



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

Évaluations institutionnelles (2023-2025)

Balises méthodologiques approuvées
par le Comité de gestion de l'AEQES

[version 5.1]
[3 février 2023]

Ce document s'adresse aux établissements dont l'évaluation institutionnelle est programmée en 2023-2024 ou 2024-2025, selon la planification reprise dans le plan sexennal des évaluations institutionnelles 2023-2029¹

Convention de lecture

Le texte repris en noir est inchangé depuis sa validation par le Comité de gestion en 2019

Le texte en **bleu foncé** se base sur les éléments précédemment validés mais reformulés légèrement.

Le texte en **bleu foncé et italique** est nouveau.

Les références directes aux 17 établissements pilotes de la phase pilote ont été supprimées.

¹ https://www.aeges.be/calendrier_plan.cfm

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
Introduction	6
Référentiel d'évaluation	8
Étapes de l'évaluation institutionnelle	15
1 Autoévaluation.....	15
2 Comité d'évaluation.....	17
3 Visite.....	18
4 Rapport d'évaluation rédigé par le comité d'évaluation.....	20
5 Suivi : plan d'action et point d'étape	20
6 Procédure d'avis global (facultative)	21
Annexe : Matrice des descripteurs	26
Annexe : Logigramme de la procédure d'avis global	34

AVANT-PROPOS

L'AEQES a organisé entre 2019-2020 et 2022-2023 une phase pilote portant notamment sur le développement d'un volet institutionnel de l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur². Pendant cette phase, les 17 établissements volontaires, en utilisant la première partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG) comme référentiel, ont décrit et analysé la manière dont les politiques et démarches qualité (ou encore les stratégies institutionnelles) qu'ils ont développées et mises en œuvre leur permettent d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés en matière d'apprentissage et d'enseignement.

La première étape de cette phase pilote – l'expérimentation concrète des évaluations institutionnelles pilotes – s'est clôturée en novembre 2021 par la publication des 17 rapports d'évaluation ainsi de l'analyse transversale.

Ces documents sont consultables sur le site de l'AEQES :

- *rapports d'évaluation des établissements :*
https://www.aeqes.be/rapports_list.cfm?documents_type=12
- *analyse transversale :*
<https://www.aeqes.be/documents/20211129ATpiloteVF1.pdf>

L'étape suivante de la phase pilote consiste à dresser un bilan documenté de cette expérience commune, à prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et à proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions souhaitées pour le futur modèle d'assurance qualité en FWB.

Cette étape n'est pas encore finalisée au moment de lancer les premières évaluations institutionnelles du premier cycle des évaluations (2023-2029) et pour cette raison, le Comité de gestion a décidé de prolonger l'emploi des balises appliquées lors de la phase pilote pour la réalisation des premières évaluations institutionnelles du cycle.

Ainsi, au printemps 2022, le Comité de gestion de l'AEQES a proposé au cabinet de la Ministre de l'enseignement supérieur de mener une première réforme du décret AEQES de 2008 afin d'assurer une base juridique à la réalisation des premières évaluations institutionnelles du cycle 2023-2029.

Cette première réforme a donc pour objet de préciser les conditions applicables aux évaluations institutionnelles :

- *Possibilité de dispense des évaluations programmatiques continues de l'AEQES pendant les deux années de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation et évaluation externe) ;*
- *Utilisation de la première partie des ESG comme cadre de référence ;*

² Décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française, modifié par le décret-programme du 20 décembre 2017

- *Recours à la méthodologie décrite dans les présentes balises ;*
- *Possibilité pour l'établissement de solliciter un avis global sur son système interne d'assurance qualité (voir procédure décrite ci-après).*

Ces mesures sont donc instaurées de façon transitoire. Le bilan de la phase pilote débouchera en effet sur l'élaboration de nouvelles ressources (nouveau référentiel AEQES pour les évaluations institutionnelles, nouveaux outils méthodologiques, etc.) dont l'entrée en vigueur devrait intervenir au plus tard à partir de 2025-2026.

Une plateforme a été mise en ligne pour soutenir la co-construction du nouveau modèle d'assurance qualité en FWB ainsi que pour informer et impliquer l'ensemble des parties prenantes tout au long de ce processus³. Cette plate-forme est régulièrement alimentée par des documents ressources.

³ En ligne : www.aeqes-coconstruction.be

INTRODUCTION

Ce document décrit le cadrage de l'évaluation institutionnelle externe telle que prévue par l'AEQES pour la période considérée : objet et modalités, référentiel utilisé, étapes de mise en œuvre et procédure facultative d'avis global.

En revanche, ce document n'inclut pas d'indication méthodologique pour mettre en place une politique et des processus qualité à l'échelle d'un établissement. En effet, puisque la mise en place d'une politique et des processus qualité sont de la responsabilité exclusive des établissements il est attendu des experts mandatés par l'Agence qu'ils prennent en compte les choix stratégiques et méthodologiques opérés en amont par les établissements (approche fit for purpose). Ainsi, l'AEQES souhaite encourager la créativité des EES en matière de pilotage institutionnel et respecter leurs spécificités.

La phase pilote a montré⁴ que les établissements avaient utilisé la marge de liberté et d'innovation annoncée, et cela avait renforcé la compréhension et l'appropriation des pratiques qualité par leurs équipes.

OBJET ET MODALITÉS DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES est la suivante :

L'évaluation institutionnelle examine dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁵ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil (*fit 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 établissements⁶.

⁴ Voir les rapports d'évaluation et l'analyse transversale publiés, mais aussi les témoignages apportés par les établissements pilotés (par exemple, lors des ateliers organisés par la CoQER en 2022-2023).

⁵ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de son enseignement (Proposition méthodologique, p. 54).

⁶ Proposition méthodologique, p. 5

La mise en œuvre de l'évaluation institutionnelle s'inscrit dans les principes et valeurs de l'AEQES, notamment le maintien d'une approche à la fois formative et visant la transparence, le respect de la diversité des contextes et la conception d'un modèle d'assurance qualité qui se veut durable (notamment en évitant les surcharges de travail et les redondances entre évaluations institutionnelles et programmatiques).

L'évaluation institutionnelle doit prendre en compte de manière complète et systémique la manière dont une institution oriente, développe, gère et évalue sa mission d'enseignement.

Il est utile de souligner l'importance du pilotage stratégique de l'établissement : dans une optique "*fitness for purpose*", les ESG seront mises en regard du déploiement de **la vision, la mission et la stratégie de l'établissement**, qui constituent donc le point de départ de *l'analyse et qui sont généralement formalisés dans des documents de type « Plan stratégique »*. *C'est la raison pour laquelle ces documents sont demandés dès le début du processus d'évaluation externe*⁷.

En complément de l'évaluation et des recommandations formulées par les experts et dans le respect de l'approche formative, l'établissement a par ailleurs la possibilité de solliciter une prise de position quant à sa capacité à prendre en charge ultérieurement l'évaluation externe de ses programmes (voir la section « Étapes de l'évaluation institutionnelle », point 6 - procédure d'avis global).

⁷ Courrier de lancement avec fiche de renseignements à compléter.

RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

Le référentiel utilisé pour les évaluations institutionnelles 2023-2024 et 2024-2025 correspondra à la **1^{re} partie** des ESG⁸.

Les ESG s'appuient sur **quatre principes** :

- les institutions d'enseignement supérieur sont les principales responsables de la qualité de leur offre de formations et de services et de sa garantie ;
- l'assurance qualité répond à la diversité des systèmes, institutions, programmes et étudiants de l'enseignement supérieur ;
- l'assurance qualité favorise le développement d'une culture de la qualité ;
- l'assurance qualité tient compte des besoins et des attentes des étudiants, de toutes les autres parties prenantes et de la société.

Les ESG sont divisées en **trois parties**, intrinsèquement liées entre elles, qui ensemble, constituent la base du cadre d'assurance qualité européen:

- Partie 1 : Assurance qualité interne (relative à l'assurance qualité interne des institutions)
- Partie 2 : Assurance qualité externe (relative aux modalités d'assurance qualité élaborées par les agences)
- Partie 3 : Agences d'assurance qualité (relative aux modalités pour l'évaluation des agences qualité).

