

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

### **L'ÉVALUATION DES MODULES DES FORMATIONS DE BASE A LA HAUTE ECOLE PEDAGOGIQUE VAUD (SUISSE) : QUE FAIT-ON DES RESULTATS ?**

**Paola Ricciardi Joos\*, Philippe R. Rovero\*\***

\* Haute école pédagogique Vaud (Suisse), Unité qualité, [paola.ricciardi-joos@hepl.ch](mailto:paola.ricciardi-joos@hepl.ch)

\*\* Haute école pédagogique Vaud (Suisse), Unité qualité, [philippe.rovero@hepl.ch](mailto:philippe.rovero@hepl.ch)

---

**Mots-clés :** évaluation des enseignements par les étudiants, amélioration continue, pilotage de la formation, système de formation, organisation apprenante

**Résumé.** Un nouveau dispositif d'évaluation des modules des formations de base dispensées à la Haute école pédagogique (HEP) Vaud (en Suisse) a été mis en œuvre en 2011-2012. Il est composé d'une évaluation par les étudiants via un questionnaire en ligne et d'un rapport d'autoévaluation rédigé par les responsables des modules. L'exploitation des résultats issus de ce dispositif devrait idéalement contribuer à une double boucle d'amélioration continue des formations: une régulation des modules et une régulation des programmes. Deux démarches ont été envisagées afin d'observer l'usage réel qui est fait de ces résultats. Une première démarche a consisté à consulter les rapports d'autoévaluation dans lesquels les équipes de module commentent les évaluations des étudiants et formulent d'éventuelles mesures d'amélioration pour leur enseignement. Une seconde démarche a consisté à mener des entretiens semi-directifs auprès de divers responsables de filières, de divers responsables d'unité d'enseignement et de recherche, et de membres du Comité de direction. Ce texte constitue une réflexion institutionnelle sur l'impact de ce nouveau dispositif d'évaluation dans la régulation des formations de base à la HEP Vaud.

---

## **1. Introduction**

### **1.1 La Haute école pédagogique Vaud**

La Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) est une institution de niveau tertiaire à vocation académique et professionnelle. Elle accomplit principalement deux missions : former les futurs enseignants et participer à l'évolution des métiers de l'enseignement (Loi sur la HEP Vaud du 12 décembre 2007). Son mandat couvre trois champs : la formation, la recherche et l'expertise. Dans le domaine de la formation, le mandat de la HEP Vaud consiste à assurer la formation initiale et continue des enseignants et, plus généralement, des professions travaillant dans les champs de l'éducation et de la formation. Concernant le champ de la recherche, le mandat de la HEP Vaud consiste à valider, promouvoir, produire et diffuser les savoirs théoriques et pratiques traitant du système éducatif ou des processus d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que le développement et l'utilisation de méthodes scientifiques nouvelles pour évaluer le système éducatif, ses processus et ses effets. Enfin, concernant son rôle d'expertise, le mandat de la HEP Vaud consiste à mettre à disposition de la société ses compétences dans les domaines experts de la documentation et du conseil.

En 2013, la HEP Vaud était fréquentée par plus de 1'900 étudiants et employait plus de 200 enseignants et 60 collaborateurs administratifs et techniques. A noter encore que ses prestations de formation continue et de service sont ouvertes à 9'000 professionnels, potentiels usagers de ces services.

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

En 2010, la Direction de la formation de la HEP Vaud a décidé d'un *système de pilotage de la formation par la qualité*. Ce système poursuit trois objectifs complémentaires :

- Assurer la qualité de la formation de la HEP Vaud au sens de son adéquation aux besoins de la société,
- Intégrer les nouvelles exigences de rendre compte sur la qualité de la formation dans le cadre du fonctionnement ordinaire,
- Dynamiser le pilotage stratégique et opérationnel de la formation pour accélérer la tertiarisation de l'institution et son intégration dans le paysage des hautes écoles.

Ce système renvoie à une boucle d'amélioration continue globale dont l'une des composantes est l'évaluation interne qui comprend, entre autres, plusieurs dispositifs d'évaluation des enseignements. Ce texte se concentre sur l'un de ces dispositifs d'évaluation des enseignements : le dispositif d'évaluation des modules des formations initiales, nommées aussi formations de base.

