONTINUE ET LES ESG, PARTIE 1

Le référentiel de l'évaluation programmatique continue n'est actuellement pas assorti d'un guide d'utilisation spécifique. Son emploi récent tant pas les EES que par les experts sera analysé et traduit dans un « bilan de l'évaluation continue » qui débouchera éventuellement sur des ajustements. En effet, les premiers retours informels montrent quelques difficultés d'appropriation du référentiel par les EES et les comités.

### Évaluation institutionnelle pilote

L'évaluation institutionnelle pilote organisée entre 2019 et 2023 porte sur le développement d'un volet institutionnel aux évaluations de la qualité de l'enseignement supérieur.

Les « Balises méthodologiques pour la phase pilote » (*cf. supra*) précisent que cette évaluation examine *dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil (fitness for purpose).*

*[...] Dans le cas présent, et prenant appui sur les ESG, l'évaluation institutionnelle expérimentée pendant la phase pilote par l'AEQES se centrera sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclura l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES comme la formation doctorale, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclura pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.*

Le référentiel utilisé pour la phase pilote est précisément la 1<sup>re</sup> partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'EEES (ESG)<sup>50</sup>. Ainsi, tant l'objet d'évaluation que le référentiel utilisé pour cette phase pilote, rencontrent pleinement l'ESG 2.1.

### Analyse portant sur les trois activités

Au-delà de l'analyse de chacun des référentiels, dans la mise en œuvre concrète de ses 3 activités d'assurance qualité externe, comment l'AEQES prend-elle en compte l'efficacité des processus qualité mis en œuvre par les établissements ?

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

<sup>50</sup> [Cf. Phase pilote 2019-2022 : évaluations institutionnelles, Balises méthodologiques approuvées par le Comité de gestion de l'AEQES, version 4, juin 2019, pp. 7-12.](#)

A noter que l'AEQES souscrit à un concept de la qualité qui promeut l'adaptation à l'objectif visé (*fitness for purpose*)<sup>51</sup> parce que les missions et objectifs des établissements et des programmes sont différents et que l'évaluation, bien qu'encadrée par des critères communs, repose sur l'interprétation et l'appropriation de ces critères dans le contexte spécifique de chaque institution. Ces évaluations s'inscrivent dans une dimension contextuelle importante : les établissements, dans le cadre des missions qui leur sont assignées par la loi, déterminent eux-mêmes leur plan stratégique institutionnel ainsi que les objectifs globaux et spécifiques de leurs programmes. L'AEQES, par sa méthodologie, prend ainsi en considération la diversité de l'enseignement supérieur en FWB.

#### ❖ **Éléments de preuve**

- La méthodologie du référentiel d'évaluation programmatique initiale et sa concordance avec les ESG sont robustes et stabilisées ;
- La méthodologie de l'évaluation continue a été renforcée par la production d'un référentiel spécifique ;
- L'objet même de l'évaluation institutionnelle pilote est le système qualité, examiné à la lumière des 10 ESG partie 1 ;
- Des capsules vidéos explicatives ont été réalisées et mises en ligne.

#### ◆ **Marge de progression**

- Produire un guide d'accompagnement pour le référentiel d'évaluation continue ;
- Pérenniser l'évaluation programmatique continue et institutionnelle.

## **2.2 Conception de méthodologies adéquates**

### **RÉFÉRENCE :**

**L'assurance qualité externe est définie et conçue de manière spécifique afin de garantir son adéquation à la réalisation des buts et objectifs fixés, dans le respect des réglementations en vigueur. Les parties prenantes sont impliquées dans sa conception et son amélioration continue.**

L'AEQES a pour mission (décret du 22 février 2008) d'évaluer les programmes de brevet, bachelier et master en FWB et ces évaluations externes formatives visent à soutenir les établissements dans le développement de leurs missions (elles n'ont pas valeur d'accréditation ni impact formel sur les habilitations délivrées aux établissements).

Si une grande partie de la méthodologie mise en œuvre par l'Agence émane des prescrits légaux, l'AEQES développe des outils et procédures complémentaires pour soutenir davantage le développement des démarches internes de gestion de la qualité :

- instauration d'une évaluation externe dite « de suivi » dès 2013-2014 pour permettre d'attester des améliorations apportées par les institutions à leurs programmes d'études ;
- transformation de cette évaluation pour développer la méthodologie actuelle d'« évaluation programmatique continue » : bilan de la première édition, introduction d'un référentiel spécifique, ajout d'un expert étudiant, concept du portfolio à développer par les établissements pour documenter les améliorations apportées à leurs programmes, production d'une analyse transversale si pertinent, etc. (voir chapitres 6 et 7) ;
- ajout, dans les 3 activités d'assurance qualité externe, du « point d'étape », mécanisme de suivi (à mi-parcours entre deux évaluations) via la transmission d'un rapport succinct pour renseigner les actions déjà mises en œuvre pour l'amélioration ;

---

<sup>51</sup> Des principales conceptions de la qualité distingués par Martin et Stella (2007) tirées de *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*, Paris : UNESCO, Institut international de planification de l'éducation, p. 35.

- une des initiatives les plus porteuses est le lancement de la phase pilote d'évaluation institutionnelle qui se déroule actuellement.

Les finalités de ces méthodes sont explicitement reprises dans les documents supports et rappelées lors des rencontres préalables aux évaluations ainsi que dans les entretiens de visite d'évaluation.

Toutes ces évolutions traduisent la volonté de l'Agence de « *Soutenir les établissements d'enseignement supérieur pour qu'ils se dotent d'un système qualité adéquat, efficient et ancré dans une culture qualité qui fait sens et qui leur est propre*<sup>52</sup> » (priorité inscrite dans le Plan Stratégique 2021-2025). En effet, plus efficaces sont les systèmes qualité au sein des établissements, plus légères peuvent être les procédures externes d'assurance qualité<sup>53</sup>.

