

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

**EVALUATION DE QUATRE PROGRAMMES RÉFORMÉS À LA SOLVAY BRUSSELS
SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ LIBRE DE
BRUXELLES**

Aurélie Feron*, Eric Uyttebroeck**

* Cellule PRAC-TICE, Centre des Technologies au Service de l'Enseignement, Université libre de Bruxelles, aurelie.feron@ulb.ac.be

** Cellule PRAC-TICE, Centre des Technologies au Service de l'Enseignement, Université libre de Bruxelles, eric.uyttebroeck@ulb.ac.be

Mots-clés : évaluation de programme, évaluation de l'enseignement

Résumé. Notre communication porte sur une évaluation de programmes de Masters de la Faculté Solvay Brussels School of Economics & Management (SBS-EM) de l'Université libre de Bruxelles (ULB). La Commission de Coordination pédagogique (CCP) de la Faculté a souhaité évaluer quatre programmes de Master réformés suite à une fusion entre deux entités. Cette demande est parvenue deux ans après (soit le temps qu'une cohorte d'étudiants réalise le cursus complet) dans une optique formative. La Cellule PRAC-TICE – cellule centrale d'appui pédagogique de l'Université libre de Bruxelles – a accompagné cette évaluation. Nous décrivons le contexte, les objectifs, les outils d'évaluation et leur construction, la communication avec les «parties prenantes» (au sens de Fitzpatrick, 2012) et les retombées pour cette Faculté.

1. Introduction

La Cellule PRAC-TICE – cellule centrale d'appui pédagogique de l'Université libre de Bruxelles (ULB) – a été amenée à réaliser, en collaboration avec une des Facultés de l'ULB, la Solvay Brussels School of Economics & Management (SBS-EM), une évaluation de quatre de ses programmes. Nous présentons dans cette communication le cadre et les étapes de l'accompagnement ainsi que les retombées pour la SBS-EM.

2. Contexte et objectifs de l'évaluation

2008	2010	2012
Fusion SBS & Sc. écon.	Création SBS-EM Réforme des Masters	1 ^{re} cohorte diplômée des Masters réformés Evaluation des Masters

Figure 1 : Historique de la Faculté SBS-EM

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

La Solvay Brussels School of Economics & Management est née en 2010 d'une fusion, initiée en 2008, entre la Solvay Business School et le Département des Sciences économiques de l'ULB. Cette fusion a engendré une réforme des quatre principaux programmes de Master. Il s'agissait notamment de renforcer la cohérence entre des programmes de sciences économiques et des programmes d'ingénieur de gestion. Pour guider cette réforme, quelques balises ont été posées ; par exemple, chaque Master devait commencer par un tronc commun de 30 ECTS, chaque cours devait être crédité de 5 ECTS et chaque groupe d'options devait présenter une unité. Le chantier de transformation des Masters a été supervisé par quatre responsables de chantiers (un par Master), par la Commission de Coordination pédagogique (CCP) et en concertation avec l'ensemble des enseignants concernés. Les nouveaux programmes ont été ouverts dès la rentrée en septembre 2010.

En juin 2012, la première cohorte étudiante des quatre Masters réformés allait être diplômée. La CCP a souhaité en évaluer les retombées, dans une perspective de régulation pour les cohortes suivantes. C'est ainsi que la Cellule PRAC-TICE a été contactée en janvier 2012 pour accompagner cette évaluation. En tant que cellule centrale d'appui, la Cellule PRAC-TICE est extérieure à la Faculté et à son organisation. Celle-ci accompagne les enseignants, les équipes et les Facultés à leur demande, dans une perspective formative et en respectant la confidentialité (les acteurs décident eux-mêmes de la diffusion des résultats).

3. Dispositif mis en place

(2012)	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	...	Septembre
	Réception de la demande					Rapport intermédiaire		Rapport final
	Revue de la littérature				Analyse			
	Constitution du groupe de travail	Entretiens		Questionnaire				
	Précision du contexte, de la demande, de la problématique							

Figure 2 : Etapes de l'évaluation

Pour répondre à cette demande, une première revue de la littérature, menée en janvier et février 2012, nous a guidé dans notre démarche (entre autres Fitzpatrick, 2012 ; Bernard, 2011 ; Poissant, 1996 ; Parmentier, 2006; Ramsden, 1992; Rege Colet et Romainville, 2006). Un groupe de travail a été constitué avec un responsable de programme, une représentante du décanat, un représentant du bureau étudiant, deux étudiants déjà impliqués dans des enquêtes de satisfaction et deux représentants de la Cellule PRAC-TICE. La démarche suivie pour l'évaluation correspond à celle proposée par Fitzpatrick (2012).