### ***1.2 Description et objectifs du dispositif d'évaluation des modules***

Les formations initiales sont organisées en modules semestriels qui sont constitués d'une ou de plusieurs unités de formation, souvent assumées par plusieurs formateurs. Un module est donc avant tout une unité de sens et de contenu, et il est souvent dispensé non pas par un seul formateur, mais par une équipe de formateurs, coordonnée par un responsable de module. Par ailleurs, chaque module est structurellement rattaché simultanément à une filière et à une unité d'enseignement et de recherche. Une filière correspond à un cursus de formation (par exemple, le bachelor en enseignement préscolaire et primaire). Elle est conduite par un responsable de filière dont le rôle est de veiller à la cohérence de ce cursus. Une Unité d'enseignement et de recherche (UER) correspond à un regroupement de formateurs dans un domaine de compétences spécifiques. Elle est dirigée par un responsable d'UER dont le rôle est de veiller à la qualité scientifique des enseignements de son unité et d'attribuer les enseignements aux formateurs. Chaque module est donc sous la double responsabilité d'un responsable de filière et d'un responsable d'UER.

En 2011-2012, un nouveau dispositif d'évaluation des modules des formations de base a été mis en œuvre à la HEP Vaud. Ce dispositif est le résultat d'une démarche participative : il a été construit collectivement avec les différents acteurs de l'institution directement impliqués dans ces formations. Ce dispositif est constitué de principes, d'une procédure et de deux outils d'évaluation.

Les *principes* de ce dispositif correspondent à une description de l'évaluation des modules établie selon l'approche RUFDATA (Saunders, 2000). Le nom de cette approche se réfère aux mots-clés de sept questions auxquelles elle suggère de répondre pour bien définir le sens de toute évaluation<sup>1</sup>. En suivant cette approche, les principes du dispositif précisent donc : les raisons (ou les objectifs), l'usage, le point central, les données, les destinataires, le calendrier et le service responsable de l'évaluation des modules. Les objectifs annoncés de ce dispositif s'inscrivent dans une volonté d'amélioration continue et de rendre compte :

- Indiquer des points positifs et des axes d'amélioration aux équipes de modules,
- Fournir un feedback (par module) sur le fonctionnement des modules de chaque UER et de chaque filière,
- Identifier les unités (cours ou séminaires) qui rencontrent des réussites ou des difficultés,
- Contribuer à vérifier la conformité des modules aux exigences du plan d'études,
- Fournir un bilan sur la qualité des modules à l'externe (organes externes de reconnaissance, étudiants, public),
- Renseigner les étudiants sur les mesures prises pour améliorer les modules suite à leurs évaluations.

---

1. En anglais dans le texte original : R pour Reasons, U pour Uses, F pour Foci, D pour Data, A pour Audience, T pour Timing et A pour Agency.

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

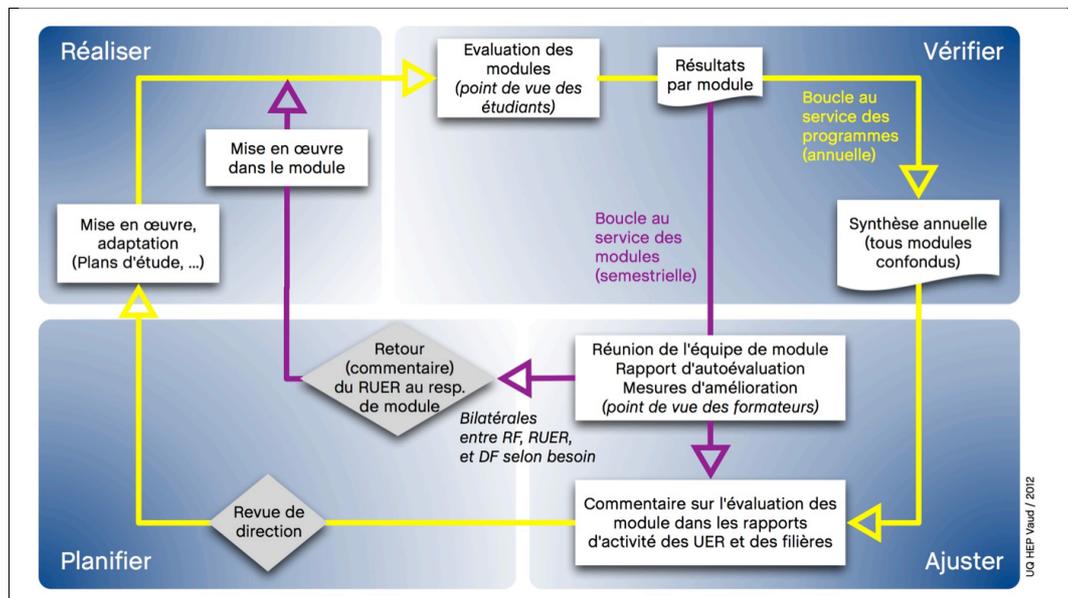
La *procédure* correspond à une représentation schématique (diagramme de flux) qui précise chacune des étapes utiles au bon déroulement de cette évaluation. Elle permet d'identifier qui dans l'institution fait quoi à quel moment et pour produire quoi. Les modalités d'analyse et de transmission des résultats y figurent, tout comme l'usage qui doit en être fait par les différents acteurs de l'institution.