Les parties prenantes sont impliquées dans les évolutions méthodologiques en premier lieu au niveau du Comité de gestion et dans les groupes de travail de l'Agence, en particulier celui dédié à la méthodologie et aux référentiels.

L'élaboration et la mise en œuvre de la phase pilote constitue à elle seule une illustration de prise d'initiative de l'Agence pour faire évoluer ses méthodologies en fonction des besoins (recherche d'adéquation optimale) et l'implication des parties prenantes de cette référence 2.2. Elle a impliqué :

- une vaste consultation en amont de l'écriture de la proposition méthodologique (enquêtes auprès des acteurs de l'enseignement supérieur et de leurs instances, auprès d'experts et de responsables d'agence qualité) ;
- la validation de la proposition méthodologique par le Comité de gestion (octobre 2017) ;
- la mise en ligne d'un site de co-construction<sup>54</sup> (novembre 2017) documentant toutes les étapes de ces consultations et présentant la ligne du temps de la phase pilote ;
- le mandat du gouvernement pour mener cette phase et en dresser le bilan (décembre 2017) ;
- des étapes de débriefing et de co-construction avec les acteurs.

#### ❖ *Éléments de preuve*

- Lancement d'une phase pilote d'évaluation institutionnelle, suite à une large consultation, en vue de proposer une méthodologie répondant au mieux aux attentes des parties prenantes.
- Recours à des parties prenantes externes à la FWB (CAM) pour soutenir l'Agence dans la phase pilote.
- Bilan en cours de cette phase pilote en vue d'éventuelles adaptations méthodologiques (comptes rendus des focus groups publiés sur le site [www.aeqes-coconstruction.be](http://www.aeqes-coconstruction.be)).

#### ◆ *Marge de progression*

- Développer des mesures d'impact des activités de l'AEQES
- Impliquer davantage certaines parties prenantes (étudiants, monde professionnel) dans la conception et le développement de méthodologies.

---

<sup>52</sup> Annexe 2

<sup>53</sup> ESG 2.2, lignes directrices « Le système d'assurance qualité externe peut fonctionner de manière plus flexible si les institutions sont en mesure de démontrer l'efficacité de leur propre assurance qualité interne »

<sup>54</sup> [www.aeqes-coconstruction.be](http://www.aeqes-coconstruction.be)

### 2.3 Mise en œuvre des démarches

#### RÉFÉRENCE :

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

- une auto-évaluation ou démarche équivalente ;
- une évaluation externe comprenant en principe une visite sur site ;
- un rapport résultant de l'évaluation externe ;
- un suivi cohérent.

Pour ses trois activités d'assurance qualité externe, l'Agence en assure le caractère fiable et constant de la manière suivante :

	Programmatique initiale	Programmatique continue	Institutionnelle pilote (phase pilote)
Description et documentation	guide à destination des établissements guide à destination des experts		Balises méthodologiques pour la phase pilote
Référentiel	Référentiel d'évaluation initiale + guide d'accompagnement	Référentiel d'évaluation continue	ESG, partie 1
Réunions d'information pour les EES	Réunions avec les responsables qualité	Réunions avec les responsables qualité	Séances (infos et débriefing) pour la phase pilote
<i>Autoévaluation</i>	<i>Dossier d'autoévaluation</i>	<i>Dossier d'avancement</i>	<i>Dossier d'autoévaluation institutionnelle</i>
Visite d'EES (mode présentiel/distanciel) + accompagnement par la Cellule ex.	Entre 2 et 3 jours	1 jour ou 1.5 jours	Entre 2 et 5 jours (selon modalités mises en œuvre)
Production par les experts d'un rapport (+ analyse transversale) et publication	Rapport d'évaluation Cf. ESG 2.6.	Rapport d'évaluation continue Cf. ESG 2.6.	Rapport d'évaluation institutionnelle Cf. ESG 2.6.
<i>Plan d'action (suivi)</i>	<i>Publication par l'EES d'un plan action 3/6 mois après la publication du rapport d'évaluation</i>		
<i>Point d'étape (suivi)</i>	<i>Transmission d'un rapport succinct pour renseigner les actions déjà mises en œuvre pour l'amélioration (à mi-parcours du cycle de six ans)</i>		

ILLUSTRATION 24 : ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DES ETAPES DE L'ESG 2.3. (PAR ACTIVITE)

Les enquêtes régulières auprès des établissements et des experts indiquent des taux de satisfaction globalement positifs et assez stables année après année.

A titre d'exemple, l'illustration suivante présente les conclusions de l'ensemble des enquêtes portant sur les campagnes d'évaluations programmatiques (complètes et de suivi) de 2017-2018. La compilation de ces résultats a été communiquée au Comité de gestion début 2020 (même si des résultats partiels avaient déjà conduit à des ajustements de pratiques au sein de la Cellule exécutive). La compilation 2018-2019 est

en cours de finalisation ; les enquêtes de 2019-2020 et de 2020-2021 seront traitées de manière ciblée en fonction des besoins de la phase pilote notamment.