Les **références** définissent les pratiques reconnues et acceptées pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur au sein de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) ; elles doivent donc être prises en compte et respectées par les parties concernées, dans tous les types d'offre de formations et de services de l'espace européen de l'enseignement supérieur.

Les **lignes directrices** expliquent pourquoi les références sont importantes et décrivent comment elles pourraient être mises en œuvre. Elles définissent les bonnes pratiques dans le domaine concerné, qui peuvent être prises en considération par les acteurs impliqués dans l'assurance qualité. Leur mise en œuvre diffèrera selon les contextes.

⁸ *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education* (ESG), Bruxelles, mai 2015. En ligne : https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20French_by%20Re%CC%81seau%20FrAQ.pdf

1.1 Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

Lignes directrices : Les politiques et les démarches associées sont les piliers d'un système d'assurance qualité cohérent au sein d'une institution, constituant un cycle d'amélioration continue et contribuant à son devoir de rendre compte. Ceci favorise le développement d'une culture de la qualité dans laquelle toutes les parties prenantes internes sont responsables de la qualité et s'engagent pour l'assurance qualité à tous les niveaux de l'institution. C'est pourquoi la politique d'assurance qualité a un statut officiel et est accessible au public.

De manière générale, les politiques d'assurance qualité sont plus efficaces quand elles reflètent la relation entre la recherche, l'apprentissage et l'enseignement, et tiennent compte du contexte national dans lequel se situe l'institution, du contexte de l'institution elle-même et de son approche stratégique. De telles politiques soutiennent :

- l'organisation du système d'assurance qualité ;
- les départements, écoles, facultés et autres unités organisationnelles ainsi que la direction de l'institution, les membres du personnel et les étudiants afin qu'ils assument leurs responsabilités en matière d'assurance qualité ;
- l'intégrité et la liberté académique, la vigilance envers la fraude académique ;
- la protection contre toutes les formes d'intolérance ou de discrimination envers les étudiants ou le personnel ;
- l'implication des parties prenantes externes dans les démarches d'assurance qualité.

La politique d'assurance qualité est mise en pratique par le biais de diverses démarches d'assurance qualité interne permettant une participation de l'ensemble de l'institution. La manière dont la politique d'assurance qualité est mise en œuvre, suivie et révisée est décidée par l'institution.

La politique d'assurance qualité couvre également tous les éléments des activités d'une institution sous-traitées ou exécutées par d'autres parties.

1.2 Élaboration et approbation des programmes

Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

Lignes directrices : Les programmes d'études sont au cœur de la mission d'enseignement des institutions d'enseignement supérieur. Ils fournissent aux étudiants des connaissances académiques et des compétences, y compris transversales, pouvant influencer leur développement personnel et être appliquées dans leurs carrières futures.

Les programmes :

- sont élaborés avec des objectifs généraux de programmes cohérents avec la stratégie de l'institution et prévoient explicitement les acquis d'apprentissage visés ;
- sont élaborés en impliquant les étudiants et d'autres parties prenantes ;
- bénéficient d'une expertise externe et de points de référence ;
- reflètent les quatre objectifs de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe (voir I, Portée et concepts) ;
- sont élaborés de manière à permettre une progression continue des étudiants ;
- définissent la charge de travail prévue pour les étudiants, par ex. en ECTS ;
- incluent, le cas échéant, des modalités de stage⁹ bien structurées ;
- sont soumis à un processus officiel d'approbation de l'institution.

⁹ Les stages comprennent les expériences en milieu professionnel et autres périodes du programme qui ne se déroulent pas au sein de l'institution, mais qui permettent à l'étudiant d'acquérir de l'expérience dans un domaine en lien avec ses études.

1.3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

Lignes directrices : Un apprentissage et un enseignement centrés sur l'étudiant jouent un rôle important dans la stimulation de sa motivation, de sa réflexion personnelle et de son implication dans le processus d'apprentissage. Ceci nécessite une réflexion approfondie sur la conception et la manière de dispenser les programmes d'études, ainsi que sur l'évaluation des acquis.

La mise en œuvre d'un apprentissage et d'un enseignement centrés sur l'étudiant :

- respecte et prend en compte la diversité des étudiants et leurs besoins, en offrant des parcours d'apprentissage flexibles ;
- envisage et utilise différentes modalités d'enseignement, le cas échéant ;
- utilise avec flexibilité une variété de méthodes pédagogiques ;
- évalue et ajuste régulièrement les modalités d'enseignement et les méthodes pédagogiques ;
- encourage le sens de l'autonomie de l'étudiant, tout en garantissant un accompagnement adéquat et un soutien de la part de l'enseignant ;
- promeut le respect mutuel dans la relation étudiant-enseignant ;
- comporte des procédures appropriées pour traiter les plaintes des étudiants.

Au vu de l'importance de l'évaluation pour la progression des étudiants et leurs parcours futurs, les processus d'assurance qualité pour l'évaluation tiennent compte des points suivants :

- les évaluateurs sont au fait des méthodes d'évaluation existantes (test, examen...) et sont soutenus dans le développement de leurs propres compétences dans ce domaine ;
- les critères et méthodes d'évaluation ainsi que les critères de notation sont publiés à l'avance ;
- l'évaluation permet aux étudiants de démontrer dans quelle mesure les acquis d'apprentissage visés ont été atteints ; les étudiants bénéficient d'un retour, associé si besoin à des conseils relatifs au processus d'apprentissage ;
- si possible, l'évaluation est réalisée par plusieurs examinateurs ;
- les règles de l'évaluation tiennent compte d'éventuelles circonstances atténuantes ;
- l'évaluation est cohérente, appliquée de manière équitable à tous les étudiants et réalisée conformément aux procédures établies et communiquées ;
- les étudiants disposent d'une procédure de recours officielle.

1.4 Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

Lignes directrices : Il est dans l'intérêt des étudiants, des programmes, des institutions et des systèmes d'enseignement supérieur de proposer un environnement et un accompagnement nécessaires aux étudiants afin qu'ils puissent progresser dans leur parcours académique. Il est essentiel de disposer de procédures d'admission, de reconnaissance et de certification adaptées à leurs objectifs, en particulier lorsque les étudiants sont mobiles au sein et entre les systèmes d'enseignement supérieur.

Il est important que les politiques d'accès, les processus et les critères d'admission soient appliqués de manière constante, cohérente et transparente. Une procédure d'intégration à l'institution et au programme est mise en place.

Les institutions ont besoin de mettre en place des processus et des outils pour collecter des informations, suivre la progression des étudiants, et agir en fonction.

Une juste reconnaissance des qualifications de l'enseignement supérieur, des périodes d'études et d'apprentissage préalable, y compris la reconnaissance de l'apprentissage non formel et informel, sont indispensables pour garantir la progression des étudiants dans leurs études, tout en encourageant la mobilité. De bonnes procédures de reconnaissance se basent sur :

- une pratique des institutions en matière de reconnaissance qui soit conforme aux principes de la Convention de reconnaissance de Lisbonne ;

- la collaboration avec d'autres institutions, les agences d'assurance qualité et le centre ENIC/NARIC national afin de garantir une reconnaissance cohérente dans tout le pays.

L'obtention du diplôme constitue l'aboutissement de la période d'études des étudiants. Il est important que ces derniers reçoivent une documentation expliquant la qualification obtenue, y compris les acquis d'apprentissage atteints ainsi que le contexte, le niveau, le contenu et le statut des études suivies et terminées avec succès.

1.5 Personnel enseignant

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

Lignes directrices : Le rôle de l'enseignant est essentiel pour garantir la qualité de l'apprentissage et de la vie étudiante et pour permettre l'acquisition de connaissances, compétences et aptitudes. La diversification de la population étudiante et un accent plus fort sur les acquis d'apprentissage nécessitent de centrer l'apprentissage et l'enseignement sur l'étudiant ; de fait, le rôle de l'enseignant change également (voir Référence 1.3).