Les deux *outils d'évaluation* correspondent à un questionnaire complété en ligne par les étudiants et d'un rapport d'autoévaluation rédigé par les responsables des modules. Dans ce rapport, le responsable de module - et par lui l'équipe de formateurs d'un module - commentent, entre autres, les évaluations des étudiants et formulent d'éventuelles mesures d'amélioration pour leur enseignement. Ensemble, ces deux outils permettent de mettre en regard l'avis des étudiants avec celui des formateurs, et diminuent le risque de réduire l'évaluation des enseignements exclusivement à la satisfaction des étudiants. Chaque semestre, la Direction de la formation établit la liste des modules que les étudiants - et, dans un deuxième temps, les équipes de module - seront invités à évaluer. La constitution de cette liste suit une logique de rotation selon laquelle tout module devrait être évalué au moins deux fois tous les six ans.

Selon ces principes et cette procédure, les résultats de l'évaluation des modules par les étudiants (via le questionnaire) et par les formateurs (via le rapport d'autoévaluation) peuvent être *exploités* à trois niveaux de pilotage distincts dans l'institution. Ils peuvent aboutir à la formulation et à la mise en œuvre d'actions de régulation:

- Par des responsables de module et d'équipes de formateurs, au niveau d'un module,
- Par des responsables de filière ou des responsables d'UER, au niveau d'une filière ou d'une UER en charge des modules évalués,
- Par la Direction de la formation et, le cas échéant, le Comité de direction<sup>2</sup>, au niveau des filières et des UER dans leur ensemble.

De manière schématique, les résultats de cette évaluation devraient idéalement contribuer à une double boucle d'amélioration continue des formations initiales de l'institution : une petite boucle liée à la régulation des modules (en violet dans la Figure 1) et une grande boucle liée à la régulation des programmes (filières et UER) (en jaune dans la Figure 1).



2. Le Comité de Direction de la HEP Vaud est composé du Recteur, du Directeur de la formation et du Directeur de l'administration.

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

**Figure 1** : Double boucle d'amélioration continue des formations initiales de la HEP Vaud : contribution de l'évaluation des modules par les étudiants et par les formateurs

La petite boucle correspond à une analyse semestrielle des évaluations, et à des résultats rendus par module. Les avis des étudiants - récoltés par questionnaire - sont synthétisés par l'Unité qualité sous la forme de tableaux récapitulatifs et, selon le nombre de répondants, accompagnés d'une analyse des principaux commentaires. Ces résultats sont envoyés à l'équipe de module ainsi qu'aux deux responsables concernés. Les avis des formateurs sont synthétisés par le responsable de module dans le rapport d'autoévaluation. Ces résultats parviennent aux deux responsables concernés, soit le responsable de filière et le responsable d'UER.

La grande boucle correspond à une analyse annuelle des évaluations, tous modules confondus. Les avis des étudiants des deux semestres de l'année académique sont synthétisés par l'Unité qualité par filière et par UER sous la forme d'un rapport. Ce rapport annuel ne permet pas d'identifier les avis par module. Il est adressé à la Direction de la formation et à tous les responsables de filière et d'UER. Ce rapport fournit les éléments pour une mise à disposition publique des résultats globaux de l'évaluation des formations initiales de l'institution.

Cette double boucle d'amélioration s'inscrit dans une logique d'assurance qualité comme celle décrite par Deming (2002) sous le terme de cercle vertueux. Les quatre étapes classiques du processus d'amélioration continue – Check, Act, Plan, Do – correspondent ici respectivement à :

- « Vérifier » : l'évaluation des modules par les étudiants, la production des résultats par module et la production des résultats globaux (tous modules confondus) par l'Unité qualité
- « Ajuster » : la réunion de l'équipe de module, la rédaction du rapport d'autoévaluation par le responsable de module (y.c. les mesures d'amélioration envisagées), ainsi que les commentaires que les responsables de filière et d'UER intègrent dans le rapport d'activité de leur unité respective, et les éventuelles bilatérales entre les divers responsables,
- « Planifier » : le retour du responsable d'UER sur le rapport d'autoévaluation (qui peut aller dans le sens d'un soutien ou non des mesures d'amélioration envisagées par l'équipe de module), ainsi que la revue du Comité de direction (ou encore les rencontres entre la Direction de la formation et les responsables de filières) durant laquelle des mesures peuvent être planifiées au niveau des cursus de formation,
- « Réaliser » : la mise en œuvre des mesures planifiées au niveau des modules ou au niveau des cursus.