	Principaux points forts évoqués par les répondants	Principaux points d'amélioration évoqués par les répondants	Pistes d'actions
Évaluations initiales	<p><u>Avis des EES</u> : les outils (guides, référentiel), l'entretien préalable avec le président, la qualité d'écoute du comité [entre 8 et 8.3]</p> <p><u>Avis des experts</u> : préparation de la mission (informations, documents dont guide d'accompagnement du référentiel), logistique, appui de la Cellule exécutive [entre 9 et 9.7]</p> <p><u>Avis des EES et experts</u> : mécanisme du droit de réponse [9]</p>	<p><u>Avis des EES</u> : qualité et délais de mise à disposition des boîtes à outils statistiques [5.4]</p> <p>Légère baisse de satisfaction sur réunions préparatoires, composition des comités et adéquation de la restitution aux préoccupations [entre 7.1 et 7.4]</p> <p><u>Avis des Experts</u> : processus d'élaboration des rapports et des AT</p> <p><u>Avis des EES et experts</u> : plannings de visite trop serrés ou denses [7]</p>	<p><i>N/A les boîtes à outils relèvent à présent de la responsabilité de l'ARES</i></p> <p><i>Maintenir les entretiens préalables</i></p> <p><i>Réajustement des formats des réunions préparatoires</i></p> <p><i>Ajustements des méthodes d'élaboration des AT et renforcement de l'information sur la charge de travail</i></p> <p><i>Revoir les plannings de visites (moins d'entretiens mais plus longs, moins de participants par groupe,...)</i></p>
Évaluations de suivi <sup>55</sup>	<p><u>Avis des EES</u> : composition des comités et perception de l'atteinte des objectifs poursuivis par cette évaluation [entre 7.6 et 8.5]</p> <p><u>Avis des experts</u> : l'appui de la Cellule exécutive, les informations en amont et le séminaire de formation [entre 9 et 10]</p>	<p>Avis des EES : moins d'information disponible</p>	<p><i>Proposer une information plus exhaustive</i></p>

Les chiffres entre crochets indiquent un taux de satisfaction sur une échelle de 1 à 10

ILLUSTRATION 25 : QUELQUES RESULTATS D'ENQUETES EES ET EXPERTS (2017-2018)

Sur la période plus récente, de 2019 à aujourd'hui, de nouveaux paramètres méthodologiques sont à prendre en considération (référentiel d'évaluation continue, ajout d'un étudiant au duo d'experts, phase pilote institutionnelle, futur point d'étape, etc.). Ces nouveautés feront l'objet d'enquêtes et de focus groups afin d'ajuster les pratiques en conséquence.

<sup>55</sup> Evaluation de suivi = appellation de l'évaluation de suivi entre deux évaluations complètes. A partir de 2019, mise en place de l'évaluation continue.

## 2.4 Évaluation par les pairs

### RÉFÉRENCE

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

Toute procédure d'évaluation externe – programmatique ou institutionnelle – repose sur les qualités humaines, les compétences et l'expertise des évaluateurs.

**Principes et processus communs** aux trois activités d'assurance qualité externe encadrés par une jurisprudence disponible sur le site :

- transparence dans le mécanisme d'appel à candidatures, de recrutement et de sélection (définition des profils et compétences attendus, jurisprudence et formulaires de candidatures accessibles en ligne)
- mécanismes pour prévenir tout conflit d'intérêt (jurisprudence détaillée et actualisée, possibilité laissée aux EES de signaler tout potentiel conflit d'intérêt)
- règles de composition de comités (diversité d'origines, de profils, de genre, couverture des champs disciplinaires et de compétences)
- formation obligatoire pour tout expert mandaté par l'AEQES et accompagnement de la mission par la Cellule exécutive
- signature d'un code de déontologie

### Définition de profils et de compétences attendues

Il est attendu des experts une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour les évaluations programmatiques, les profils sont les suivants :

- Expert pair : personne disposant d'une expérience dans l'enseignement du domaine évalué dans l'enseignement supérieur ;
- Expert de la profession : personne disposant d'une expérience professionnelle en lien avec un ou des débouchés visés par le domaine évalué ;
- Expert de l'éducation : personne disposant d'une expérience dans le domaine de la didactique et de la pédagogie de l'ES (méthodes pédagogiques innovantes, aide à la réussite, *e-learning*, méthodes d'évaluation, etc.) ;
- Expert en gestion de la qualité : personne disposant d'une expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils, de préférence dans l'enseignement ;
- Expert étudiant : personne en parcours d'études ou diplômé depuis maximum un an au moment de l'évaluation externe (en bachelier, master, master complémentaire voire en spécialisation ; toute forme d'enseignement supérieur confondu), en Belgique ou à l'étranger.
- Présidence du comité des experts : personne qui dispose de l'une des expertises précitées (hormis expert étudiant) et qui dispose d'une expérience en gestion de la qualité (externe et/ou interne), de très bonnes capacités d'expression écrite et orale et d'une expérience en matière de gestion d'équipe.

Pour l'évaluation institutionnelle pilote, l'expertise attendue est définie de la manière suivante :

- Gouvernance : personne disposant d'une expertise de gouvernance et de pilotage stratégique d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'une organisation
- Gestion de la qualité : personne disposant d'une expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement supérieur
- Pédagogie : personne disposant d'une expérience en pratique pédagogique de l'enseignement supérieur (exemple : coordination pédagogique, conseil pédagogique, recherche en pédagogie, gestion de projet, démarche qualité, aide à la réussite, e-learning, etc.)

- **Expérience étudiante** : personne en parcours d'études au moment de l'évaluation externe (en bachelier, master, master complémentaire, en spécialisation ou en doctorat ; toutes formes d'enseignement confondues) ou diplômée depuis un an maximum, en Belgique ou à l'étranger
- **Expérience professionnelle** : personne disposant d'une expérience, hors de l'enseignement supérieur, en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel
- **Présidence du comité d'évaluation** : personne qui dispose de l'une des expertises précitées (hormis expérience étudiante) et qui réunit les critères suivants : une expérience de gouvernance/pilotage stratégique, une expérience de l'évaluation institutionnelle, une expérience en gestion de la qualité, de très bonnes capacités d'expression écrite et orale, des compétences en matière de gestion d'équipe.

Pour la phase pilote, les experts ont été, dans la mesure des possibilités, recrutés hors de la FWB (en s'assurant de la maîtrise du contexte de l'ES en FWB pour au moins un membre du comité). Le CAM a joué un rôle d'appui à la Cellule exécutive dans la phase de recrutement des experts et de validation de composition de comités.