Les institutions d'enseignement supérieur sont les premières responsables de la qualité de leur personnel et de la mise en place d'un environnement qui permet un travail efficace. Un tel environnement :

- définit et suit des processus clairs, transparents et équitables pour un recrutement et des conditions de travail du personnel à la hauteur de l'importance de l'enseignement ;
- offre des opportunités et favorise le développement professionnel du personnel enseignant ;
- encourage les activités scientifiques pour renforcer le lien entre l'enseignement et la recherche ;
- encourage l'innovation dans les méthodes d'enseignement et l'utilisation des nouvelles technologies.

1.6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

Lignes directrices : Dans l'enseignement supérieur, les institutions mettent à disposition des étudiants diverses ressources afin de les soutenir dans l'apprentissage, et leur permettre de vivre une expérience de qualité. Celles-ci vont des ressources physiques telles que les bibliothèques, les lieux d'études et les infrastructures informatiques à l'accompagnement humain sous la forme de tutorats, de conseils et autres aides. Le rôle des services d'accompagnement est particulièrement important pour favoriser la mobilité des étudiants au sein et entre les systèmes d'enseignement supérieur.

L'attribution, la planification et la mise à disposition des ressources d'apprentissage et de l'accompagnement des étudiants tiennent compte des besoins d'une population d'étudiants diversifiée (par exemple des étudiants plus âgés, à temps partiel, avec un emploi, internationaux, ainsi que les étudiants en situation de handicap), et de l'évolution vers un apprentissage centré sur l'étudiant et des modalités d'apprentissage et d'enseignement flexibles.

Les activités et structures d'accompagnement peuvent être organisées de diverses manières, selon le contexte de l'institution. Cependant, l'assurance qualité interne garantit que toutes les ressources sont appropriées, accessibles et que les étudiants sont informés des services mis à leur disposition.

Le rôle du personnel administratif et d'accompagnement est essentiel dans les services d'accompagnement, c'est pourquoi celui-ci doit être qualifié et bénéficier d'opportunités pour développer ses compétences.

1.7 Gestion de l'information

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

Lignes directrices : Il est essentiel de disposer de données fiables pour prendre des décisions éclairées et distinguer ce qui fonctionne bien de ce qui nécessite une attention particulière. Des processus efficaces de collecte et d'analyse d'informations relatives aux programmes d'études et aux autres activités alimentent le système d'assurance qualité interne.

Les informations collectées dépendent, dans une certaine mesure, du type et de la mission de l'institution. Les informations suivantes peuvent être importantes :

- indicateurs clés de performance ;
- profil de la population étudiante ;
- progression, taux de réussite et d'abandon des étudiants ;
- satisfaction des étudiants vis-à-vis de leurs programmes ;
- disponibilité de ressources d'apprentissage et d'un accompagnement aux étudiants ;
- parcours professionnel des diplômés.

Diverses méthodes de collecte d'informations peuvent être utilisées. Il est important que les étudiants et le personnel soient impliqués dans la collecte et l'analyse des informations, ainsi que dans la planification des activités de suivi.

1.8 Information du public

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

Lignes directrices : Les informations relatives aux activités des institutions sont utiles aux étudiants potentiels et actuels, ainsi qu'aux diplômés, aux autres parties prenantes et au public.

C'est pourquoi les institutions fournissent des informations relatives à leurs activités, y compris les programmes qu'elles proposent et leurs critères de sélection, les acquis d'apprentissage visés par les programmes, les qualifications auxquelles ils aboutissent. Elles fournissent également des informations relatives aux modalités d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation utilisées, aux taux de réussite et aux possibilités d'apprentissage offertes aux étudiants, ainsi que celles concernant l'emploi des diplômés.

1.9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

Lignes directrices : Le suivi, l'évaluation et la révision périodiques des programmes d'études visent à garantir que l'offre reste appropriée et à créer un environnement d'apprentissage favorable et efficace pour les étudiants.

Généralement, ces dispositifs incluent l'évaluation :

- du contenu du programme à la lumière des recherches les plus récentes dans la discipline concernée, assurant ainsi que le programme est actualisé ;
- des besoins en constante évolution de la société ;
- de la charge de travail, de la progression et de la réussite des étudiants ;
- de l'efficacité des procédures d'évaluation des étudiants ;
- des attentes, des besoins et de la satisfaction des étudiants vis-à-vis du programme ;
- de l'environnement d'apprentissage, des services d'accompagnement et de leur pertinence par rapport au programme.

Les programmes sont évalués et révisés périodiquement en impliquant des étudiants et d'autres parties prenantes. Les informations collectées sont analysées et le programme est adapté afin de rester à jour. Les spécifications du programme révisé sont publiées.

1.10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

Lignes directrices : L'assurance qualité externe, sous ses différentes formes, permet d'apprécier l'efficacité de l'assurance qualité interne de l'institution, de stimuler son amélioration et de lui offrir de nouvelles perspectives. Elle fournit également des informations permettant de garantir à l'institution et au public la qualité de ses activités. Les institutions participent à un processus d'assurance qualité externe périodique tenant compte, le cas échéant, des exigences du cadre législatif dans lequel elles évoluent. En fonction de ce cadre, cette assurance qualité externe peut donc prendre différentes formes et se concentrer sur divers niveaux organisationnels (tels que le programme, la faculté ou l'institution).

L'assurance qualité est un processus continu qui ne prend pas fin avec la restitution ou le rapport externe final, ou sa démarche de suivi au sein de l'institution. Par conséquent, les institutions s'assurent que les progrès réalisés depuis la dernière activité d'assurance qualité externe sont pris en compte pour préparer la suivante.

Différentes ressources ont été produites pour permettre une compréhension et une appropriation de ces ESG.

Ainsi, notamment, la publication « TRAJECTOIRES » (AEQES 2016)¹⁰ apporte au lecteur une lecture de la première partie des ESG appliquée au contexte de la FWB. Chaque référence y bénéficie d'une explication et d'une information quant aux textes de cadrage de la FWB qui y sont relatifs.

En 2021, L'ARES a développé et mis en ligne une base de données appelée OsaQUA¹¹ répertoriant les bonnes pratiques identifiées par les experts AEQES au cours de leurs évaluations et classées selon les ESG. Pour préparer la phase pilote, l'ARES avait organisé en 2019 des « ateliers ESG », et au cours de l'année académique 2022-2023, se déroulent des ateliers dont l'objectif est de s'appuyer sur les expériences des établissements pilotes pour accompagner les autres établissements dans la préparation de leur évaluation institutionnelle.

Le projet EFFECT (pour *European Forum for Enhanced Collaboration in Teaching*) répond à l'importance croissante des pédagogies et didactiques adaptées à l'enseignement supérieur. *Il peut, à ce titre, illustrer comment rencontrer l'ESG 1.3. par exemple.* Il vise à faciliter les échanges d'expérience en matière de développement des compétences des enseignants au niveau européen. Le projet a permis la formulation de dix principes. Un guide a également été réalisé dans lequel chaque principe est complété par quelques questions de guidance. Enfin, suite à une expérience pilote, un rapport a été publié pour présenter le feedback de l'implémentation de ces principes par les établissements pilotes¹².

Un autre projet récent, également conduit par l'EUA, le projet LOTUS (pour Leadership and Organisation for Teaching and Learning at European Universities) apporte des pistes de réflexion pour soutenir, au niveau du leadership des établissements d'enseignement

¹⁰ AEQES, *Trajectoires*, Bruxelles, 2016. En ligne : http://www.aeges.be/rapports_details.cfm?documents_id=478.

¹¹ <https://ares.mycloud.fm/fmi/webd/osaqua>

¹² Site du projet EFFECT : <https://www.eua.eu/101-projects/560-effect.html>

supérieur, la transformation et l'innovation en matière d'enseignement et d'apprentissage. Ces pistes explorent notamment le potentiel du partenariat et de la coopération entre diverses parties prenantes aux échelles nationales et européennes.¹³

Au niveau de la FWB, et sous l'impulsion de l'ARES, un outil d'évaluation de relations de partenariats institutionnels¹⁴ a été développé et rendu accessible en ligne en 2021.