### ***1.3 Quel est l'impact de ce dispositif dans la régulation des formations ?***

Pour Bernard (2012), les opérations d'évaluation de l'enseignement devraient aboutir à des gestes institutionnels tangibles d'amélioration pour la formation des étudiants. Mais qu'en est-il exactement ? L'avis des étudiants et l'avis des formateurs sont-ils discutés et exploités au sein de l'institution comme prévu par les acteurs concernés (équipes de module, responsables de filière, responsables d'UER, équipes pédagogiques, Direction de la formation, Comité de direction) ? Les résultats de cette évaluation donnent-ils lieu à la formulation de pistes de régulations et ces mesures sont-elles mises en œuvre ? Ces résultats alimentent-ils chez les acteurs concernés une réflexion et des actions relatives à une obligation de moyens impérative (Demailly, 2005)<sup>3</sup> ?

L'intérêt, l'exploitation et la pertinence des résultats du dispositif d'évaluation méritent d'être interrogés dans le but de discuter du poids de ce dispositif dans le processus interne d'amélioration continue et si possible, dans les processus externes de reconnaissance et d'accréditation auxquels

---

3. A titre de rappel, Demailly distingue l'obligation de moyen (incitative ou impérative) de l'obligation de résultats (elle aussi incitative ou impérative). Par exemple, un médecin est soumis à une obligation de moyen impérative (car il est moralement tenu de mettre tout en œuvre pour soigner un patient) mais il est soumis à une obligation de résultats incitative (car il ne peut être tenu pour le seul responsable de l'éventuelle non guérison d'un patient).

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

ils appartiennent et auxquels ils contribuent. Dans ce but, le choix a été fait d'observer et de questionner les acteurs directement impliqués à l'une ou l'autre des étapes du processus d'évaluation, et de constater ainsi la manière dont les résultats sont pris en considération, analysés et utilisés à différents niveaux de responsabilité et de pilotage de l'institution.

### **2. Enquête**

Deux ans après la mise en œuvre du nouveau dispositif d'évaluation des modules, l'Unité qualité - précisément chargée de sa mise en œuvre - a réalisé un premier bilan quant à l'exploitation réelle des résultats issus de cette évaluation.

#### **2.1 Méthode**

Afin d'avoir le recul nécessaire quant à l'exploitation des résultats de ce dispositif d'évaluation, ce bilan a été effectué plus d'un an après la transmission de l'ensemble des résultats de l'évaluation des modules de l'année académique 2011-12 aux acteurs concernés. Pour identifier l'exploitation qui a été faite de ces résultats, deux démarches ont été envisagées: consulter les rapports d'autoévaluation des responsables de module et mener des entretiens semi-directifs auprès des responsables de la formation. Ces deux démarches, suivies de leur analyse, devaient permettre de saisir l'intérêt et la pertinence accordés aux résultats de l'évaluation des modules à des fins de pilotage.

##### *2.1.1 Consultation des rapports d'autoévaluation des équipes de module*

La première démarche a consisté à consulter les rapports d'autoévaluation dans lesquels les équipes de module répondent à 5 questions, dont les deux questions suivantes : « *Que retenir-vous de l'évaluation des modules par les étudiants ?* » et « *Sur la base de ces constats, quelles sont les mesures que vous prévoyez éventuellement de mettre en œuvre à l'avenir?* ». La lecture de ces rapports est une manière d'apprécier l'importance qu'une équipe de module accorde à l'avis des étudiants exprimé via le questionnaire en ligne. Elle permet aussi de prendre connaissance des principales mesures décidées en fin de semestre par cette même équipe.

##### *2.1.2 Entrevue avec des responsables de filières, des responsables d'unités d'enseignement et de recherche et des membres du Comité de direction*

La seconde démarche a consisté à mener de brefs entretiens semi-directifs auprès des responsables de filières, des responsables d'Unité d'Enseignement et de Recherche et de deux membres du Comité de direction. Les entretiens ont consisté à demander à chacun d'entre eux : l'usage qu'il a fait - ou non - des résultats des évaluations des modules par les étudiants et des rapports d'autoévaluation des équipes de module, et les échanges que ces évaluations ont suscités avec d'autres acteurs de l'institution. Selon les responsables, le guide d'entretien comportait entre sept et treize questions. Cette démarche permet d'apprécier l'importance que les responsables de filière, que les responsables d'UER et que le Comité de direction accordent à l'avis des étudiants et à l'avis des équipes de module. Elle permet aussi de connaître le type de mesures principales décidées en fin de semestre ou d'année par ces mêmes responsables.

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

### **3. Résultats**

#### ***3.1 Petite boucle de régulation***

##### *3.1.1 L'analyse de l'avis des étudiants par les responsables et les équipes de module*

A la fin de l'année académique 2011-12, 155 modules ont été évalués par les étudiants<sup>4</sup>. La procédure prévoit que les résultats de chaque module soient discutés par l'équipe de module et donne lieu à un rapport d'autoévaluation. En réalité, quatre-vingt-seize responsables ont rédigé un rapport attendu (62%). L'analyse formelle de l'avis des étudiants par les équipes de module n'a donc pas été systématique et l'attention accordée à près de 2 évaluations sur 5 est inconnue.