### **Appel à candidatures et sources de recrutement**

L'AEQES recrute les experts suite aux lancements d'appel à candidatures<sup>56</sup> (recherche menée par le responsable AEQES d'une campagne d'évaluation), à la réception des candidatures spontanées et à la remise d'une liste d'experts potentiels de la part de l'ARES (disposition reprise dans l'accord de collaboration AEQES-ARES).

### **Travail de la Commission Experts<sup>57</sup>**

Les candidatures sont examinées par la Commission experts, interne à la Cellule exécutive, qui les analyse, les valide<sup>58</sup> et les classe en fonction de leur expertise. Elle identifie également les conflits d'intérêts potentiels et peut écarter certaines candidatures, le cas échéant.

- Pour l'évaluation programmatique initiale, la Commission experts détermine également des profils « présidentiables ». Selon l'ampleur de l'évaluation d'un cluster, une ou plusieurs personnes peuvent assurer la coprésidence du comité. Les experts « présidentiables » sont contactés et constituent le comité sur base des candidatures validées. Dans la composition de son comité, il sera tenu compte de la couverture de l'ensemble des champs évalués, de la diversité d'origine et d'expertise souhaitée au sein du comité et du respect des profils d'expertise dressés par l'AEQES.  
Le rôle de la présidence dans un comité d'évaluation<sup>59</sup> justifie le soin particulier apporté à sa sélection. Lorsque cela s'avère possible, l'Agence sélectionne pour cette fonction des experts avec lesquels elle a déjà travaillé. Toutefois, l'Agence veille également au renouvellement fréquent des profils engagés pour les évaluations.
- Pour l'évaluation programmatique continue, après validation par la Commission Experts, la Cellule exécutive compose les comités d'évaluation continue sur la base de candidatures nouvellement validées ou issues de la base de données. Un comité est composé de trois personnes : un expert « disciplinaire » (pair ou pro), un expert de l'éducation ou de la gestion de la qualité (expert transversal)

<sup>56</sup> Comment se porter candidat ? Voir [http://www.aeges.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=17](http://www.aeges.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=17)

<sup>57</sup> La Commission Experts de la Cellule exécutive est mandatée par le Comité de gestion de l'AEQES. Sa composition, ses missions et son fonctionnement sont définis dans son Règlement d'ordre intérieur, disponible sur le site internet de l'AEQES.

<sup>58</sup> Sur la base d'une jurisprudence publiée revue régulièrement par le Comité de gestion de l'Agence <http://www.aeges.be/documents/20190618JurisprudenceCommissionExperts.pdf>

<sup>59</sup> Le président d'un comité assure, outre la mission d'évaluation attribuée à tous les experts, des tâches spécifiques parmi lesquelles celles de réaliser une restitution orale des premières conclusions du comité à l'issue de la visite d'évaluation externe, de proposer les projets de rapport au comité, de veiller à soutenir continuellement la dynamique de travail du comité, de présenter au Comité de gestion de l'Agence et aux établissements l'analyse transversale dressée par le comité.

et, depuis 2019-2020, un expert étudiant. Dans la mesure du possible, cette composition intègre des experts ayant déjà effectué une évaluation pour l'AEQES et un nouvel expert.

- Pour la phase pilote d'évaluation institutionnelle et comme mentionné dans l'illustration 26, le CAM a joué son rôle d'appui dans la sélection des experts et la composition des comités. Le bilan de celle-ci comportera également un focus sur le choix des experts et la Cellule exécutive tiendra compte des enseignements de ce bilan pour son travail futur en la matière.

	Programmatique initiale	Programmatique continue	Institutionnelle pilote
Cellule exécutive	Appel à candidatures + Proposition de composition du comité	Appel à candidatures + Proposition + validation de la composition du comité	Appel à candidatures + Proposition de composition du comité
Commission Experts	Analyse et validation des candidatures choix des experts "présidentiabiles"	Actualisation des données pour le comité (validation formelle sur la base de CV actualisés)	
Président(s) du comité	Validation de la composition du comité		
Conseil d'appui méthodologique (CAM)			Validation des candidatures + choix des experts "présidentiabiles" + Validation de la composition du comité

ILLUSTRATION 26 : RESPONSABILITES DE LA SELECTION DES EXPERTS ET DE LA COMPOSITION DES COMITES POUR LES TROIS ACTIVITES

### Mécanisme de prévention des conflits d'intérêts

Lorsque les comités d'évaluation sont constitués, les noms de leurs membres sont communiqués aux EES concernés qui peuvent consulter une courte notice biographique publiée sur le site internet de l'Agence. Ils disposent alors d'un délai pour communiquer à l'Agence tout conflit d'intérêt potentiellement identifié dans le chef des membres d'un comité d'évaluation. La publication sur son site internet<sup>60</sup> du nom et du profil de tous les experts qu'elle mandate contribue à la transparence du travail de l'Agence. A noter également le pourcentage élevé d'experts non issus de la FWB.

### Séminaires de formation des experts

Chaque année, des séminaires de formation de 2 à 3 jours sont organisés en septembre/octobre à l'attention de tous les experts mandatés pour l'année académique. Séances plénières, tables rondes et ateliers pratiques se succèdent avec, pour finalités, la compréhension des caractéristiques de l'enseignement supérieur en FWB et des enjeux des approches d'assurance qualité développées par l'AEQES, l'appropriation de ses référentiels et outils, l'adoption de la posture d'expert et des réflexes de

<sup>60</sup> Les noms des experts et le résumé de leur expérience professionnelle sont disponibles sur [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

travail (mise en situation pour les entretiens, préparation des visites, écriture des rapports, ...) sans oublier la mise en place de dynamiques de groupes. Chaque année, les experts sont questionnés sur leur degré de satisfaction du séminaire et celui-ci varie entre 88% et 90% en moyenne.