¹³ *final lotus report_december 2022_fin.pdf (eua.eu)*

¹⁴ *Outil PARQUA [https://www.ares-ac.be/images/relations_exterieures/ParQua/ARES-Outil-ParQua.pdf](https://www.ares-ac.be/images/rerelations_exterieures/ParQua/ARES-Outil-ParQua.pdf)*

ÉTAPES DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

1 Autoévaluation

L'établissement constitue une commission d'autoévaluation (*ou confie cette mission à une instance existante*) et désigne une personne de contact qui sera l'interface entre la Cellule exécutive de l'AEQES¹⁵ et l'établissement.

L'AEQES insiste sur l'importance d'inscrire l'autoévaluation dans une démarche participative.

La commission d'autoévaluation rédige un dossier d'autoévaluation institutionnelle comportant :

- Une introduction : présentation contextuelle de l'établissement, avec quelques données factuelles et chiffrées sur l'offre de formation, les étudiants et les personnels.
- Une section exposant et commentant le processus d'autoévaluation lui-même (retour réflexif).
- Une section décrivant les visions, missions et valeurs de l'établissement, documentée par ses principales orientations stratégiques (de nature spécifique aux missions de l'établissement ou de nature transversale, à titre d'exemples¹⁶ : éthique et développement durable, internationalisation, lien avec l'entreprise, dimension sociale et inclusion, lien enseignement/recherche, etc.) et une présentation générale de la gouvernance et des principaux processus décisionnels en lien avec le périmètre « enseignement » de l'établissement
- Une section présentant - dans ses développements actuels - la politique qualité, ses procédures associées, ses résultats en termes d'amélioration et expliquant comment cette politique fait partie intégrante du pilotage stratégique de l'établissement. Une attention particulière sera portée à l'articulation entre les niveaux centralisés (politique institutionnelle) et les entités décentralisées (le cas échéant, facultés, catégories, sections...).
- L'analyse de la manière dont l'établissement rencontre chacune des ESG de la partie 1. *À cet égard, une pratique observée par les experts durant la phase pilote a conduit ces derniers à formuler une recommandation de regroupement des ESG de la manière suivante : la gouvernance (ESG 1.1 / 1.5. / 1.7. / 1.10), la formation des étudiants (ESG 1.3. / 1.4 / 1.6), le pilotage des programmes (ESG 1.2. / 1.7 / 1.9) et la communication (ESG 1.8.). Une présentation plus alignée sur*

¹⁵ Par défaut, la Cellule exécutive contacte la coordination qualité institutionnelle.

¹⁶ Les thèmes sont cités à titre illustratif, ils ne constituent pas une liste de thématiques à « couvrir » par les établissements. Il est entendu que les établissements ont défini leurs orientations stratégiques indépendamment de l'évaluation institutionnelle externe.

les lignes stratégiques de l'établissement est une autre approche pertinente, dès lors qu'une référence aux différentes ESG est prévue dans le dossier d'autoévaluation, sous une forme ou une autre.

- Une analyse SWOT globale et des réflexions prospectives traduites en plan d'action.
- Des annexes¹⁷ et un glossaire.

À l'instar de ce que l'AEQES préconise pour les évaluations de programmes¹⁸, les réponses à la question "comment l'établissement rencontre-t-il l'ESG?" relèvent de la description, de l'évaluation et de l'action. Il est recommandé d'utiliser explicitement ces trois axes – partout où cela s'avère adéquat – en se rappelant que, dans une démarche d'autoévaluation, il importe de rédiger un dossier plus analytique que descriptif. Dans ce même ordre d'idées et afin de faciliter la lecture du dossier d'autoévaluation par les experts, les éléments plus factuels (documentations complémentaires, règlements, cahiers des charges, références légales, tableaux de bord internes, ...) seront insérés en annexe.

Dans la continuité de cette préconisation générale, voici la recommandation #7 des experts de la phase pilote¹⁹, « privilégier dans le dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI), une approche analytique susceptible de démontrer l'appropriation de la démarche qualité par l'établissement. Dans le cas d'une demande d'avis global, d'une part, veiller à ce que ce document permette de comprendre comment l'établissement gèrera le processus d'autonomisation de l'évaluation des programmes et, d'autre part, consacrer à ce sujet une partie de la visite des experts. »

L'analyse transversale rédigée par les experts après les évaluations institutionnelles pilotes comporte de nombreuses suggestions et recommandations pour l'élaboration du dossier d'autoévaluation institutionnelle²⁰.

Le dossier d'autoévaluation est validé par les autorités académiques et par les membres de la commission d'autoévaluation.

À l'instar des évaluations programmatiques, la Cellule exécutive prévoit une étape d'analyse formelle des dossiers avant envoi aux experts concernés, avec si nécessaire un retour vers l'établissement.

¹⁷ Les annexes peuvent être fournies sous format électronique. Une liste détaillée est mise à disposition dans le dossier afin de faciliter la navigation.

¹⁸ Voir les questions suggérées sous chaque dimension et sous-dimension dans le *Guide d'accompagnement pour les évaluations initiales de programmes*. En ligne : http://www.aeges.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246

¹⁹ Voir *Les messages clés des 27 expertes et experts et leur conclusion* <https://www.aeges.be/documents/Document%20de%20synthèse%20.pdf> p.3

²⁰ <https://www.aeges.be/documents/20211129ATpiloteVF1.pdf> pp. 19-22

2 Comité d'évaluation

Sur la base des ESG et de sa jurisprudence de sélection des experts²¹, l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe :

- Gouvernance : personne disposant d'une expertise en gouvernance et en 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
- 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

Les experts présenteront 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.

À noter que la délimitation entre ces différents profils n'est pas rigide, chaque compétence pouvant être couverte par un ou plusieurs experts.

L'AEQES prévoit que chaque comité soit composé de quatre personnes. Parmi les membres du comité, un expert sera chargé de la présidence du comité.

- Président du comité d'évaluation : personne qui dispose de l'une des expertises précitées (hormis expérience étudiante) et qui réunit les critères ci-dessous :
 - une expérience de gouvernance/pilotage stratégique,
 - une expérience d'évaluation institutionnelle,

²¹ https://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=251

- une expérience en gestion de la qualité,
- de très bonnes capacités d'expression écrite et orale,
- des compétences en matière de gestion d'équipe.

3 Visite

Par analogie aux évaluations programmatiques, un entretien préalable sera organisé avec le président du comité d'évaluation en amont de la visite, afin de préparer celle-ci.

Pour le planning de visite, les établissements sont invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Le programme de visite (structure, thématiques, types d'acteurs...) doit en effet être élaboré en tenant compte des contextes diversifiés des établissements.

Toutefois quelques invariants sont à prévoir :

- Rencontre(s) avec les plus hautes **autorités académiques**
 - direction et membres de l'organe de gestion (Collège de direction...)
- Le cas échéant, rencontre avec le niveau de **management intermédiaire** (directions de département, directions de domaine, responsable de la formation continue...)
- Rencontre avec la **cellule/le service qualité**
 - responsable qualité au niveau institutionnel et membres de la cellule qualité ou d'un groupe de travail sur la qualité interne à l'établissement
- Rencontres avec des **étudiants**
 - Possibilité de prévoir une rencontre spécifique avec des représentants étudiants institutionnels (association des étudiants, conseil étudiant...)
 - Rencontres avec un échantillon d'étudiants non impliqués dans les conseils institutionnels (par secteur, niveau d'études...), représentatif de l'offre d'enseignement proposée par l'établissement (en formation initiale et en formation continue, le cas échéant,²²...)
 - Possibilité de prévoir une rencontre spécifique avec les diplômés (*maximum 5 ans après le dernier diplôme obtenu*) ou de les intégrer dans les rencontres avec les étudiants
- Rencontre(s) avec des **enseignants** (échantillon représentatif)
 - Selon la taille de l'établissement, plusieurs rencontres peuvent être organisées (par secteurs ou niveau d'enseignement - bacheliers, masters, formation continue etc.²³)
- Rencontre(s) avec des **parties prenantes externes**

²² Concernant les activités d'enseignement non couvertes par les évaluations de programme (formation continue, formations pédagogiques), il ne s'agira pas de mener une évaluation programmatique mais d'envisager, le cas échéant, les dispositifs mis en place par l'établissement pour en garantir la qualité.