Dans les rapports d'autoévaluation, les responsables ont commenté l'avis des étudiants, et la majorité d'entre eux (67/96) l'ont exploité pour formuler des pistes d'amélioration. Vingt-neuf responsables n'ont pas formulé de mesures d'amélioration pour deux raisons essentiellement : soit parce qu'un changement de plan d'étude était déjà planifié, soit parce que leur enseignement se passait bien dans son ensemble. Au total, au minimum 43% (67/155) des responsables - et équipes - des modules ont donc exploité l'avis des étudiants pour formuler des pistes d'amélioration.

Une fois ces résultats analysés par le responsable – et l'équipe - de module, la procédure prévoit que les responsables de module formulent un courriel à l'attention des étudiants, pour leur communiquer les points essentiels relevés et les éventuelles pistes d'améliorations envisagées. Ce retour n'est malheureusement effectué que dans un cas sur cinq selon les modalités prévues (par mail), ce qui représente un risque de désengagement de la part des étudiants dans les futures évaluations auxquelles ils seront invités à participer.

##### *3.1.2 L'analyse de l'avis des étudiants et de l'avis des formateurs par les responsables d'UER et de filière*

L'Unité qualité a invité les responsables par messagerie électronique : cette invitation était explicitement soutenue par la Direction de la formation. Entre octobre et décembre 2013, l'Unité qualité a rencontré la totalité des responsables invités, soit 4 responsables de filière, 12 responsables d'UER, le Directeur de la formation et le Recteur. Les entretiens ont duré entre 20 minutes et 1h30.

Presque tous les *responsables d'UER* ont pris systématiquement connaissance des résultats par module et des rapports d'autoévaluation, et cela indépendamment du nombre de modules dont ils ont la charge (entre 6 et 22 modules). Cela a parfois été fait par une lecture très rapide ou sélective, parfois avec réticence, ou parfois encore via un échange direct avec le responsable de module au moment même de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Cette lecture semble susciter une saine curiosité, mais semble aussi parfois embarrasser les responsables qui hésitent quant au crédit à accorder à ces informations et donc quant à la suite qui mériterait de leur être donnée. L'hésitation des responsables d'UER semble motivée par l'incertitude de l'attitude à adopter quant aux deux facettes intimement liées à cette démarche : celle du contrôle et celle du soutien.

La procédure prévoit que les responsables d'UER retournent systématiquement un commentaire aux responsables de module directement sous leur responsabilité : seule la moitié d'entre eux le font de manière systématique, l'autre moitié le fait de manière sélective, voire exceptionnelle. Même si ce retour est rare pour certains, presque tous les responsables ont échangé à ce sujet avec au moins un responsable de module, dans le cadre d'une rencontre habituelle de l'équipe de module ou de l'UER.

---

4. Le nombre de modules évalués est particulièrement élevé pour l'année académique 2011-12. Cela est dû au fait que la quasi totalité des modules ont été évalués au moment de la mise en œuvre du nouveau dispositif d'évaluation. A titre indicatif, cela correspond à presque 5000 avis d'étudiants.

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

La grande majorité des responsables d'UER (10/12) estiment que les évaluations ont alimenté la réflexion menée sur les modules, voire contribué à la formulation de pistes d'amélioration pour certains.

Trois des quatre *responsables de filière* ont pris systématiquement connaissance des résultats par module. La moitié d'entre eux a aussi lu tous les rapports d'autoévaluation alors que l'autre moitié en a fait une lecture sélective. Un responsable a accompagné la lecture de ces résultats et rapports d'une analyse détaillée qui mettait en regard l'avis des étudiants et l'avis des formateurs<sup>5</sup>.

Les responsables de filière n'ont que peu ou pas échangé sur ces résultats avec les responsables de module. Lorsqu'ils l'ont fait, c'était essentiellement pour discuter de mesures à prendre au sujet du plan d'études de la filière concerné, par exemple le déplacement d'un module dans le cursus, ou l'assurance d'une plus grande homogénéité des exigences de certification entre certains modules. Les responsables de filière ont rappelé qu'il revient en premier lieu aux responsables d'UER d'assurer la qualité scientifique des modules dont ils ont la charge.

Trois responsables de filière sur quatre estiment que les évaluations ont alimenté au moins une réflexion au niveau des modules, voire contribué à la formulation de pistes d'amélioration sur : les thématiques à développer, le soutien à offrir aux nouveaux formateurs ou les axes de certification à privilégier.

Les échanges entre responsables d'UER et responsables de filière au sujet des évaluations d'un module spécifique sont peu courants et ne font pas l'objet d'une rencontre formalisée. Exceptionnellement, une question peut être abordée avec le Directeur de la formation (par exemple pour un module qui n'appartiendrait à aucune UER, ce qui est rare).

