

L'évaluation :
levier pour l'enseignement
et la formation

Les 25, 26 et 27 janvier 2017
AGROSUP - Dijon

29^e COLLOQUE INTERNATIONAL

de l'Association pour le Développement
des Méthodologies d'Évaluation en Éducation

Réseau thématique : Evaluation et Enseignement Supérieur (EES)

<i>Evaluations croisées pour (faire) évoluer : levier institutionnel et synergie collective à l'université Paris-Sud (France)</i> Véronique Depoutot	p. 1
<i>Analyse typologique des plans stratégiques des universités québécoises</i> Catherine Larouche , Denis Savard , Lucie Héon	p. 2

Evaluations croisées pour (faire) évoluer : levier institutionnel et synergie collective à l'université Paris-Sud (France)

Véronique Depoutot

Evaluer pour (faire) évoluer : l'université Paris-Sud mène un projet qui conjugue et met en synergie soutien institutionnel et actions de terrain.

La création d'une Direction de l'Innovation Pédagogique (DIP) a été validée, avec pour mission de soutenir la communauté universitaire dans l'accomplissement de sa mission de formation. L'objectif est d'évoluer vers des pratiques d'apprentissages nouvelles et plurielles impliquant des innovations pédagogiques, en partie soutenues par le numérique. Pour y parvenir, l'un des quatre pôles de la DIP, l'Observatoire, se consacrera notamment à une évaluation des dispositifs pédagogiques.

L'Observatoire permettra une approche multi-(f)actorielle de l'évaluation : si l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), déjà déployée dans l'université en étapes depuis 2008, reste un canal précieux, l'Observatoire cherchera à conjuguer les regards des autres acteurs de la communauté pédagogique, éclairés par les apports de la recherche (Michel Vial, Charles Hadji, Marc Romainville notamment), et proposera méthodologies adaptées et accompagnement.

De plus, l'Observatoire assurant veille et diffusion des innovations pédagogiques, l'activité évaluative se déroulera contre la toile de fond du possible et du pratiqué, avec l'apport de retours d'expérience issus de la communauté.

Dans le même élan, la focale des évaluations (EEE et autres) s'élargira vers la réussite étudiante, sans rester braquée sur un objectif de « professionnalisation » parfois mal ressenti.

L'évolution sera également rendue possible grâce au pôle « Accompagnement » de la DIP qui apportera des solutions après les bilans.

L'impulsion institutionnelle s'articule à des actions de terrain, répond à des demandes exprimées de la part des personnels enseignants et à la motivation de réseaux spontanément constitués.

Une enquête « Cartographie des usages et des compétences » traitée en 2015 a mis en évidence chez les personnels enseignants aussi bien des pratiques répandues d'auto-évaluation des enseignements et des formations, notamment via le feed-back étudiant, que le désir de s'investir en équipe dans l'interprétation et l'exploitation des évaluations des enseignements.

Une réflexion pédagogique au sein de l'Université Paris-Sud a été favorisée par le déploiement des EEE à but pédagogique, porte d'entrée vers la remise en question et l'ouverture d'un dialogue pédagogique. Elle s'est conjuguée petit à petit avec les dispositifs de formation des écoles doctorales ainsi que les actions pédagogiques qui se sont développées en parallèle à Paris-Sud et dans les établissements environnants : journées de formation, colloques, cafés pédagogiques, et dans certaines composantes, création de groupes de réflexion sur la pédagogie dans l'enseignement supérieur.

Un premier élan s'est déjà constitué lors de la remise des dossiers d'accréditation pour le nouveau contrat quinquennal : en effet, les dossiers à remettre pour chaque formation devaient comporter une analyse des EEE et les actions de remédiation mises en place. Pour la présentation globale concernant le volet Formations de l'université, une synthèse des actions EEE a été rédigée, sensibilisant ainsi la communauté à l'impact des EEE.

La DIP étant coordonnée par des acteurs du terrain et pilotée par une VP à la transformation pédagogique, les conditions d'une synergie semblent réunies.

Cependant de nombreuses difficultés subsistent et doivent être surmontées.

Des réticences liées aux EEE restent à lever :

Certains enseignants sont blessés dans leur estime de soi, estimant qu'ils sont pris en défaut, qu'une instance moralisatrice entend forcer leur remise en question en les plaçant face à la perfectibilité de leurs

pratiques. Ou encore ils se sentent infantilisés, soumis comme des étudiants à une évaluation formatrice. Leur perception de l'évaluation des travaux étudiants se retourne alors parfois contre eux, creusant le malaise.