²³ Idem.

- Représentants du monde professionnel, recruteurs, lieux de stage, membres de comités consultatifs (*Advisory Board...*) hors *alumni*
- Rencontre(s) avec les responsables et/ou membres des **services de support / services centraux**

Le programme de visite prévoit également :

- une **rencontre optionnelle** organisée en cours de visite si le comité en fait la demande (prévoir une plage libre que le comité peut compléter au plus tard trois semaines avant la visite) ;
- une ou plusieurs plage(s) de consultation de la documentation mise à disposition ;
- une rencontre de début (brève présentation) et de clôture (restitution).

L'établissement prévoit des accès à la **plateforme pédagogique** et/ou à l'intranet (une démonstration n'est pas nécessaire).

L'établissement a la possibilité de proposer d'**autres formats de rencontres**, des **rencontre(s) thématique(s) au choix** (éthique et développement durable, internationalisation, lien avec l'entreprise, dimension sociale et inclusion, lien enseignement/recherche...), en lien avec les orientations stratégiques et préoccupations qui lui sont propres.

D'un point de vue pratique, les établissements veilleront à :

- ne pas dépasser le nombre de jours prévus par visite communiqué par la Cellule exécutive ;
- ne pas dépasser la plage horaire 9h-18h30 (11h-20h30 pour les établissements qui proposent des formations principalement à horaire décalé) ;
- prévoir 15 minutes de débriefing pour le comité d'évaluation entre chaque entretien, ainsi qu'une pause déjeuner de 45 minutes.

Quelques bonnes pratiques :

- la durée des entretiens se situe aux alentours **d'une heure**. Quand la rencontre concerne une ou deux personnes, la durée est plutôt d'1/2 heure ;
- les entretiens sont des dialogues (pas de présentation, à l'exception de l'entretien avec les autorités académiques qui peut comporter une rapide présentation, par exemple des éléments d'actualisation du dossier d'autoévaluation remis, etc.) ;
- les groupes sont composés sur la base d'un échantillon représentatif (enseignants en début de carrière et plus avancés, étudiants en début et en fin de parcours...) et comptent 6 à 8 personnes par entretien, qui n'ont pas de lien hiérarchique entre elles ;
- les personnes sont rencontrées une seule fois (sauf exception : possibilité de prévoir deux entretiens avec les autorités académiques et la coordination qualité) ;
- la coordination qualité se tient à la disposition du comité d'évaluation (au moins une plage horaire par jour).

La proposition de planning générique (non complétée des noms des participants) est transmise à la Cellule exécutive en même temps que le dossier d'autoévaluation.

Elle fera l'objet d'une discussion avec le président du comité d'évaluation et la Cellule exécutive lors de l'entretien préalable. À cette occasion, le président demandera également si l'établissement souhaite que le comité porte plus spécifiquement son attention sur l'un ou l'autre thème.

4 Rapport d'évaluation rédigé par le comité d'évaluation

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle sera rédigé collégalement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse, le cas échéant, exercer un droit de réponse. Le rapport sera ensuite publié sur le site internet de l'AEQES. Il inclura le droit de réponse éventuel.

Sans spécifiquement parler d'analyse transversale (dans le sens habituel des productions issues de l'ensemble des évaluations sur une période donnée et couvrant de manière exhaustive les dimensions du référentiel d'évaluation), une analyse thématique pourra être réalisée à l'issue de deux années consécutives d'évaluation institutionnelle (thèmes, auteurs, modalités et format à définir)

5 Suivi : plan d'action et point d'étape

Il est attendu des établissements qu'ils dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation (voir ci-dessus) et qu'ils publient ce plan d'action finalisé sur leur site internet au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site de l'AEQES.

Un **point d'étape**, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations (institutionnelles ou programmatiques). Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité.

Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de **l'état de réalisation de son plan d'action**. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est donc libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors des évaluations (institutionnelle ou programmatique) suivantes.

Il est laissé à la discrétion de l'établissement de joindre au dossier d'étape un plan d'action actualisé et/ou une note réflexive de contextualisation. Ces documents facultatifs seraient dès lors également archivés par l'Agence et transmis aux experts lors de l'évaluation ultérieure.

Pour les évaluations institutionnelles uniquement, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une **demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements**. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

Pour rappel, l'AEQES recommande aux établissements, entre deux évaluations externes, de documenter les actions et éventuels bilans réalisés, par exemple sous la forme d'un **portfolio** (électronique ou papier) ou au sein de son **système de gestion documentaire propre**, ce qui peut faciliter la constitution du dossier d'étape.

6 Procédure d'avis global (facultative)

La procédure d'avis global quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes s'applique uniquement aux établissements qui, au démarrage de l'évaluation institutionnelle, en font la demande explicite.

Cette procédure **permet de prendre en compte** la diversité des établissements et de leurs contextes **tout en garantissant** les exigences d'une évaluation externe de programme.

La procédure d'avis global consiste en l'évaluation de **quatre critères** caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement, au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES (et donc des ESG) :

1. Politique, culture et système de management de la qualité

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve de développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

[Ce critère est formulé en référence à l'**ESG 1.1**, au **critère C de l'évaluation programmatique continue**²⁴ qui lie culture qualité à l'engagement et au SMQ ainsi qu'à l'**ESG 1.7**, ciblé sur les activités d'enseignement ce qui correspond au périmètre de l'EI.]

²⁴ Voir le *Guide à destination des établissements pour les évaluations de programmes 2019-2022*. En ligne :

http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455

2. Information du public

L'établissement publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, il publie, le cas échéant planifié de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

[Ce critère est formulé en référence aux **ESG 1.4 et 1.8**, mais ciblé sur les activités d'enseignement, ainsi que sur l'**ESG 2.6**.]

3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

L'établissement suit et évalue périodiquement ses programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

[Ce critère est formulé en référence à l'**ESG 1.9**.]

4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

L'établissement engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent :

- une auto-évaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG, partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ;
- une évaluation externe, menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s), et comprenant une visite sur site ;
- un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ;
- un suivi cohérent.

[Ce critère est formulé en référence aux **ESG 1.10, 2.3, 2.4 et 2.6**. En mentionnant le recours au référentiel de l'AEQES ou à un référentiel couvrant les ESG partie 1, il assure la prise en compte, lors des évaluations externes de programme, de l'ensemble de ESG de la partie 1.]

Processus décisionnel

Cette procédure s'appuie sur l'évaluation institutionnelle et le rapport produit par les experts à l'issue de cette évaluation. Elle prévoit une prise de décision portée collégalement par le comité d'experts et le « Conseil d'appui méthodologique » ou la « *Commission indépendante* » mise en place par l'AEQES pour assurer ce rôle décisionnel²⁵.

²⁵ En sa séance plénière du 20 novembre 2022, le Comité de gestion de l'AEQES a décidé de transformer le « CAM » voué à disparaître à l'issue de la phase pilote (été 2023) en une « Commission indépendante » devant exercer, dans l'esprit des mesures transitoires, ce rôle décisionnel dans la procédure d'avis global. Sa composition sera communiquée sur le site de l'AEQES, dès adoption.

Ainsi, les experts proposent dans leur projet de rapport d'évaluation transmis à la commission indépendante un positionnement du développement institutionnel vis-à-vis des 4 critères ainsi qu'un avis de synthèse (voir plus loin). La Commission devra valider la qualité du projet de rapport avant que celui-ci ne soit envoyé à l'établissement pour qu'il exerce, le cas échéant, son droit de réponse. La version envoyée ne contient pas à ce stade les informations décisionnelles (positionnement et avis global).

Un fois le droit de réponse traité par les experts, la Commission indépendante se réunit avec deux experts et analyse le dossier pour une prise de décision.