### *3.1.3 La mise en œuvre des mesures au niveau des modules*

Observer la mise en œuvre des mesures d'amélioration annoncées au niveau des modules nécessiterait de répertorier l'ensemble de ces mesures et d'aller « vérifier » si les intentions exprimées dans les rapports d'autoévaluation ont donné lieu à des changements sur le terrain. La constitution d'un tel répertoire serait extrêmement coûteuse, et cela n'a pas été effectué dans le cadre de cette enquête. Par ailleurs, une telle « vérification » ne pourrait avoir lieu sans susciter une réaction de déception de la part des formateurs à l'encontre de la Direction de la HEP Vaud, qui pourrait être alors perçue comme trop intrusive. Indépendamment de cela, l'enquête menée auprès des responsables permet néanmoins de connaître leur propre appréciation de la mise en œuvre des mesures annoncées dans les rapports d'autoévaluation. A la connaissance des responsables d'UER, les mesures décidées au niveau des modules ont globalement été mises en œuvre. Les responsables de filière sont plus partagés : deux estiment que les mesures ont été mises en œuvre, 2 autres ne s'expriment pas à ce sujet. Cela s'explique facilement par le fait que les mesures prises sont probablement plus souvent en lien avec le contenu scientifique des modules et donc plutôt sous la responsabilité du responsable d'UER.

## **3.2 Grande boucle de régulation**

### *3.2.1 L'utilisation des évaluations par module dans les rapports d'activité des unités*

Un tiers des *responsables d'UER* (4/12) ont explicitement pris en considération les évaluations pour formuler le bilan global des enseignements dispensés par leur unité (par exemple, en relever les aspects positifs), pour enrichir une réflexion (par exemple, sur le profil de certains étudiants, ou sur le potentiel risque d'émiettement de certains contenus enseignés au fil d'un cursus) et pour

---

5. Une grille de lecture adoptée par un responsable de filière pour une analyse plus fine des évaluations a été reprise en 2012-13 par un deuxième responsable de filière.

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

formuler des pistes d'amélioration au niveau des filières (par exemple, une meilleure cohérence entre certains modules). Les résultats des évaluations des modules ne sont toutefois cités qu'exceptionnellement dans les rapports d'activité annuels demandés aux responsables. Autrement dit, les évaluations par module servent la réflexion, mais cet apport n'est pas formalisé dans les rapports d'activité officiels.

Trois *responsables de filière* sur 4 ont explicitement pris en considération les évaluations pour enrichir une réflexion (par exemple au sein d'une Commission d'études, sur le caractère obligatoire ou non de certains modules) ou pour formuler des pistes d'amélioration au niveau des filières (par exemple sur l'architecture des modules du cursus). Tout comme pour les responsables d'UER, les évaluations ont contribué à ces réflexions, mais leur apport n'est pas formalisé dans leur rapport d'activité.

### *3.2.2 L'utilisation de la synthèse annuelle (tous modules confondus)*

Les responsables d'UER et les responsables de filière n'ont lu que succinctement et très rapidement la synthèse annuelle des résultats. Plusieurs mentionnent l'avoir fait exclusivement dans un souci de veille. Ils n'en ont fait aucun usage direct : elle n'a ni soutenu la formulation de pistes d'amélioration ni été intégrée dans le rapport d'activité des unités. C'est essentiellement l'intérêt de son contenu qui n'est pas reconnu, mais sa production tardive, par rapport au délai de remise de ces rapports, est aussi mentionnée comme un inconvénient : l'organisation de l'année académique suivante ne peut pas s'appuyer sur cette synthèse qui parvient « trop » tard aux responsables de filière. Quelques responsables évoquent le possible intérêt d'une telle synthèse pour une réflexion à moyen ou à long terme, sans autre précision.

### *3.2.3 Mise en œuvre des mesures au niveau du cursus (filières)*

Selon les quelques *responsables d'UER* concernés (4) et les *responsables de filières*, les pistes d'amélioration envisagées n'ont été que partiellement – ou n'ont pas encore été - mises en œuvre. A ce sujet, les *responsables de filière* évoquent en partie les exigences multiples auxquelles un cursus de formation doit répondre, exigences qui peuvent être prioritaires (et parfois incompatibles) par rapport aux mesures envisagées pour faire suite aux évaluations des modules.

