



Extraits de
l'analyse
transversale

Évaluation institutionnelle pilote 2019 - 2021

**LES MESSAGES CLÉS
DES 27 EXPERTES
ET EXPERTS & LEUR
CONCLUSION**

Composition du comité des experts

Le comité des experts est composé de personnes disposant d'une expertise dans un (ou plusieurs) des domaines suivants : la gouvernance et le pilotage stratégique; la qualité et ses outils dans l'enseignement; la pédagogie de l'enseignement supérieur; une expérience étudiante; une expérience — hors de l'enseignement supérieur — en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

Présidents

BERNARD Sébastien

CÔTÉ Guy

DECHAMP-GUILLAUME Grégory

FILLOQUE Jean-Marie

LANARÈS Jacques

MELEY-OTHONIEL Geneviève

REY Yves

Experts

BLIN Victoria

COSNEFROY Laurent

COUCK Dylan

CROZIER Fiona

DEBANDE Olivier

DEBRAEKELEERE Catherine

D'HÉNIN Simon

HASENKNOPF Bernold

HÉNARD Fabrice

HOF Patrice

JAQUOT Sylvain-Loup

LAPLACE Claire

LIZIN Pascal

MAILHOT Claude

NAPOLI Basilio

POULIQUEN Isabelle

PURSER Lewis

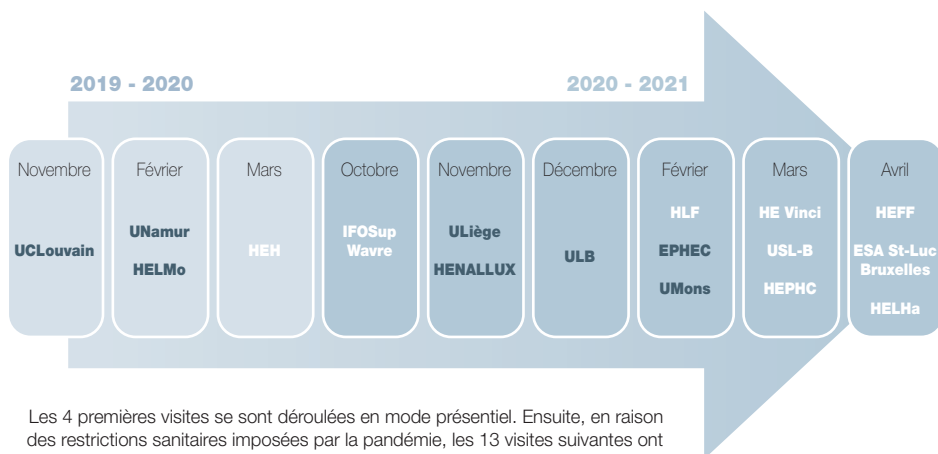
SAHRAOUI Hichem

SIX Philippe

Évaluation institutionnelle pilote, en synthèse

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé, dans le cadre d'une phase pilote et sur une base volontaire, à l'évaluation institutionnelle de 17 établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La finalité de cette phase pilote était de *renforcer la capacité des établissements à se doter d'un système de management interne de la qualité (SMQ) robuste, à développer une « culture qualité » et à accroître leur autonomie et leur responsabilisation*.



Les 4 premières visites se sont déroulées en mode présentiel. Ensuite, en raison des restrictions sanitaires imposées par la pandémie, les 13 visites suivantes ont été menées à distance. Les établissements repris en bleu foncé ont sollicité la procédure leur permettant d'obtenir un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes.

Les objectifs de cette analyse transversale sont, d'une part, de rendre compte des principales observations faites au cours de la phase pilote portant sur le développement d'un volet institutionnel de l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie Bruxelles, et d'autre part, d'apporter aux acteurs de l'enseignement supérieur un regard indépendant et prospectif sur les potentiels développements méthodologiques en matière d'assurance qualité.

Les 10 messages-clés des expertes et experts

Aux établissements

1 Se doter d'une déclaration formalisée de politique qualité ou d'un document global explicitant les objectifs en matière de qualité. Ce document doit expliciter notamment les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles (y compris avec le système d'information), l'organisation et les responsabilités ainsi que les modalités d'évolution du système qualité.