La compétence évaluative des étudiants peut être mise en doute.

Enfin les enseignants estiment parfois connaître leurs étudiants suffisamment bien pour ne pas avoir besoin d'un espace de dialogue.

D'un point de vue idéologique qui dépasse le cadre des EEE, certains s'opposent à ce qu'ils appellent une « religion de l'évaluation », ou « faire du chiffre ».

Enfin plus généralement, le volume de travail supplémentaire requis peut s'avérer démotivant.

L'Observatoire devra également se donner les moyens de gérer les difficultés scientifiques.

Les mesures d'impact sont compliquées : les conclusions sont souvent qualitatives et difficilement objectivables. Il n'est pas possible d'isoler les facteurs, ou de raisonner « toutes choses égales par ailleurs » : le recrutement étudiant change d'une année sur l'autre et les pratiques individuelles ont trop de poids dans la réussite ou non d'un dispositif. De nombreux biais psychologiques de mesure influencent les résultats : par exemple le plaisir d'enseigner différemment peut amener les enseignants à noter de manière plus indulgente, ce qui fausse une éventuelle comparaison avec les notes de l'année précédente.

Le volume d'étudiants interrogé est parfois trop réduit pour fournir des conclusions transposables.

Ces problématiques seront adressées depuis différents angles, l'objectif de l'auto-évaluation devenant l'amélioration des apprentissages et de la réussite étudiante grâce à l'évolution des formations et des pratiques, plutôt que de critiquer les pratiques pédagogiques individuelles. Il s'agit ainsi de favoriser le bien-être au travail, la satisfaction d'enseigner et donc la motivation.

L'Observatoire proposera une aide méthodologique afin que l'autoévaluation, au-delà des EEE, interroge également le ressenti des intervenants ou de pairs extérieurs et s'appuie sur l'évolution des résultats obtenus par les étudiants.

Les enquêtes EEE pourront aider à définir les profils des étudiants et ainsi répondre plus exactement aux besoins.

L'Observatoire et la DIP plus largement proposeront également un accompagnement à la mise au point de protocoles adaptés et/ou à l'interprétation du feedback.

Le recensement des pratiques ainsi que des équipes ou des personnels souhaitant collaborer permettra de se placer dans un contexte réaliste, de comparer et diffuser les idées et de créer du lien, des échanges pédagogiques entre pairs. Le renforcement des réseaux de terrain en retour enrichira l'accompagnement institutionnel.

Au lieu de se percevoir comme l'objet d'une évaluation au détour de leurs enseignements, les enseignants disposeront ainsi en autonomie de ressources et d'outils leur donnant prise sur le réel et confiance en leurs compétences, conditions de leur motivation pour une évolution des dispositifs et pratiques qui soit bien vécue.

Analyse typologique des plans stratégiques des universités québécoises

Catherine Larouche, Denis Savard, Lucie Héon

Problématique et pertinence

Incités à respecter les principes d'une «saine gestion» et à adopter les pratiques inspirées de la gestion axée sur les résultats, la loi impose aux universités québécoises l'adoption d'un plan stratégique, devant être rendu public et le dépôt d'un rapport de gestion faisant office de reddition de compte. Si, généralement, les acteurs universitaires s'entendent sur la nécessité de rendre des comptes, on observe toutefois certaines réticences (Voce, 2014) à appliquer de façon intégrale des mesures perçues comme limitant leur pouvoir de décision et remettant en question leurs valeurs fondamentales.

Le Rapport du Chantier québécois sur une loi-cadre des universités (MESRST, 2013) qui faisait état de la nécessité de revoir les processus de planification, d'évaluation et de reddition de compte rappelle l'absence de consensus quant aux objectifs à atteindre dans la planification et aux indicateurs à utiliser

dans la reddition de comptes. En un tel cas, la vision de l'Université ne peut se réduire à la vision mécaniste d'une entreprise possédant une hiérarchie bien campée, des processus de production récurrents et des tâches planifiées avec exactitude (Fisher, Rubenson, Shanahan et Trottier, 2014; Fallon et Leclerc, 2014). Au-delà de leur triple mission fondamentale (enseignement, recherche et service à la collectivité), le bon fonctionnement des établissements universitaires repose sur l'agencement complexe des valeurs, des objectifs et des actions parfois antagoniques d'une multitude d'acteurs, tant internes qu'externes, le tout couvrant un large spectre disciplinaire. Exploitant une approche typologique, les travaux de Larouche (2011) se sont attaqués au problème du rendu de la complexité et de la spécificité des universités (Birnbaum, 1988) dans l'évaluation de leur performance. La typologie proposée (Larouche et al. 2012) comporte sept conceptions (académique, service public, marché, entrepreneuriale, apprenante, politique et milieu de vie) définies selon sept dimensions (valeurs et principes, gouvernance, stratégie, enseignement, recherche, système d'évaluation et critères de performance).