En raison de la crise sanitaire, l'édition 2020 du séminaire de formation s'est déployée en mode distanciel et des supports numériques<sup>61</sup> ont été produits et mis à disposition des experts dans le cadre de leur formation à distance.

L'AEQES a mis à disposition des experts des capsules de présentation de l'Agence et des différents référentiels ainsi qu'une plateforme LMS en collaboration avec le ministère de la FWB afin de permettre des formations hybrides (*blended learning*). Cette plateforme pourra être développée/enrichie à l'avenir.

#### ❖ *Éléments de preuve*

- Inclusion d'étudiants dans les comités d'évaluation programmatique continue ;
- Possibilité d'inclure dans les comités d'évaluation des étudiants en doctorat ou diplômés depuis 1 an.

#### ◆ *Marge de progression*

- Meilleur équilibre de genre dans les comités

### 2.5 Critères déterminant les résultats

#### RÉFÉRENCE

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

**Principes et processus communs** aux trois activités d'assurance qualité externe.

Compte-tenu de l'approche formative de l'AEQES, les évaluations conduisent à la formulation d'appréciations et de recommandations (sans décision formelle). Cette démarche d'évaluation se fonde sur des critères explicites repris dans les référentiels d'évaluation programmatique initiale, continue et institutionnelle pilote<sup>62</sup>.

Les critères et les éléments d'explicitation des référentiels sont publiés sur le site internet de l'AEQES et largement diffusés auprès des établissements et des experts (lors des réunions de coordonnateurs organisés à l'attention des EES et lors des séminaires de formation des experts).

Pour s'assurer que les référentiels sont appliqués de manière constante par les experts, l'AEQES a instauré plusieurs mécanismes :

- les experts reçoivent des explications précises sur la manière de mener les entretiens et de rédiger les rapports, afin d'assurer un traitement rigoureux et cohérent à travers l'ensemble des programmes et établissements évalués.
- traitement homogène au sein d'une campagne d'évaluation : même comité d'experts et personnes référentes au sein de la Cellule exécutive qui accompagnent les experts en visite ;
- pour les évaluations comportant des coprésidents, une rencontre avec eux est organisée à mi-parcours des évaluations sur site. Cette rencontre permet d'échanger sur le *modus operandi* de chaque président et, le cas échéant, de repérer certaines différences de fonctionnement et de les ajuster.

<sup>61</sup> <https://view.genial.ly/5f573297c5ef2c0d90ddfdce/guide-referentiel-evaluation-complete-aeqes> et <https://view.genial.ly/5f69a6ef4d20af0cfc19c870/guide-referentiel-evaluation-continue-aeqes>

<sup>62</sup> Pour la phase pilote, une procédure implique une décision formelle, il s'agit de la procédure d'avis global.

- un partage des pratiques et une coordination à des fins d'harmonisation et de constance (équité de traitement) est effectuée au sein de la Cellule exécutive (réunions de service, mises au vert, processus d'accueil des nouveaux membres, observations de visites, etc.).

## Deux procédures particulières sollicitées par les établissements

### Dans les évaluations programmatiques :

#### Procédure de reconnaissance d'une évaluation/accréditation par un autre organisme sur l'AEQES (depuis septembre 2017) [voir aussi 4.1. page 12])

Les conditions et modalités de reconnaissance d'évaluation de programme(s) menée par un organisme externe autre que l'AEQES sont clairement définies (voir [Manuel qualité](#) procédure OP01).

Le dossier de demande d'un établissement est instruit soit par la Cellule exécutive (si l'organisme externe est inscrit sur le Registre EQAR), soit par la Commission de reconnaissance (si l'organisme ne figure pas sur le registre). Sont examinés : les critères d'évaluation, la périodicité des évaluations, la méthodologie de choix des experts, la publication des résultats. Une proposition de décision est formulée à l'attention du Comité de gestion qui prend formellement la décision. A noter que l'Agence reconnaît le processus et non le résultat de l'évaluation/accréditation. Si un établissement souhaite introduire une plainte ou un recours, il doit s'adresser à l'organisme.

Exemples récents : les formations d'ingénieur (CTI), de gestion (AACSB et EQUIS) et les formations de médecine vétérinaire (AEEEV).

### Pour l'évaluation institutionnelle (phase pilote) :

#### Procédure d'avis global<sup>63</sup>

Huit établissements sur 17 pilotes ont sollicité cette procédure qui permet, à l'issue de l'évaluation institutionnelle pilote, d'obtenir un avis positif, conditionnel ou négatif quant à leur capacité à gérer en autonomie l'évaluation externe de leurs programmes. La conséquence formelle d'un avis positif est la sortie de la planification des évaluations programmatiques par l'AEQES pour une période de six ans (durée des cycles dévaluations programmatiques et institutionnelles). Il s'agit ici d'une décision, prise collégialement par le comité d'experts qui a effectué l'évaluation et le CAM. Une matrice de descripteurs des 4 critères utilisés a été construite par le CAM afin de renforcer la rigueur du processus collégial de décision. Elle est utilisée, en usage interne, par les comités d'experts et par le CAM dans leur processus décisionnel. La procédure d'avis global sera examinée attentivement dans le bilan de la phase pilote et, si elle est reconduite dans la future méthodologie de l'Agence, la procédure elle-même et ses outils seront publiés sur le site de l'Agence.

#### ❖ *Éléments de preuve*

- Pour les trois méthodologies : renforcement de la formation des experts ;
- Phase pilote : élaboration et utilisation d'une matrice de descripteurs pour le positionnement vis-à-vis des 4 critères de la procédure d'avis global (actuellement outil interne).

#### ◆ *Marge de progression*

- L'écriture d'un guide pour le référentiel de l'évaluation programmatique continue après le bilan de cette évaluation.
- La finalisation de la méthodologie future et l'écriture des documents utiles (référentiel, guides, etc.)