2 Impliquer l'ensemble des parties prenantes internes et externes (dont les employeurs et *alumni*) dans les procédures de suivi et d'évaluation périodique des programmes en se basant sur les bonnes pratiques existantes au sein des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles mais encore trop peu partagées.

3 Mieux prendre en compte la participation et les avis des étudiants, en veillant à rendre leur implication effective au sein des différentes instances et en intégrant sans s'y limiter les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ou toute autre forme de dialogue dans la démarche qualité.

4 Mettre en place des démarches institutionnelles permettant la diffusion de bonnes pratiques qualité afin de renforcer l'homogénéisation des pratiques au sein de chaque établissement et porter une attention particulière aux éléments de communication relatifs au système qualité à toutes les parties prenantes.

5 Renforcer les structures de soutien à la qualité notamment avec des délégués chargés de la qualité, éventuellement constitués en réseau, intégrés de manière pérenne aux structures internes des établissements.

6 Poursuivre les actions en faveur de la collecte de données quantitatives et qualitatives en portant une attention particulière au choix d'indicateurs pertinents et priorités en fonction des objectifs stratégiques.

7 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.

À l'AEQES

8 Développer un référentiel institutionnel adapté au cadre réglementaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles, considérer la possibilité de l'élargir au-delà des activités d'enseignement et apprentissage, et s'assurer de sa bonne appropriation pour les évaluations institutionnelles futures. Afin d'éviter, comme dans la phase pilote, un effet de redites entre les 10 *European Standards and Guidelines* (ESG) et les 4 critères utilisés pour l'avis global, ce nouveau référentiel doit fusionner l'ensemble de ces éléments, l'évaluation institutionnelle étant simplement prolongée par un avis sur la capacité de prise en charge, par les établissements, de l'évaluation externe de leurs programmes.

9 En s'inspirant de grilles comparables existant dans d'autres pays, élaborer et publier une matrice de descripteurs pour objectiver au mieux l'évaluation de la capacité des établissements à prendre en charge l'évaluation externe de leurs programmes. Associer les établissements à l'actualisation de cette matrice qui doit expliciter, par les différents niveaux de développement décrits, la vision de la qualité défendue par l'Agence.

Au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles

10

Accorder aux établissements les ressources matérielles, financières et administratives nécessaires au développement des systèmes qualité. Au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, renforcer, la culture d'appropriation des systèmes d'information. La communication de données statistiques fiables et centralisées à l'échelle de la fédération permettrait vraisemblablement aux établissements de mieux comprendre leur environnement, de fixer des objectifs stratégiques plus pertinents et de mieux collaborer entre eux, notamment sur les bonnes pratiques observées.

Conclusion de l'analyse transversale

Au terme de cette phase pilote dont les objectifs visaient à *renforcer la capacité des établissements à se doter d'un système de management interne de la qualité (SMQ) robuste, à développer une « culture qualité » et à accroître leur autonomie et leur responsabilisation*, les experts tiennent à souligner le remarquable investissement des 17 établissements ayant participé à ce processus, tant dans leur propre démarche d'autoévaluation, que d'appropriation et développement de leur propre culture qualité.

Les institutions ont, par ailleurs, développé leurs activités qualité en s'adaptant à un contexte dominé par des contraintes externes.

Cette phase pilote a introduit un changement majeur de contexte en mettant l'accent sur la responsabilité des institutions dans le développement de leur système et de leur culture qualité. Il en a découlé une nécessité d'appropriation des démarches qualité. Face aux défis que représente ce

”

*Atouts :
une volonté
d'amélioration
régulièrement exprimée
et concrétisée, des
procédures parfois bien
établies et des structures
qualité en cours de
développement.*

changement fondamental de logique, les établissements ont déjà réalisé des développements sur lesquels ils peuvent s'appuyer et qui sont autant d'atouts. Il s'agit notamment de la volonté d'amélioration régulièrement exprimée et concrétisée, de procédures parfois bien établies, de structures en cours de développement.