Objectifs

La recherche vise à vérifier de manière empirique l'applicabilité de la typologie dans le cadre d'exercices de planification stratégique. L'applicabilité est analysée au regard de critères de validation d'une typologie (Sauvé, 1992) : sa clarté/consistance logique; son exhaustivité; et son utilité.

Cadre conceptuel

L'étude réalisée invoque les concepts de mission (CSE, 2002), de mission actualisée (CSE, 2008), de vision (Mazouz et Leclerc, 2008) et de valeurs (Boudon et Bourricaud, 1982). Ces concepts sont situés à l'intérieur de la gestion axée sur les résultats (Conseil du trésor, 2014) et de la planification stratégique.

Démarche

Les sections des plans stratégiques traitant des missions, des visions et des valeurs (Conseil du trésor 2014) de 17 universités québécoises ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Ce corpus a été segmenté en unités de sens et a fait l'objet d'un codage double en fonction des conceptions et des dimensions de la typologie. Le codage des 278 unités de sens relevées dans les plans stratégiques a donné lieu à 393 mentions. Ces mentions, unités d'analyse de l'enquête, ont été compilées et croisées par section de plan stratégique et par établissement.

Résultats et apports

L'étude a permis de vérifier l'alignement stratégique des plans analysés. Globalement, on remarque un écart entre les conceptions identifiées entre les énoncés de mission, de valeurs, d'une part, et ceux de vision, d'autre part. On note la montée en puissance de la conception entrepreneuriale dans les énoncés de vision. Cet écart est-il précurseur d'une remise en question de la mission actuelle des universités québécoises et d'un changement dans les valeurs sur lesquelles repose cette mission ou constitue-t-il le reflet d'un contexte de gestion valorisant de nouveaux principes d'action?

La diversité des conceptions relevées dans les énoncés de mission, de vision, de valeurs des plans stratégiques étudiés vient mettre en lumière la persistance du principe de l'autonomie des universités par rapport au contrôle gouvernemental et à ses injonctions. Enfin, cette recherche réaffirme l'importance d'adopter des systèmes d'évaluation de la performance des universités qui soient multidimensionnels et multicritériés, respectant leur complexité et leur spécificité et apporte un éclairage nouveau pour évaluer les orientations adoptées par les institutions.

Références

Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. An Francisco: Jossey-Bass.

Boudon, R. et Bourricaud, F. (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.

Conseil du trésor (2014) Le guide sur la gestion axée sur les résultats. (en ligne) <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/GuideGestionAxeResultat.pdf> (Page consultée le 11 juin 2015)

Conseil supérieur de l'éducation (2002). Les universités à l'heure du partenariat. Sainte-Foy : Le Conseil.

Conseil supérieur de l'éducation (2008). Des acquis à préserver et des défis à relever pour les universités. Avis à la ministre de l'Éducation des loisirs et du sport. Sainte-Foy : Le Conseil.

Fisher, D. Rubenson, K. Shanahan, T et Trottier (2014) The development of Post secondary education systems in Canada. A comparison between British Columbia, Ontario and Quebec, 1980-2010. Montréal: Mc Gill-Queen's University press.

Larouche, C. (2011). La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance. Thèse de doctorat, Université Laval.

Larouche, C., Savard, D., Héon, L. et Moisset, J.J. (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer la performance : Rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. Revue canadienne d'enseignement supérieur. 42 (3) 45-64

Mazouz, B. et Leclerc, J. (2008). La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'organisation publique. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (2013). Rapport du chantier sur une loi cadre des universités. L'université québécoise : Préserver les fondements, engager des refondations. Québec : Gouvernement du Québec.

Sauvé, L. (1992). Éléments d'une théorie du design pédagogique en éducation relative à l'environnement : Élaboration d'un supramodèle pédagogique. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.

Voce, R. (2014). Difference is worth fighting for. Canada's Voce for academics. 61(9). https://www.cautbulletin.ca/en_article.asp?ArticleID=3928(page consultée le 23 juillet 2015)

Mots clés : évaluation, plan stratégique, typologie des universités