<sup>63</sup> <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf> pages 21-24

## 2.6 Rapports

### RÉFÉRENCE

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

#### Processus d'écriture des rapports et d'exercice du droit de réponse

À l'issue d'une visite d'évaluation programmatique initiale ou d'une visite d'évaluation institutionnelle pilote, le président propose au comité une ébauche de rapport d'évaluation. Elle se base sur la restitution orale (construite collégialement), le *verbatim* des entretiens assuré par le membre de la Cellule exécutive présent lors de la visite, la documentation mise à disposition durant la visite et des contributions spécifiques des experts sous formes de notes, fiches, etc. Cette ébauche est commentée et enrichie par les experts ayant participé à la visite. La Cellule exécutive veille à la bonne prise en considération du référentiel d'évaluation, au respect de la triade « constats, analyses et recommandations » et des balises relatives à la publication. L'ensemble du comité valide la version du rapport préliminaire.

Pour la production des rapports d'évaluation programmatique continue, étant donné l'absence d'un président de comité, une méthodologie est adaptée pour garantir une cohérence globale tout en garantissant une répartition équilibrée de la charge de travail.

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

La dernière analyse des enquêtes menées par l'AEQES auprès des établissements et d'experts participants aux évaluations indiquait des scores satisfaisants quant à l'appréciation du dispositif du droit de réponse<sup>64</sup>. En outre, 80% des établissements considéraient que les rapports répondaient à leurs attentes selon les résultats des enquêtes 2017-2018.

Par contre, pour les experts, les enquêtes ont également démontré que le travail de rédaction des rapports reste un processus laborieux. La méthodologie pour la production de l'analyse transversale est un point identifié comme moins satisfaisant. La Cellule exécutive tend à croire que l'ampleur des analyses transversales rend la tâche difficile pour les experts. La collégialité et la cohérence ne sont pas toujours faciles à gérer. Cependant, ces analyses transversales sont connues et utilisées, par exemple par l'ARES<sup>65</sup> ou les membres du Parlement<sup>66</sup>.

La Cellule exécutive ne rédige pas les rapports (ou des projets de rapports) pour les experts. La réflexion sur la méthodologie d'élaboration des rapports reste d'actualité et se focalise plus spécifiquement sur les outils de soutien à la collégialité et à la qualité du contenu des rapports.

#### Contenu des rapports

Les rapports d'évaluation externe suivent la structure du référentiel d'évaluation utilisé. L'Agence a également produit des balises rédactionnelles pour l'analyse transversale.

Suite aux recommandations formulées lors des évaluations ENQA de 2011 et 2016, l'AEQES a œuvré à faciliter la lecture des rapports d'évaluation. Les rapports d'évaluation externe incluent à présent, outre l'analyse détaillée du cursus offert par un établissement, un tableau synthétique reprenant les principaux

---

<sup>64</sup> Voir illustration 25

<sup>65</sup> Voir note de bas de page 60 et le récent [outil OSAQUA développé par l'ARES](#)

<sup>66</sup> Voir à ce propos les [questions parlementaires](#) répertoriées sur le site internet de l'AEQES

points de l'analyse SWOT et les recommandations les plus importantes. Les rapports publiés par l'AEQES sont destinés à un public très large (étudiants actuels, futurs étudiants, parents d'étudiant, enseignants, directeurs, employeurs, décideurs, etc.). Les enquêtes réalisées montrent que peu d'étudiants consultent le site de l'AEQES ou ses rapports. La question sur la pertinence des publics cibles des rapports reste donc d'actualité et fera l'objet d'une évaluation lors de la mise en place d'une nouvelle stratégie de communication.

Les rapports continuent à être publiés exclusivement en français. Ce choix reste cohérent et le projet avec DEQAR ne prévoit pas la publication des rapports traduits dans une autre langue. La possibilité d'extraire le résumé figurant dans les rapports d'évaluation pour faire l'objet d'une publication séparée est une piste de réflexion à envisager dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle stratégie de communication et du nouveau site de l'Agence.

Par ailleurs, certaines balises légales en termes de contenu publiable constituent toujours un obstacle à la rédaction de rapports soutenus par des données statistiques. En outre, la gestion des statistiques en FWB ne permet pas de comparer aisément les données entre les quatre types d'enseignement supérieur car elles ne sont pas disponibles toutes en même temps (années de référence différentes).

#### ❖ *Éléments de preuve*

- Un résumé du rapport avec *layout* adapté a été ajouté à chaque rapport pour plus de lisibilité.

#### ◆ *Marge de progression*

- Faire aboutir les démarches visant à obtenir l'autorisation de publier certaines données statistiques, en concertation avec les parties prenantes et dans le respect des contraintes d'un univers très concurrentiel ;
- Améliorer la communication autour des rapports d'évaluation externe et des analyses transversales en fonction des priorités du plan de communication.

#### **Publication, diffusion et suivi**

L'Agence publie<sup>67</sup> tous les rapports ainsi rédigés par les experts (rapports d'évaluation externe, états des lieux et rapports d'évaluation externe de suivi), dans leur intégralité. La publication de rapports fait l'objet d'une large communication de la part de l'AEQES. Un courrier électronique est envoyé par la Cellule exécutive à toutes les parties prenantes concernées pour les informer de la publication : établissements (direction, personnels, étudiants), anciens étudiants et représentants du monde socioprofessionnel rencontrés lors des visites d'évaluation externe. En outre, l'AEQES adresse systématiquement des exemplaires imprimés de ses analyses transversales à l'ARES, aux Ministres ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions, aux Ministres éventuellement concernés par la thématique traitée (culture, santé, etc.), aux associations professionnelles concernées, aux commissions parlementaires *ad hoc*, aux fédérations d'étudiants, au Service d'Information sur les Études et les Professions (SIEP) et à l'Administration de la FWB. La publication de certains rapports a donné lieu à la sortie d'articles de presse et à des questions parlementaires. L'Agence assure une veille<sup>68</sup> des suites accordées aux rapports publiés.