L'avis est structuré en deux parties :

- un **positionnement relatif aux quatre critères** fournissant à l'établissement des indications formatives contribuant à son amélioration continue.
Pour chacun des quatre critères, le comité d'évaluation rédige un court texte qualitatif dont les arguments seront issus du rapport d'évaluation institutionnelle de l'établissement. De plus, le niveau de développement institutionnel sur chaque critère sera qualifié de la manière suivante :
 - absent ou embryonnaire : les experts constatent l'absence de développement concret par rapport à ce critère ou des insuffisances significatives ;
 - en développement : les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade initial de développement : des lacunes subsistent en termes de couverture ou de complétude des procédures ;
 - avancé : les experts constatent, pour ce critère, un stade avancé de développement, avec mise en place d'un nombre significatif d'éléments qu'il reste à parachever ;
 - garanti : le développement actuel permet de garantir de manière systématique le respect du critère.

- un **avis de synthèse** quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge l'évaluation externe de ses programmes.

L'avis global peut être :

- un avis global positif quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes ;
- un avis global conditionnel quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes. L'EES doit apporter la preuve de développements complémentaires, selon un cadre et des échéances définies ;
- un avis global négatif quant à la capacité de l'établissement à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de ses programmes.

La matrice des descripteurs (voir annexe) est utilisée par les experts et la Commission indépendante afin d'objectiver le positionnement du développement institutionnel en regard des 4 critères et la prise d'avis global.

Avis positif	les critères 1, 2, 3 et 4 sont au niveau « avancé » au minimum.
Avis conditionnel	tous les autres cas.
Avis négatif	niveau « absent » ou « embryonnaire » sur l'un des 4 critères

En cohérence avec l'objectif poursuivi par l'AEQES de renforcer le niveau institutionnel de la démarche qualité des établissements, l'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement ; il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un groupe de cursus.

L'avis conditionnel est limité à une nécessité de clarification ou de finalisation par l'établissement. *Dans le délai établi par la Commission indépendante à dater de l'envoi du courrier décisionnel*, l'établissement remet un rapport de progrès quant aux développements exigés. Il sera analysé par deux membres du comité d'évaluation initial (*a minima* le président et un autre expert que ce dernier choisit) et les membres de la *Commission indépendante*, en vue de l'octroi d'un avis global positif si les attentes sont rencontrées. Dans certains cas, la vérification de la rencontre des conditions supposera une visite d'établissement d'un jour en amont de la prise de décision finale.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement. D'un point de vue opérationnel, l'établissement pour lequel un avis global positif est prononcé verrait ses programmes sortir de la planification AEQES pour les six années suivant la décision, à partir de l'année N+2 pour tenir compte du temps nécessaire pour l'étape d'autoévaluation²⁶. Il pourrait, à sa demande explicite et dans le respect des échéances fixées, demander à l'AEQES de réintégrer tout ou partie de ses programmes dans les clusters prévus par l'Agence.

Dans le respect des ESG (en particulier les **ESG 2.6 et 3.3**) :

- l'ensemble des avis, rapports ou décisions est publié, quel que soit le résultat de la procédure ;
- le Comité de gestion de l'AEQES n'intervient pas dans la prise de décision sur un établissement.

²⁶ Par exemple : si la décision positive intervient en mars 2021 (année N = 2020-2021), elle prend effet pour les évaluations planifiées entre 2022-2023 (N+2) et l'année qui suit l'évaluation institutionnelle suivante (N'+1). En effet, les programmes dont les évaluations sont prévues en 2021-2022 (N+1) auront déjà entamé leur autoévaluation depuis six mois au moment de la décision. Pour les mêmes raisons, l'effet de la décision est prolongé d'un an après l'année de la nouvelle décision (N'). En effet, les programmes dont l'évaluation est prévue l'année N'+1 démarrent leur autoévaluation au début de l'année N', soit avant que la nouvelle décision intervienne.

Comme les autres procédures de l'Agence, cette procédure fera l'objet d'une évaluation périodique à des fins d'amélioration continue.

Pour information, la procédure d'avis global a fait part d'une analyse détaillée dans l'analyse transversale²⁷ produite et présentée par les experts en novembre 2021 ainsi que d'un bilan²⁸ publié sur le site de co-construction de l'AEQES en juillet 2022.

Possibilité de recours

Afin de permettre à un établissement d'introduire un recours vis-à-vis de la décision prise par la Commission et les experts, le Comité de gestion a élaboré, en février 2022, une procédure de recours. Celle-ci définit les modalités du recours et est publiée sur le site de l'AEQES²⁹ et communiquée à l'établissement lors de l'envoi du courrier décisionnel.

²⁷ <https://www.aeqes.be/documents/20211129ATpiloteVF1.pdf> voir pp. 45-56

²⁸ https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2022/11/20221011_BILAN_PAG.pdf

²⁹ https://www.aeqes.be/agence_composition_recours.cfm

ANNEXE : MATRICE DES DESCRIPTEURS

OBJECTIF

La matrice de descripteurs a été élaborée pour soutenir les experts dans l'analyse des situations singulières de chaque établissement (écriture des rapports d'évaluation) et guider le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) et les présidents dans le processus de prise de décision. Elle a été rédigée dans une recherche de constance et d'équité de traitement entre tous les établissements.

Pour chacun des 4 critères de la procédure d'avis, cette matrice identifie et décrit quatre niveaux de développement :

ABSENT OU EMBRYONNAIRE	EN DÉVELOPPEMENT	AVANCÉ	GARANTI
les experts constatent l'absence de développement concret par rapport à ce critère ou des insuffisances significatives	les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade initial de développement – des lacunes subsistent, en termes de couverture ou complétude des procédures	les experts constatent que, pour ce critère, l'établissement est dans un stade avancé de développement, il a déjà mis en place un nombre significatif d'éléments, qui restent à parachever	les experts constatent que le développement actuel permet de garantir de manière systématique le respect du critère

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DE LA MATRICE

- 1 Identification d'éléments discriminants pouvant justifier une « logique de progression » d'un stade de développement à un autre, et ceci, de manière générique à tous les critères. Les 5 paramètres suivants ont été considérés : **systematicité ; complétude ; réflexivité ; appropriation & adhésion; institutionnalisation.**
- 2 Ensuite, pour chaque critère, rédaction de la 4e colonne, c'est-à-dire une explicitation du critère en termes de « ce que l'on peut s'attendre à observer dans l'idéal » [niveau garanti]. La 1re colonne a été complétée, et enfin, les colonnes 2 et 3 dans le respect d'un narratif de progression s'appuyant sur les 5 paramètres repris ci-dessus.

UTILISATION DE LA MATRICE POUR LE POSITIONNEMENT

Cette matrice se lit de gauche à droite. Lorsqu'un item apparaît dans une colonne, il est automatiquement présent dans la colonne suivante (mais en gris). Les éléments neufs qui apparaissent dans la colonne sont marqués par un « + » en début de phrase ou par des caractères bleus gras. Élaborée en cours de phase pilote, cette matrice a été utilisée comme outil de travail interne confidentiel. Après la phase pilote, un bilan sera tiré de l'expérience pour consolider la matrice. Il est envisagé d'illustrer, à ce moment-là, chaque niveau de développement de chaque critère par un ou plusieurs exemples.

UTILISATION DE LA MATRICE POUR LA PRISE DE DÉCISION

Principe de démarche holistique – non de logique mathématique – dans le processus de décision.

<i>Avis positif</i>	<i>les critères 1, 2, 3 et 4 sont au stade « avancé » au minimum.</i>
<i>Avis négatif</i>	<i>absent ou embryonnaire sur l'un des 4 critères</i>
<i>Avis conditionnel</i>	<i>tous les autres cas</i>

1. Politique, culture et système de management de la qualité

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

[Ce critère est formulé en référence à l'**ESG 1.1**, au **critère C de l'évaluation programmatique continue**³⁰ qui lie culture qualité à l'engagement et au SMQ ainsi qu'à l'**ESG 1.7**, ciblé sur les activités d'enseignement ce qui correspond au périmètre de l'EI.]

N. B. : ce critère se déploie en 4 volets : (A) l'existence d'une politique qualité (B) son arrimage au pilotage stratégique (C) la collecte de données et (D) l'impact de la politique qualité sur l'amélioration continue.