### *3.2.4 L'utilisation des rapports d'autoévaluation, des rapports d'activité des unités et de la synthèse annuelle par le Comité de direction*

Le Directeur de la formation a lu une grande majorité des rapports d'autoévaluation, l'ensemble des rapports d'activité et la synthèse annuelle. Ces divers éléments lui permettent d'avoir une bonne vision d'ensemble des évaluations des modules et d'extraire les éventuels points soulevés par plusieurs modules qui méritent d'être discutés avec les responsables de filière. Ces points sont abordés avec les responsables de filière dans le cadre d'échanges semestriels avec chacun d'entre eux ainsi que dans des rencontres de Coordination de la Direction de la formation auxquelles participent tous les responsables de filière. A l'exception de quelques rencontres exceptionnelles avec un responsable ou une équipe de module, il n'entreprend pas lui-même de mesures de régulation : ces mesures sont mises en œuvres par les responsables concernés et une régulation a lieu soit par les responsables de filière, soit par les responsables d'UER.

Selon le *Directeur de la formation* et le *Recteur*, la synthèse offre une vision globale de divers aspects de la formation initiale à la HEP, ainsi qu'une vision synthétique du point de vue des étudiants. Elle peut avoir plusieurs utilités :

- Une utilité politique externe à la HEP : elle a permis de réagir à des griefs potentiels à un niveau politique,
- Une utilité réflexive en interne : elle a pu alimenter des réflexions spécifiques et fournir certains arguments lors des discussions menées dans divers organes internes à la HEP, comme la Conférence Académique ou le Conseil de la HEP,

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

- Une utilité symbolique : elle démontre le souci de la HEP de veiller à la qualité des formations de base et en ce sens, sa simple existence est déjà un atout.

### **4. Remarques conclusives et pistes de réflexion**

L'issue de cette enquête porte à s'interroger sur 3 points principaux :

- L'exploitation limitée des résultats des évaluations des modules par les divers acteurs concernés,
- L'attitude des acteurs quant à une obligation de moyens impérative,
- Et la timide formalisation des réflexions qui sont menées par les responsables sur l'ensemble des résultats des évaluations des modules (avis des étudiants et avis des formateurs).

#### ***4.1 Exploitation limitée des résultats***

La mise en place du nouveau dispositif d'évaluation des modules fournit de nombreuses données dont l'analyse devrait susciter des réflexions et des mesures dans une perspective d'amélioration continue des enseignements.

Les résultats des évaluations par les étudiants ont rempli leur mission dans le sens où ils ont donné lieu à la formulation d'une ou plusieurs mesures d'amélioration pour plus de 40% des équipes de modules. On peut toutefois s'interroger sur le fait que pour 2 modules sur 5, les étudiants se sont exprimés sans qu'aucune trace existe quant au crédit porté à leur opinion. Parallèlement, on peut d'ailleurs aussi regretter qu'un commentaire écrit ne leur soit que rarement fourni quant aux éléments principaux qui ont pu être mis en évidence grâce à leur contribution (1 sur 5) : cela n'encouragera pas leur participation et leur investissement dans les futures évaluations auxquelles ils seront invités à répondre au cours de leur cursus à la HEP.

Les résultats des évaluations par les étudiants et les rapports d'autoévaluation des responsables – et des équipes – de module ont aussi rempli leur mission dans le sens où ils offrent un bref point de la situation de chaque module aux responsables d'UER concernés, qui en prennent effectivement connaissance. Si la moitié d'entre eux signifie systématiquement l'intérêt qu'ils portent au rapport d'autoévaluation aux responsables de module, un nombre important de responsables de module semble ne recevoir aucun retour de la part de leur responsable d'UER. A nouveau, cela n'encouragera pas l'investissement des responsables – et des équipes – de module dans cette démarche dans les années à venir.

La synthèse annuelle qui résume les résultats des évaluations, tous modules confondus, n'a, elle, eu aucune utilité directe. Elle offre toutefois une vision globale de l'appréciation des formations initiales par les étudiants voulue par la direction et peut alimenter des discussions qui ont lieu à l'interne de la HEP ou permettre des échanges plus politiques à l'externe de la HEP.

#### ***4.2 Obligation de moyens pas toujours impérative***

L'utilisation limitée des données issues des évaluations interroge le caractère obligatoire ou volontaire de leur utilisation aux différents niveaux de pilotage de la HEP. Tous les responsables de module ne se sont pas sentis obligés d'utiliser l'avis des étudiants. Tous les responsables d'UER ne se sont pas sentis obligés non plus à faire un retour formel aux responsables et aux équipes de module qui ont formulé un bref rapport d'autoévaluation. Parmi eux, certains estiment que cette tâche ne relève pas de leur fonction et que cela représenterait un manque de confiance de leur part envers les formateurs que de s'exprimer au sujet du contenu du rapport d'autoévaluation.

Ni les premiers ni les seconds n'ont d'ailleurs été forcés par la Direction de la HEP à réaliser ces tâches. L'investissement de ces acteurs dans cette démarche d'amélioration continue est donc très inégal et de ce fait, indirectement peu valorisé.