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

Une première analyse du contexte et de la demande a été effectuée en collaboration avec le groupe de travail et la CCP. Il s'agissait de préciser la problématique qui pourrait être reformulée comme suit : quels sont les éléments susceptibles d'augmenter la cohérence intra et inter-programmes ?

Afin de prendre en compte le point de vue de différents types d'acteurs (Poissant, 1996 ; Bernard, 2011), en plus d'un questionnaire soumis aux étudiants, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les responsables des chantiers, les responsables de programmes et le Doyen de la SBS-EM, en février et mars 2012.

Les entretiens, l'analyse de plusieurs documents issus de la SBS-EM et de l'ULB, les réflexions du groupe de travail, des documents produits par d'autres universités et quelques lectures ont mené à une liste de critères d'évaluation. Par ailleurs, la SBS-EM devait faire l'objet d'une évaluation par l'AEQES l'année suivante. Les critères d'évaluation susceptibles d'être communs aux deux évaluations ont été listés également.

Il a ensuite été décidé de procéder à une sélection des critères afin de délimiter le champ d'investigation aux seuls éléments modifiables (ceux pour lesquels la SBS-EM avait la volonté et les moyens de les modifier). Cette sélection a été réalisée par le groupe de travail, puis en collaboration avec les membres de la CCP. Les critères retenus portaient principalement sur la structure des programmes (charge de travail, équilibre d'un programme à l'autre et d'un quadrimestre à l'autre, coordination entre les cours, lisibilité de l'offre...) et sur des questions méthodologiques (dispositifs pédagogiques, modes d'évaluation, équité, apprentissage en anglais,...).

Cette première étape de précision du contexte, de la demande et des critères d'évaluation s'est clôturée en mars 2012.

À partir de ces critères, un questionnaire a été élaboré par le groupe de travail, puis validé par la CCP. Le questionnaire a ensuite été soumis en ligne aux étudiants (du 27 avril au 20 mai 2012), en français et en anglais (en cohérence avec une offre de cours en anglais, permettant aux étudiants non francophones de répondre au questionnaire).

4. Outils d'évaluation

4.1 Entretiens avec les responsables

Les entretiens semi-directifs se sont déroulés en février et mars 2012. Les informations récoltées portaient sur la cohérence inter- et intra-programme, et plus précisément sur la lisibilité de l'offre, la distinction claire ou non de chaque programme, les intentions pédagogiques et méthodes mises en œuvre (en ce compris les méthodes d'évaluation), la charge de travail et sa répartition sur les différents quadrimestres, la cohérence entre les volontés de chacun et celles de l'équipe, entre les volontés de l'équipe et les moyens accordés pour y parvenir, entre les « attendus » et le réellement offert.

4.2 Questionnaire soumis aux étudiants

Les étudiants inscrits dans un des quatre Masters réformés (N= 639) ont chacun reçu un mail d'invitation ainsi qu'un code qui garantissait l'anonymat des réponses. Des messages de rappel ont été envoyés aux étudiants qui n'avaient pas encore complété le questionnaire (avec un maximum de quatre messages).

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

	Nombre de répondants	Nombre de répondants/ Nombre d'inscrits	Nombre d'inscrits
Master a	10	38%	26
Master b	104	55%	190
Master c	53	62%	86
Master d	196	56%	352
	363	56%	654

Tableau 1 : Répartition des répondants au questionnaire

Le questionnaire comptait 61 à 66 questions fermées obligatoires (suivant le Master) et 4 questions ouvertes facultatives proposaient de laisser des commentaires. Les questions fermées se répartissaient comme suit :

- 6 questions d'identification (langue maternelle, autres langues parlées, diplôme de Bachelor, Master et filière actuels, moment du départ en Erasmus) ;
- 55 à 60 questions sur une échelle de Likert à 4 niveaux (plus une possibilité de réponse « sans objet ») dont :
 - 3 sur le choix de Master et filière,
 - 10 sur la satisfaction (préparation, répartition sur les quadrimestres, offre de cours, coordination, équilibre théorie-pratique, interactivité, clarté des attentes, alignement pédagogique, équité des évaluations),
 - 16 sur le développement des compétences durant le Master et 16 sur l'importance accordée aux mêmes compétences,
 - 4 sur les cours en anglais,
 - 1 sur la possibilité de stage,
 - 5 à 10 (selon les filières) sur les cours du tronc commun.

Les réponses au questionnaire (Nr= 363) ont été traitées par SPSS et Excel. Les réponses aux questions fermées ont été traitées par les méthodes de statistique descriptive, puis pour certaines d'entre elles par des analyses de Khi². Une analyse de contenu a posteriori dite « par tas » (Bardin, 2007) a été réalisée pour les réponses aux questions ouvertes (728 commentaires laissés par 259 étudiants). Les analyses quantitatives et qualitatives se sont déroulées en mai et juin 2012.