## **2.7 Plaintes et recours**

### **RÉFÉRENCE**

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

---

<sup>67</sup> Voir [http://aeqes.be/rapports\\_intro.cfm](http://aeqes.be/rapports_intro.cfm).

<sup>68</sup> Voir [http://aeqes.be/agence\\_pr.cfm](http://aeqes.be/agence_pr.cfm)

En 2016, l'Agence a adopté une procédure de gestion des plaintes permettant de créer une commission de gestion des plaintes qui traite en toute indépendance des plaintes introduites par des EES. La commission est mise en place lorsqu'aucune issue favorable ne peut être trouvée au cours de moments de médiation entre les plaignants, la CE et le Bureau de l'Agence.

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

Depuis l'adoption de la procédure de plainte, aucune plainte n'a été introduite. Avant 2016, deux plaintes avaient été introduites et traitées grâce à une médiation.

L'existence de la commission de gestion des plaintes est explicitée sur le site internet de l'Agence<sup>69</sup> et la procédure associée est détaillée dans le Manuel Qualité, également disponible sur le site web.

Il est à noter que, en l'absence d'une incidence formelle des évaluations menées par l'AEQES, le législateur n'a pas prévu de commission de recours pour l'Agence. Néanmoins, depuis février 2021, dans le cadre de la phase pilote, l'Agence a jugé utile de se doter d'une telle commission et a désigné 9 membres pour la composer<sup>70</sup>. Cette commission peut être saisie pour traiter en toute indépendance et impartialité d'éventuels recours introduits par les établissements pilote ayant sollicité la procédure d'avis global. La procédure d'avis global permet à un EES qui obtient un avis positif à la suite de son évaluation institutionnelle d'être dispensé de l'obligation de l'évaluation externe par l'AEQES de ses programmes pendant une période de six ans.

#### ❖ *Eléments de preuve*

- Les informations disponibles sur le site internet de l'AEQES et [Manuel qualité](#).

---

<sup>69</sup> Voir [http://www.aeqes.be/agence\\_composition\\_plaintes.cfm](http://www.aeqes.be/agence_composition_plaintes.cfm)

<sup>70</sup> Voir annexe 7

## 11. INFORMATION et OPINION des PARTIES PRENANTES de l'AEQES

---

L'AEQES organise chaque année – à l'exception de 2020 en raison de la pandémie de Covid 19 - une journée d'étude<sup>71</sup> destinée aux parties prenantes de la qualité de l'enseignement supérieur en FWB. La journée est organisée en diverses séances plénières ainsi qu'en ateliers et sessions de posters. Ces derniers permettent à des représentants des EES, enseignants, experts en qualité de se réunir et de partager leurs pratiques, leurs outils<sup>72</sup>.

Dans le cadre de la phase préparatoire de la phase pilote institutionnelle, l'AEQES a lancé une consultation en 2016-2017 auprès de diverses parties prenantes sur les réflexions en termes de méthodologie : enquêtes auprès des EES, feedbacks libres auprès des experts travaillant pour l'AEQES, séances d'information décentralisées. Un site dédiée [aeqes-coconstruction.be](http://aeqes-coconstruction.be) a été créé avec la double ambition de co-construire avec les acteurs la future méthodologie et d'informer toutes les parties prenantes du déroulement de la phase pilote. Sur la base de retours informels ainsi que de dépouillement d'enquêtes, il semble que la fonction de dialogue de ce site n'ait pas atteint le succès escompté ; toutefois, le site publie de manière exhaustive et transparente tous les documents produits à ce jour.

Les enquêtes menées systématiquement auprès des personnes impliquées dans les évaluations de l'AEQES permettent également aux parties prenantes (enseignants, étudiants, professionnels, membres du personnel des EES, experts membres des comités d'évaluation...) de se prononcer sur la qualité et la pertinence des procédures menées par l'AEQES et de formuler des observations et suggestions. Les résultats des enquêtes sont synthétisés et communiqués au Comité de gestion de l'Agence. Communiquer ces résultats d'enquêtes vers les différentes parties prenantes est nécessaire.

Les analyses transversales produites dans le cadre des évaluations programmatiques font systématiquement l'objet d'une présentation publique à laquelle participent les établissements d'enseignement supérieur évalués, ainsi que des représentants du Comité de gestion et autres parties prenantes. Les analyses transversales sont publiées et largement diffusées auprès des parties prenantes et sont disponibles pour le grand public. En raison des protocoles imposés par la crise sanitaire, ces séances de présentations sont à présent proposées en ligne, et grâce au recrutement récent de la chargée de communication, ces présentations sont également assurées auprès de la presse. L'impact immédiat s'est traduit par une plus grande visibilité dans la presse écrite et les médias. Il est prématuré toutefois de déduire que cela signifie un meilleur niveau d'information auprès de toutes les parties prenantes.

---

<sup>71</sup> Voir [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events.cfm?archive=1](http://www.aeqes.be/calendrier_events.cfm?archive=1)

<sup>72</sup> Edition 2019 : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events\\_details.cfm?news\\_id=185](http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=185) et [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events\\_details.cfm?news\\_id=186](http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=186) ;  
édition 2018 : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events\\_details.cfm?news\\_id=178](http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=178) ;  
édition 2017 : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events\\_details.cfm?news\\_id=162](http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=162) ;  
édition 2016 : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events\\_details.cfm?news\\_id=152](http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=152) ;  
édition 2015 : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_events\\_details.cfm?news\\_id=124](http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=124).