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

### ***4.3 Vers une organisation apprenante ?***

De nombreux acteurs ont utilisé les données issues des évaluations pour alimenter leur réflexion, mais cela dans le cadre de leurs échanges professionnels habituels et sans que cet usage soit formalisé et sans qu'une trace écrite en témoigne et puisse par la suite être disponibles à l'usage des acteurs. Ce manque de formalisation ne favorise pas une mémoire institutionnelle à long terme, probablement nécessaire à toute organisation apprenante au sens de Garvin (1993) : « Une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».

Dans le cadre de l'enquête, un responsable de filière nous a fait part de la grille de lecture qu'il avait utilisée – et qu'il utilise – pour mettre en regard les avis des étudiants et les avis des formateurs, et pour extraire les idées essentielles de ces deux sources d'information. Depuis, un autre responsable utilise cette même grille. Tous deux ont évoqué la lecture longitudinale de l'évolution des filières que cet outil devrait permettre à long terme. Ce type d'outil s'inscrit précisément dans l'esprit de la construction d'une mémoire à long terme, mais le type d'analyse systématique qu'il permet semble peu commun. L'une des raisons de ce manque de formalisation est probablement le temps qu'elle nécessite ou la non-prise en compte de l'intérêt à moyen terme d'une telle démarche.

Alors est-ce un objectif raisonnable que de viser à augmenter l'utilisation des résultats dans et entre les entités concernées et d'en laisser une trace ? Et si oui, par quels moyens ?

### ***4.4 Pistes sur les conditions de réussite***

La question est de savoir comment l'évaluation des modules peut participer au développement de la HEP Vaud en respectant les principes organisationnel et individuel sur lesquels s'appuie toute organisation apprenante (Garvin, 1993).

Dans ce sens, deux questions se posent :

- A quelles conditions les évaluations des enseignements par ou pour les étudiants contribuent-elles à améliorer les formations et les programmes ?
- Quelles sont les conditions pour que les démarches d'amélioration continue des formations s'inscrivent dans une logique d'organisation apprenante ?

L'étude entreprise permet d'avancer quelques réponses :

- S'assurer que les décisions prises au sujet de l'exploitation des résultats soient suivies ou alors interroger les résistances,
- Favoriser les échanges entre partenaires pour exploiter les résultats des évaluations,
- Formaliser l'usage des résultats, à tous les niveaux de responsabilités,
- Exploiter ce type d'étude au sein de l'institution de manière à accroître la réflexion sur l'utilité des évaluations.

Les pistes évoquées devraient se réaliser en se référant aux deux principes évoqués par Garvin (1993) :

- Sur un principe organisationnel : tous les individus, à leurs différents niveaux de responsabilité, ont le potentiel pour contribuer à l'essor de l'entreprise tout en développant une qualification plus importante,
- Sur un principe individuel : le savoir individuel n'est pas un pouvoir privé, mais est un atout utile au développement commun.

En référence à la roue de Deming évoquée plus haut, l'enquête présentée ci-dessus correspond à l'observation de trois des quatre phases de ce modèle. Après avoir obtenu l'avis des étudiants (phase initiale « Vérifier »), nous avons observé les échanges suscités par les résultats de cette évaluation (phase « Ajuster »), puis les mesures décidées sur la base de ces résultats et échanges

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

(phase « Planifier »). La mise en œuvre de ces mesures a elle aussi été abordée, même si exclusivement au travers de la représentation des responsables consultés à ce sujet (phase « Réaliser »). Pour compléter et achever cette réflexion, il conviendrait, à l'avenir, de mesurer *l'impact des régulations* entreprises au cours de ces trois premières phases : si impact il y a, cela pourrait transparaître dans les avis exprimés par les étudiants et les enseignants lors des prochaines évaluations des modules par les étudiants et par les formateurs (phase « Vérifier »). Dans cette perspective, seules les unités ou les filières d'étude qui auront formalisé, et donc mémorisé ces mesures de régulation, seront à même d'en mesurer les bénéfices.

### **5. Références et bibliographie**

- Bernard, H. (2012). *Comment évaluer, améliorer, valoriser l'enseignement supérieur*. Bruxelles : De Boeck.
- Demilly, L. (2005). Enjeux et limites de l'obligation de résultats : quelques réflexions à partir de la politique de l'éducation prioritaire en France. In C. Lessard & P. Meirieu (Eds), *L'obligation de résultats en éducation. Evolutions, perspectives et enjeux internationaux* (pp.105-122). Bruxelles : De Boeck.
- Deming, W. E. (2002). *Hors de la crise*. Paris : Economica.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 78-91.
- Saunders M. (2000). Beginning an evaluation with RUFDATA : Theorising a practical approach to evaluation planning, *Evaluation*, Volume 6, no1, pp.7-21.