4.3 Précautions d'analyse

Suivant Figari et Tourmen (2006), les données observées (référés) récoltées par les entretiens et les questionnaires ont été analysées par rapport aux données de comparaison (référénts) récoltées dans les documents internes à la SBS-EM (les intentions déclarées des programmes). Par ailleurs, la satisfaction des étudiants a été considérée avec précaution, étant entendu que, d'une part il s'agissait d'une seule cohorte d'étudiants, et que d'autre part, la satisfaction des étudiants ne devrait pas être systématiquement rencontrée puisque l'apprentissage n'est pas toujours agréable, notamment par son aspect déstabilisant.

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

5. Résultats

5.1 Rapport transmis aux parties prenantes

Un rapport intermédiaire a été élaboré en concertation avec le groupe de travail. Les premiers résultats ont été soumis au Doyen de la Faculté et au Vice-recteur à l'enseignement et aux apprentissages (tous deux représentants de la CCP) avant d'être présentés au Bureau de la SBS-EM, en juin 2012. En septembre 2012, un rapport final et un résumé exécutif ont été soumis à l'approbation de la CCP avant d'être diffusés auprès des membres du Conseil facultaire. Les recommandations émises dans ce rapport sont reprises synthétiquement dans le Tableau 2, ainsi que l'état d'avancement de leur mise en œuvre. Par ailleurs, les responsables des programmes ainsi que le Doyen ont reçu une fiche reprenant une évaluation plus précise de leur programme.

Parmi les pistes d'action suggérées dans le rapport, certaines faisaient partie de recommandations déjà faites dans des travaux antérieurs. Ce fait a été souligné dans le rapport. Considérant que certaines des pistes requéraient un travail en profondeur et en collaboration avec tous les responsables, des pistes réalisables à court terme, avec peu de moyens, et d'autres à moyen terme ont été proposées. En essayant de comprendre et en nous appropriant la culture de la Faculté, nous avons tenté de l'utiliser comme levier pour l'action : « les pistes évoquées à moyen terme, nécessitent selon nous, le dégagement d'un cadre conséquent au sein de la faculté, permettant d'appuyer au mieux la régulation afin de perpétuer l'excellente réputation de la SBS-EM, notamment grâce à la qualité et à la modernité de son enseignement » (extrait du rapport final).

5.2 Pistes d'action suggérées

Le Doyen a présenté lors de ce Conseil les suites du travail de régulation, dont une journée « au vert » (en octobre 2012) avec les responsables des quatre programmes évalués en vue d'élaborer un référentiel de compétences (finalisé en avril 2014), des pistes visant à susciter et soutenir la cohérence interne à chaque programme. Nous considérons que les « parties prenantes » ont pu prendre des décisions éclairées, notamment parce qu'elles ont pris part au raisonnement, en nous basant sur la proposition de Hurteau et Schleifer (2012) : « le raisonnement supporte le jugement qui, à son tour, éclaire et justifie la prise de décision ».

5.3 Retombées pour la Faculté

Le Doyen s'est engagé à assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des retombées et le prolongement de ces actions à plus long terme. Notons à ce propos qu'en 2013-2014 un conseiller pédagogique est engagé pour la SBS-EM, et ce dans une perspective plus large de création d'un bureau d'appui pédagogique interne à la SBS-EM. Le conseiller pédagogique travaille notamment sur l'alignement pédagogique entre le référentiel de compétences et les intentions pédagogiques des enseignants. Il propose également des accompagnements pour les équipes d'enseignants.

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

		Axe	Réalisée	En cours	Prévue	Pas encore prévue
À court terme	Information	Recommandation				
		Harmoniser la terminologie des programmes				✓
		Harmoniser les informations et les diffuser largement		✓		
		Mieux informer sur les services existants				✓
	Informer des résultats de l'enquête			✓		
	Programme	Assurer une meilleure concertation entre enseignants		✓		
		Encourager le développement de l'esprit critique dans tous les cours		✓		
		Créer des communautés de pratique		✓		
		Profiter de l'appui à l'enseignement en anglais		✓		
		Valoriser les initiatives personnelles des étudiants			✓	
Communiquer sur la réforme auprès des entreprises			✓			
À moyen terme	Programme	Informer les étudiants critères d'évaluation et leur donner des feedbacks		✓		
		Elaborer de manière collégiale un référentiel de compétences	✓			
		Evoluer vers une approche-programme		✓		
		Clarifier le positionnement de certains Masters	✓			
		Ouvrir les choix d'options			✓	
		Réduire le nombre de paniers d'option	✓			
		Instaurer un ou plusieurs stages	✓			
		Assurer une régulation systématique	✓			
Améliorer l'encadrement et la cohérence des travaux de fin d'étude		✓				
		Renforcer l'apprentissage du néerlandais				✓

Tableau 2 : Mise en œuvre des recommandations (état des lieux en février 2014)

6. Conclusions

Suite à cette expérience, nous souhaitons partager avec d'autres collègues externes à l'institution les facteurs qui nous ont parus mener au succès du processus mais également du produit (ici, les retombées pour la faculté). Dans cette optique, nous voulions également partager les écueils possibles de cette démarche.