## 12. RECOMMANDATIONS et PRINCIPAUX RÉSULTATS issus de l'ÉVALUATION ENQA de 2016 – PROGRÈS ACCOMPLIS

---

L'annexe 1 détaille, en regard de chaque recommandation, le suivi qui lui a été accordé.

De manière globale, on peut citer :

- la conception et la réalisation de la phase pilote, des modifications de format d'analyse transversale ou de rapport d'évaluation (volet méthodologique en réponse aux recommandations sur la longueur du cycle, l'indépendance de l'Agence, la clarté de ses rapports)
- l'implication accrue des étudiants dans l'assurance qualité (présents dans toutes les activités d'assurance qualité externe, mobilisés par diverses actions de communication)
- l'effort en matière de communication (séances d'accueil des nouveaux membres, événement *speed-dating*, élargissement du public des analyses transversales, site de co-construction, documents-clés actualisés et publiés, et surtout, engagement d'une chargée de communication)
- l'augmentation de la dotation de l'Agence et la transmission régulière de notes du Bureau documentées pour signaler les besoins structurels de l'Agence.

Bien entendu, des marges de progression existent encore.

A noter enfin, l'AEQES a fait le choix d'utiliser l'opportunité d'une visite de progrès en calibrant celle-ci sur des questions qui méritent des réponses dans un avenir proche.

## 13. Analyse SWOT

S	W
Approche formative en phase avec les attentes des établissements	
Bon taux de satisfaction mesurés par enquêtes suite aux évaluations (EES, étudiants et experts)	Appropriation variable par les experts et les EES du nouveau référentiel d'évaluation programmatique continue
Existence et actualisation d'un tableau de bord de suivi des enquêtes	Utilisation des données issues des enquêtes pas assez systématique et visible
Formation et accompagnement des experts par la Cellule exécutive	
Professionalisme reconnu de la Cellule exécutive	Instabilité cadre RH de la Cellule exécutive et hétérogénéité des statuts
Réactivité face à la crise sanitaire en dialogue constant avec les EES et les experts	
Élaboration et mise en œuvre d'une phase pilote institutionnelle, processus de coconstruction et production d'un rapport de bilan au gouvernement	Difficultés à mettre un œuvre un processus consensuel de la coconstruction
La méthodologie est documentée et disponible	Communication externe à inscrire dans un plan de communication car encore peu efficace (site web, gestion des flux d'information, diffusion d'analyses et d'études)
Professionalisation de la communication de l'Agence par l'engagement d'une personne dédiée	
Définition en cours de KPI pour le plan stratégique 2021-2025	Absence de mesure de l'impact de l'action de l'AEQES
O	T
Nouvelles perspectives ouvertes par le futur cadre décrétoal, dans une démarche de coconstruction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en ce qui concerne les évolutions méthodologiques à l'issue de la phase pilote.</li> <li>- pour la gouvernance de l'Agence</li> <li>- pour les ressources de l'Agence</li> </ul> Projet E-Paysage développé par l'ARES et collaboration avec l'ARES sur la base de données HOPS (faciliter l'accès aux données statistiques actualisées)	Incertitudes sur le futur cadre décrétoal concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la méthodologie à l'issue de la phase pilote en cours d'élaboration ;</li> <li>- la gouvernance de l'Agence</li> <li>- les ressources.</li> </ul> Difficultés d'accès aux données statistiques actualisées de l'ES en FWB
	Implication trop faible de certaines parties prenantes à la gouvernance de l'AEQES (étudiants, monde professionnel...)
	Méconnaissance des rôles et des responsabilités des différentes parties prenantes (dont l'ARES)
	Impact de la crise sanitaire, notamment budgétaire, sur la fédération Wallonie-Bruxelles

## 14. DÉFIS ACTUELS et PISTES pour l'AVENIR

---

Sur la base du bilan de son plan stratégique 2016-2020, l'AEQES a élaboré et adopté un nouveau plan stratégique 2021-2025 qui lui a permis de dresser un premier plan d'action pour 2021 (voir annexe 3).

Les trois priorités et leurs axes associés sont définis pour une période de 5 ans. Les actions et activités sont quant à elles relatives à l'année 2021. Parmi celles-ci, certaines constituent des nouvelles actions spécifiques ; d'autres sont quant à elles récurrentes.

Les priorités de l'AEQES pour la période 2021-2025 s'articulent autour de trois axes qui visent une amélioration du fonctionnement de l'Agence, de ses interactions avec les parties prenantes et une clarification de l'environnement dans lequel elle opère.

Au travers de ces différents axes, certains chantiers apparaissent comme prioritaires et transversaux :

- La poursuite de la réflexion sur la gouvernance de l'Agence, en lien avec son efficacité et la représentativité de ses instances ;
- La stabilisation du cadre de la Cellule exécutive et des ressources de l'Agence ;
- La communication de l'AEQES de façon transversale ;
- La finalisation de la phase pilote et la gestion de la transition vers la pérennisation de l'approche institutionnelle ;
- La clarification du cadre régissant la qualité de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, notamment via la publication d'un nouveau décret.

Les deux derniers points sont particulièrement importants pour l'avenir proche et s'appuient directement sur la troisième priorité définie comme suit « *Participer, avec les autres acteurs de la qualité en FWB, à la définition d'une politique qualité globale, transparente, où les rôles et responsabilités de chacun sont clairement définis et permettent de développer des synergies* ».

Par ailleurs, l'AEQES a identifié durant la conception de son nouveau plan stratégique la nécessité de mieux mesurer l'impact de ses actions à l'avenir. Dans ce cadre, un projet de développement d'indicateurs stratégiques clés a été entamé en 2021. Celui-ci permettra de définir des indicateurs stratégiques en lien avec les axes principaux du plan stratégique et permettra l'identification d'indicateurs de réalisation et d'impact qui seront déclinés dans les plans d'action annuels définis par le bureau.