Ceci étant, certains développements sont encore nécessaires pour enraciner les cultures qualité et consolider les systèmes.

Il s'agit en particulier de développer : des visions plus «systémiques» de la qualité, la communication sur ces questions, les liens avec les stratégies et des stratégies propres de développement de la qualité. Cela suppose d'augmenter les ressources et d'améliorer les systèmes d'information. De plus, il conviendra de trouver les moyens d'accroître le niveau d'homogénéisation des pratiques, tout en préservant une marge pour la diversité.

Le développement d'une culture qualité passe par l'implication large des diverses parties prenantes. Les lois et règlements en vigueur assurent un minimum de participation. Toutefois, une implication plus marquée des différents groupes d'acteurs, en particulier au niveau du management de la qualité, est un élément clé du renforcement d'une culture qualité. Comme toute culture, la culture qualité repose sur des valeurs et leur concrétisation au quotidien. L'adhésion des membres de la communauté constitue donc un enjeu majeur du développement de la culture qualité. Pour renforcer cette adhésion, la communication dans tous ses aspects joue un rôle critique.

Pour les établissements qui ont choisi la procédure d'avis global, cette responsabilisation a été d'autant plus forte en raison de l'exigence de pouvoir notamment démontrer leur capacité à prendre en charge, de manière autonome,

”

La culture qualité repose sur des valeurs et leur concrétisation au quotidien. L'adhésion des membres de la communauté et la communication sont déterminantes.

l'évaluation externe de leurs programmes. Cette étape a nécessité de dépasser la conformité à des standards et d'aller vers une implication plus marquée.

Naturellement, dans un environnement où la notion de liberté académique constitue une valeur fondamentale, des approches institutionnelles et globales peuvent susciter des réticences. Les experts comprennent ces mécanismes, mais estiment qu'il est possible de créer des dispositifs cohérents à l'échelle de l'institution tout en préservant une marge de manœuvre aux unités afin de pouvoir prendre en compte des spécificités locales. De la même manière qu'une approche d'évaluation institutionnelle s'inscrit dans une logique de subsidiarité, une approche globale au niveau d'un établissement peut également prévoir un degré de subsidiarité pour les composantes de l'institution.

La superposition des critères de l'évaluation institutionnelle et de ceux liés à la demande d'avis global n'a pas facilité les processus de cette phase pilote. Dès lors, il s'agira dans la future procédure d'évaluation institutionnelle de mieux clarifier l'articulation des référentiels d'analyse avec les critères d'avis global. Les experts préconisent de fusionner l'ensemble de ces éléments, l'évaluation institutionnelle étant simplement prolongée par un avis sur la capacité de l'établissement à gérer les évaluations programmatiques de façon autonome.

En prenant appui sur les ESG, l'évaluation institutionnelle pilote s'est centrée sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement. En revanche, cette phase pilote n'a pas englobé les politiques et démarches nécessaires pour assurer la qualité des autres missions des institutions.

Dans la mesure où l'établissement devient responsable de la qualité de ses programmes, il doit, pour assumer cette responsabilité de façon pertinente et efficace, mettre en place un système et une culture qualité. Cela suppose, ainsi que cela a été évoqué, l'élaboration d'une politique qualité et la mise en place d'un système soutenant ces activités.

La qualité des programmes ne se résume naturellement pas à des évaluations périodiques, mais englobe toutes les démarches et outils permettant l'amélioration ainsi que la prise d'information.

Les liens avec la stratégie institutionnelle sont également déterminants, car la politique de formation ne peut en être déconnectée. Compte tenu de cette dimension globale et systémique, il paraît extrêmement difficile de cantonner la qualité aux seules activités d'enseignement.

Ceci conduit donc à envisager une évaluation portant davantage sur le système qualité institutionnel et sur les façons dont il se concrétise dans les différentes activités de l'établissement. Cela correspond à la pratique de nombreux pays européens et extra-européens et est cohérent avec une forme de responsabilisation et d'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur. Ainsi que cela a été souligné, l'évaluation efficace et pertinente des programmes suppose que ces activités s'inscrivent dans une approche institutionnelle globale.