6.1 Facteurs de succès

Le fait que la demande émane directement des « parties prenantes », ou en tous cas de leurs représentants, a certainement contribué à l'intérêt et de l'implication dont ont fait preuve ces parties prenantes tout au long du processus d'évaluation. Nous avons insisté pour qu'il s'agisse d'une collaboration pour diverses raisons. Il s'agissait d'inclure le plus grand nombre possible d'acteurs dans la démarche afin de la rendre « crédible et les résultats aussi acceptables qu'utilisables » (Fitzpatrick, 2012, p.23) et afin de prendre en considération les points de vue des différents types d'acteurs (Poissant, 1996 ; Bernard, 2011). Comme le souligne Bernard (2011),

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

« l'évaluation n'est pas une fin en soi ». Le processus tient une place primordiale, surtout si une réflexion critique est envisagée de la part des acteurs. Il est justifiable que la SBS-EM ait fait appel à un regard extérieur, sans pour autant exclure l'importance de sa participation au processus.

Les différents acteurs consultés, et notamment les étudiants, se sont tous impliqués dans la démarche. La culture interne à la SBS-EM veut que chacun puisse donner son avis régulièrement et que celui-ci soit pris en compte car la SBS-EM vise l'excellence et n'a donc cessé de s'améliorer. Comme mentionné plus haut, nous avons utilisé cette culture comme levier d'action. Par ailleurs, l'intérêt que nous montrions à l'égard de leur Faculté et de la qualité de leurs enseignements dans la globalité, et plus particulièrement de leurs opinions personnelles, a sans doute contribué à la participation des acteurs interrogés.

6.2 Ecueils

Toujours dans l'optique de prendre en considération les points de vue des différents types d'acteurs, les entretiens avec les responsables et les questionnaires soumis aux étudiants nous ont semblé être les outils les plus efficaces pour récolter les informations dont nous avons besoin. Cependant, des entretiens et des focus groups avec tous les types d'acteurs ainsi que des observations sur le terrain auraient permis de récolter des informations plus précises et de croiser les sources afin de valider plus solidement notre analyse.

Entre la charge de travail évoquée plus haut et le temps nécessaire à un tel processus, négliger l'anticipation et la planification pourrait s'avérer être une erreur. Malgré la volonté des acteurs de recevoir des réponses immédiates, pour évaluer finement des dispositifs complexes, une période de plusieurs mois mérite d'y être consacrée. Par exemple, l'élaboration du questionnaire a nécessité plusieurs semaines afin de prendre en compte les desideratas de chacun et de trouver un consensus. La tension entre l'élaboration d'une évaluation sur mesure construite avec les acteurs et l'évaluation « prêt-à-porter » utilisée par les acteurs n'est pas négligeable. Nous avons fait le choix de nous adapter au contexte et à la demande. Nous y avons donc consacré le temps nécessaire.

7. Références et bibliographie

- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Bernard, H. (2011). *Comment évaluer, améliorer, valoriser l'enseignement supérieur ?*. Montréal, Québec : éditions du Renouveau Pédagogique.
- Figari, G., & TOURMEN, C. (2006). La référencialisation : une façon de modéliser l'évaluation de programme, entre théorie et pratique. Vers une comparaison des approches au Québec et en France. *Mesures et évaluation en éducation*, 29 (3), 5-25.
- Fitzpatrick, J. (2012). L'évaluation de programme. Quelques considérations de premier plan. IN HURTEAU M., HOULE S., & GUILLEMETTE F. *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. (pp. 15-38). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Hurteau, M. et Schleifer, M. (2012). Le jugement crédible. In Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible* (p.44). Montréal, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Parmentier, Ph. (2006). Cinq leviers institutionnels pour la qualité de l'enseignement universitaire. In Rege Colet, N., Romainville, M. *La pratique enseignante en mutation à l'université* (p.199-216). Bruxelles, Belgique : De Boeck Université
- Poissant, H. (1996). *L'évaluation de l'enseignement universitaire* (p.80-81). Montréal, Québec : Logiques.
- Ramsden, P. (1992). *Learning to teach in higher education*. New York, NYC : Routledge

Cultures et politiques de l'évaluation en éducation et en formation

Rege Colet, N., Romainville, M. (2006). *La pratique enseignante en mutation à l'université* (p.212-213). Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.

Sylvestre, E., & Berthiaume, D. (2011). *Guide de préparation du plan d'études*. Lausanne : Université de Lausanne.