ABSENT OU EMBRYONNAIRE	EN DÉVELOPPEMENT	AVANCÉ	GARANTI
La politique d'assurance qualité ne fait pas partie du pilotage stratégique.	Il existe une articulation entre la stratégie et la politique qualité (i.e. les aspects qualité font partie de la stratégie / le plan stratégique contient des objectifs 'qualité' (portant sur le système qualité et sur la qualité de l'enseignement)). Un membre de l'équipe de direction est en charge explicitement de la politique qualité et de son articulation avec la stratégie.	Il existe une articulation entre la stratégie et la politique qualité (i.e. les aspects qualité font partie de la stratégie / le plan stratégique contient des objectifs 'qualité' (portant sur le système qualité et sur la qualité de l'enseignement)). + Cette politique précise les objectifs des démarches et les valeurs prioritaires associées ; elle décrit les activités et processus d'AQ, qui constituent un système cohérent, doté d'une stratégie de développement propre, permettant	Il existe une articulation entre la stratégie et la politique qualité (i.e. les aspects qualité font partie de la stratégie / le plan stratégique contient des objectifs 'qualité' (portant sur le système qualité et sur la qualité de l'enseignement)). + Cette politique précise les objectifs des démarches et les valeurs prioritaires associées ; elle décrit les activités et processus d'AQ, qui constituent un système cohérent, doté d'une stratégie de développement propre, permettant

³⁰ Voir le *Guide à destination des établissements pour les évaluations de programmes 2019-2022*. En ligne :

http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=455

		d'atteindre les objectifs de la politique qualité. Un membre de l'équipe de direction est en charge explicitement de la politique qualité et de son articulation avec la stratégie.	d'atteindre les objectifs de la politique qualité. Un membre de l'équipe de direction est en charge explicitement de la politique qualité et de son articulation avec la stratégie . + Les données de reporting issues du système qualité alimentent la réflexion stratégique. Les décisions qui sont prises à tous les niveaux prennent en compte les résultats de la démarche qualité.
L'établissement ne collecte pas d'informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement ; ou des données partielles / ponctuelles ; ou des données sont collectées, mais ne sont pas exploitées pour le pilotage.	L'établissement a mis en place les bases d'un système de collecte d'informations pertinentes pour le pilotage de ses activités d'enseignement.	L'établissement a mis en place un système de gestion de l'information pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement. La collecte d'information est systématique.	L'établissement collecte, analyse et utilise des informations pertinentes et fiables pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement. Il évalue et fait évoluer son système d'information.
L'établissement n'a pas développé de culture qualité au service de l'amélioration continue.	La culture qualité (en construction) est au service de l'amélioration continue et s'appuie sur : - l'implication individuelle et/ou collective d'une fraction des parties prenantes dans la mise en œuvre / l'implémentation des processus de feedback - une organisation (éventuellement décentralisée) dédiée à la gestion de la qualité - des procédures et des outils pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes.	La culture qualité est au service de l'amélioration continue et s'appuie sur : - l'implication individuelle et collective de presque toutes les parties prenantes dans l'élaboration, des procédures, dans l'analyse des processus et des résultats, participation aux processus de feedback - une organisation (éventuellement décentralisée) dédiée à la gestion de la qualité - des procédures complètes et des outils actualisés pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes	La culture qualité est au service de l'amélioration continue et s'appuie sur : - l'appropriation ainsi que l'implication individuelle et collective de toutes les parties prenantes dans l'élaboration, des procédures, dans l'analyse des processus et des résultats, participation aux processus de feedback et dans la mise en œuvre des démarches qualité - une organisation complète et robuste (éventuellement décentralisée) dédiée à la gestion de la qualité - des procédures complètes et des outils actualisés et bien identifiés pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des

			informations pertinentes - un signal politique clair de l'importance de la qualité pour l'institution L'établissement s'assure de l'évolution / amélioration des procédures
--	--	--	---

2. Information du public

L'établissement publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, il publie, le cas échéant planifie de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

[Ce critère est formulé en référence aux **ESG 1.4 et 1.8**, mais ciblé sur les activités d'enseignement, ainsi que sur l'**ESG 2.6**.]

N. B. : ce critère se déploie en 2 volets : (A) la publication des informations (B) plus spécifiquement, la publication des rapports d'évaluation de programmes.

ABSENT OU EMBRYONNAIRE	EN DÉVELOPPEMENT	AVANCÉ	GARANTI
L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis.	L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis. + Il publie le détail des programmes et les fiches UE.	L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis. Il publie le détail des programmes et les fiches UE. + Les informations publiées sont à jour	L'EES publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès pour chaque parcours de formation. Ces informations concernent l'admission, la progression, l'évaluation et le mode de certification des acquis. Il publie le détail des programmes et les fiches UE. Les informations publiées sont à jour et proposées (au moins en partie) dans plusieurs

		et proposées (au moins en partie) dans plusieurs langues si l'institution vise un public plus large qu'un recrutement local.	langues si l'institution vise un public plus large qu'un recrutement local. + L'établissement s'assure que les canaux de communication utilisés n'induisent pas de discrimination d'accès. L'EES mène une réflexion sur la manière d'améliorer sa communication à destination du public et fait évoluer sa communication en conséquence
Les rapports d'évaluation de programmes ne sont pas disponibles depuis le site internet de l'établissement.	Certains rapports d'évaluation de programmes sont disponibles depuis le site internet de l'établissement.	Tous les rapports d'évaluation de programmes sont clairs et disponibles depuis le site internet de l'établissement et facilement accessibles.	Tous les rapports d'évaluation de programmes sont clairs et disponibles depuis le site internet de l'établissement et facilement accessibles, y compris pour les programmes évalués par d'autres agences que l'AEQES.

Rappel légal : Art. 95 du décret Paysage « lors de son inscription, l'étudiant reçoit toutes les informations utiles relatives à l'établissement et aux études visées, notamment le règlement des études ainsi que le programme d'études détaillé » + Art. 111 pour « baliser les passerelles ».

Donc, la première partie du critère 2 relève du respect des dispositions légales... Voir aussi www.aeqes.be/documents/20160523Trajectoires.pdf (p. 22-23 et 39-40)

3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

L'établissement suit et évalue périodiquement ses programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

[Ce critère est formulé en référence à l'**ESG 1.9**.]

N. B. : ce critère se déploie en 2 volets : (A) les dispositifs d'évaluation et (B) les actions de suivi et d'amélioration continue.

ABSENT OU EMBRYONNAIRE	EN DÉVELOPPEMENT	AVANCÉ	GARANTI
<p>L'établissement se limite à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES.</p>	<p>L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES.</p> <p>+ Indépendamment des évaluations AEQES (même si éventuellement synchronisé en termes de calendrier), l'EES / certains départements a mis en place des dispositifs pour vérifier que les programmes atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société.</p> <p>+ L'établissement a mis en place un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (volets pédagogique et organisationnel).</p>	<p>L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES.</p> <p>Indépendamment des évaluations AEQES (même si éventuellement synchronisé en termes de calendrier), l'EES a mis en place des dispositifs pour vérifier que tous les programmes atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société.</p> <p>+ Cette vérification s'opère de manière systematique et structurée (éventuellement à l'initiative des programmes) et s'appuie sur différentes sources d'information (EEE, enquête auprès des diplômés...). Une articulation existe entre le niveau central et les entités décentralisées.</p> <p>L'établissement a mis en place un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (volets pédagogique et organisationnel).</p>	<p>L'établissement se soumet à l'obligation légale de l'évaluation externe par l'AEQES.</p> <p>Indépendamment des évaluations AEQES (même si éventuellement synchronisé en termes de calendrier), l'EES a mis en place des dispositifs pour vérifier que les programmes atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Cette vérification s'opère de manière systematique et structurée (éventuellement à l'initiative des programmes) et s'appuie sur différentes sources d'information (EEE, enquête auprès des diplômés...). Une articulation existe entre le niveau central et les entités décentralisées et fonctionne bien.</p> <p>L'établissement a mis en place un système d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (volets pédagogique et organisationnel). + L'EES a défini : - les objectifs des évaluations de programmes - des critères d'évaluation en lien avec la stratégie institutionnelle et élaborés de façon participative - des modalités pour s'assurer de l'adéquation des objectifs aux besoins - des modalités pour s'assurer de l'atteinte des</p>