”

Envisager une évaluation portant davantage sur le système qualité institutionnel et sur les façons dont il se concrétise dans les différentes activités de l'établissement.

Les experts recommandent dès lors de faire évoluer l'évaluation institutionnelle sur un périmètre englobant l'ensemble des missions, y compris la recherche (spécifiquement sa gouvernance, son organisation et l'interrelation enseignement-recherche, compte tenu des autres modalités existantes (ex. FNRS)).

Elle devrait donc porter sur :

- un périmètre de l'évaluation qui couvre, en tout ou en partie, les activités de l'établissement;
- une analyse des modes d'élaboration de la stratégie de l'établissement et de sa mise en œuvre opérationnelle;
- une analyse des mécanismes de gouvernance de l'établissement et de sa capacité à maîtriser le pilotage de ses activités, en lien avec sa stratégie et en appui sur une politique d'assurance de la qualité;

- pour les établissements qui font la demande d'avis global, une analyse de leur capacité d'autonomisation et à respecter leurs mécanismes dans leurs différentes activités ainsi qu'à en déduire leurs forces et faiblesses au cours d'une période de référence.

Avec de telles dimensions, l'évaluation institutionnelle prendra encore plus de sens et complétera de manière harmonieuse les dispositifs internes ou externes d'évaluation de programmes.

Par ailleurs, dans la perspective d'une généralisation de l'évaluation institutionnelle après cette phase pilote, il serait important que l'AEQES et ses parties prenantes initient un travail de réflexion afin de préciser le périmètre et les critères d'évaluation. Il conviendrait d'aborder des sujets tels que :

- dans quelle mesure le périmètre d'évaluation (apprentissage et programmes) proposé a-t-il limité l'utilité de l'autoévaluation ?
- le système d'information institutionnel permet-il de recueillir des données pertinentes et suffisantes pour soutenir la prise de décision afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité ?
- dans quelle mesure les interactions entre les mécanismes d'assurance qualité favorisent-elles une gestion dynamique et intégrée de la qualité au sein de l'établissement ?
- de quelle façon le système d'assurance qualité est-il pris en charge dans la gouvernance et la gestion institutionnelle ?
- dans quelle mesure la culture de la qualité est-elle intégrée à la gestion institutionnelle en vue d'atteindre collectivement la qualité et d'en témoigner ?
- quels moyens sont mis en œuvre par l'établissement pour assurer la pérennité des mécanismes d'assurance qualité notamment dans un contexte de mobilité du personnel ?
- dans quelle mesure les résultats de l'évaluation institutionnelle de type formative peuvent-ils servir de levier (être utiles pour forcer l'action) en vue d'améliorer les mécanismes de façon continue ?

Finalement, il semble important de souligner que le chemin parcouru par les institutions d'enseignement supérieur en Belgique francophone est très proche de ce que l'on peut observer dans d'autres pays au même stade d'évolution des approches de la qualité. Il s'agit d'un processus habituel et largement observé d'évolution des systèmes qualité nationaux et il convient d'encourager encore et encore les établissements à poursuivre leur route sur les bases déjà créées et consolidées. Le comité des experts est convaincu que les évolutions de la future démarche d'évaluation institutionnelle permettront aux établissements de poursuivre dans cette voie.

L'analyse transversale comprend :

- un avant-propos qui détaille le contexte et les enjeux de la phase pilote ainsi que les outils et méthodes déployés ;
- une première partie qui porte sur les référentiels, le dossier d'autoévaluation, les modalités et la visite et le rapport des experts (constats et regard prospectif) ;
- une deuxième partie qui traite de la procédure d'avis global (résultats, critères, outils et processus) ;
- une troisième partie qui analyse le développement des systèmes qualité et cultures qualité ;
- une conclusion générale ;
- quelques annexes.



www.aeqes.be

**Agence pour l'évaluation de la Qualité
de l'Enseignement Supérieur**

Avenue du Port, 16
Bureau 0P08
B-1080 Bruxelles
02 690 88 55

Plus d'infos ?
phasepilote@aeqes.be
www.aeqes-coconstruction.be