



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

Analyse rédigée par  
les 27 experts mandatés  
par l'AEQES



# ANALYSE TRANSVERSALE

## Évaluation institutionnelle pilote 2019 - 2021

LES MESSAGES CLÉS DES  
EXPERTES ET EXPERTS  
& LEUR CONCLUSION

Extraits de l'analyse transversale institutionnelle pilote diffusés par l'AEQES en amont de la journée d'échanges et de partage du 30 novembre 2021.

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 (reprise ci-après);
- quelques annexes.

# Évaluation institutionnelle pilote, en synthèse

## Contexte de l'évaluation

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 visites se sont déroulées de novembre 2019 à fin avril 2022.

Les 4 premières visites se sont déroulées en mode présentiel : en novembre 2019, à l'**Université catholique de Louvain**; en février 2020, à l'**Université de Namur** et à la **Haute École Libre Mosane**; en mars 2020, à la Haute École en Hainaut.

Ensuite, en raison des restrictions sanitaires imposées par la pandémie, les 13 visites suivantes ont été menées à distance : en octobre 2020, à l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre; en novembre 2020, à l'**Université de Liège** et à la **Haute École de Namur-Liège-Luxembourg**; en décembre 2020, à l'**Université Libre de Bruxelles**; en février 2021, à l'Institut Provincial Henri La Fontaine (ex-PSMB), à l'**École Pratique Hautes Études Commerciales** et l'**Université de Mons**; en mars 2021, à la Haute École de Vinci, à l'Université Saint-Louis – Bruxelles et à la Haute École Provinciale de Hainaut - Condorcet; en avril 2021, à la Haute École Francisco Ferrer, à l'École supérieure des Arts Saint-Luc Bruxelles et à la Haute École Louvain en Hainaut.

*Les établissements repris en caractères gras ont sollicité la procédure d'avis global.*

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 FWB, 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 d'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 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

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.

## En guise de conclusion

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 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.

*La culture qualité repose sur des valeurs et leur concrétisation au quotidien.*

*L'adhésion des membres de la communauté et la communication sont déterminantes.*

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

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, 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 celle aboutissant à l'avis global n'ont 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 *European Standards and Guidelines* (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.

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

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 avec lesquelles 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.

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 la procédure 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.

**BERNARD Sébastien** – BLIN Victoria – COSNEFROY Laurent – **COTE Guy** – COUCK Dylan – CROZIER Fiona – DEBANDE Olivier – DEBRAEKELEERE Catherine – **DECHAMP-GUILLAUME Grégory** – D’HENIN Simon – **FILLOQUE Jean-Marie** – HASENKNOPF Bernold – HENARD Fabrice – HOF Patrice – JAQUOT Sylvain-Loup – **LANARES Jacques** – LAPLACE Claire – LIZIN Pascal – MAILHOT Claude – **MELEY-OTHONIEL Geneviève** – NAPOLI Basilio – POULIQUEN Isabelle – PURSER Lewis – **REY Yves** – SAHRAOUI Hichem – SIX Philippe

*Les noms de présidents sont repris en caractères gras.*