			objectifs par les étudiants
L'établissement planifie des actions de suivi et rend public son plan d'action sur son site web.	L'établissement planifie des actions de suivi qui débouchent sur des améliorations. L'établissement a élaboré une procédure de suivi.	L'établissement planifie des actions de suivi qui débouchent sur des améliorations. L'établissement a élaboré une procédure de suivi à tous les niveaux de l'organisation (départements, etc.). + L'EES a mis en place un suivi des plans d'action au niveau institutionnel. + Les plans d'action sont régulièrement 'monitorés'. + L'EES communique vers les parties prenantes concernées au sujet des améliorations apportées.	L'établissement suit et évalue périodiquement ses programmes. Ces évaluations débouchent sur des améliorations. L'établissement a élaboré une procédure de suivi et vérifie l'application effective du suivi et du cycle PDCA à tous les niveaux de l'organisation (départements, etc.). L'EES a mis en place un suivi des plans d'action au niveau institutionnel. Les plans d'action sont régulièrement 'monitorés'. + L'EES a défini les modalités de rétroaction de l'évaluation sur la conception du programme et s'assure du suivi de la mise en œuvre, dans un délai défini, des mesures prévues. L'EES communique de manière adaptée aux besoins des parties prenantes concernées au sujet des améliorations apportées.

4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

L'établissement engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externes sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent :

- une auto-évaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG, partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ;
- une évaluation externe, menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s), et comprenant une visite sur site ;
- un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ;
- un suivi cohérent.

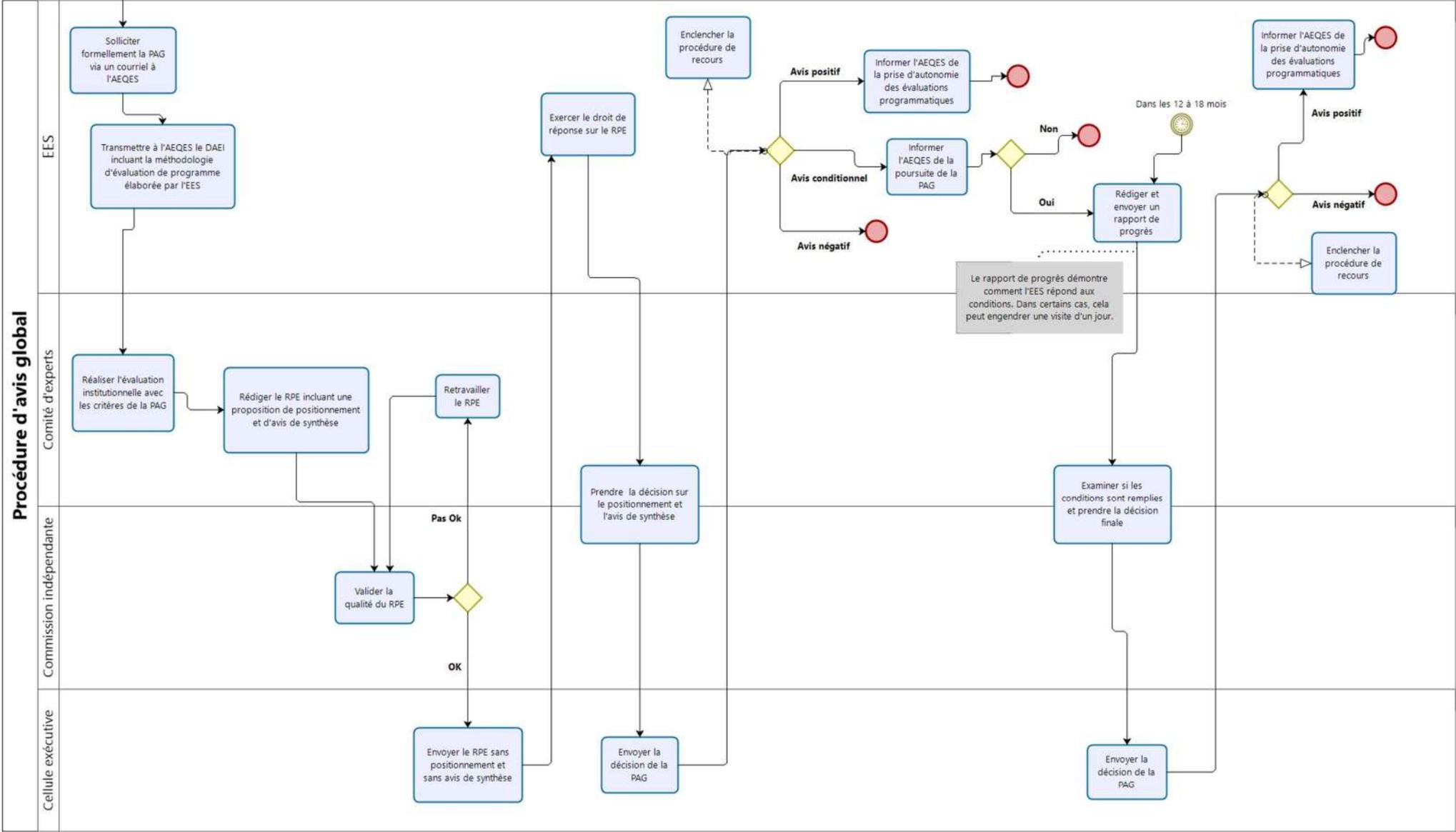
[Ce critère est formulé en référence aux ESG 1.10, 2.3, 2.4 et 2.6. En mentionnant le recours au référentiel de l'AEQES ou à un référentiel couvrant les ESG partie 1, il assure la prise en compte, lors des évaluations externes de programme, de l'ensemble de ESG de la partie 1.]

ABSENT OU EMBRYONNAIRE	EN DÉVELOPPEMENT	AVANCÉ	GARANTI
L'établissement se limite à l'obligation légale d'évaluation externe périodique par l'AEQES des programmes relevant du champ de celle-ci (BES, BA et MA de formation initiale).	L'établissement a défini des modalités (y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs) et des outils pour assurer l'évaluation externe régulière de plusieurs de ses programmes (au-delà de l'obligation légale d'évaluation par l'AEQES), suivant une méthodologie conforme aux ESG.	L'établissement a défini des modalités (y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs), des outils, un calendrier, un budget et une organisation administrative pour assurer l'évaluation régulière externe régulière de plusieurs de ses programmes (au-delà de l'obligation légale d'évaluation par l'AEQES), suivant une méthodologie conforme aux ESG.	L'établissement a défini et expérimenté des modalités (y compris une procédure de recrutement d'experts extérieurs), des outils, un calendrier, un budget et une organisation administrative pour assurer l'évaluation externe régulière de tous ses programmes, suivant une méthodologie conforme aux ESG. + L'EES a organisé à son initiative des évaluations externes de certaines de ses activités par des organismes appliquant une méthodologie conforme aux ESG qui incluent autoévaluation, visite d'experts externes, rapport rendu public et suivi du plan d'action. L'EES a déjà évalué l'adéquation des premières procédures et, le cas échéant, a procédé à des évolutions des processus

Rappel légal : tous les programmes BES, BA et MA de formation initiale sont obligatoirement évalués par l'AEQES – ou après approbation par cette dernière et sur demande de l'établissement – par un autre organisme (procédure de reconnaissance d'un processus d'évaluation/d'accréditation mené par un autre organisme).

Les démarches volontaires pour le moment relèvent de l'accréditation des programmes d'économie et de gestion (accréditation EQUIS/EPAS /AACBS), de médecine vétérinaire (AEEEV) et d'ingénieur (CTI). Les premiers ne sont pas conformes aux ESG (absence d'étudiants dans les panels, pas de publication de rapports) et l'AEQES a exigé la publication desdits rapports pour dispenser d'une évaluation AEQES. Quant aux programmes ingénieurs, cela a commencé avec les missions conjointes AEQES-CTI.

Procédure d'avis global



Abréviations :
 Établissement d'enseignement supérieur (EES)
 Dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI)
 Procédure d'avis global (PAG)
 Rapport préliminaire d'évaluation (RPE)