

## MÉMO

### Quali'Talks

#### Vers une évaluation externe : des regards qui se croisent

Modérateur :

Luc CANAUTTE (HERS)

Date de la séance : mercredi 24 janvier 2024

Annexes : 1 annexe

Luc Canautte, « Vers une évaluation externe : des regards qui se croisent » (PPT)

## 01. INTRODUCTION

Après un tour de table des participant·es, Luc Canautte introduit la thématique de la séance en la replaçant dans le contexte très particulier de l'évaluation institutionnelle :

- » Les EES se dirigent, parfois volontairement, vers un paradigme plus autonomisant dans le cadre de leurs évaluations programmatiques, ce qui nécessite de recourir à des expert·s externes et au-delà de les avoir identifié·s et missionné·s.
- » L'autonomie engage de manière forte la question de l'externalité. Elle amène un certain nombre d'avantages (« personnalisation » du SMQ, de la méthodologie d'évaluation ou encore de lien entre SMQ et un ou plusieurs référentiels).

Dans ce cadre, la recherche de regards extérieurs, « décalés », décentrés – essence même des évaluations externes – prend tout son sens et peut fournir la matière d'une analyse nouvelle et riche. Les regards externes peuvent être extérieurs à la FWB, à son propre EES ou simplement à sa filière, faculté ou encore département.

L'intérêt des regards externes – de « l'alter-évaluation qualitative » (Younes & Gay 2014) – est de permettre d'éviter la « dérive quantitative décontextualisée » tout en favorisant une « dynamique intersubjective contextualisée » (Fallon & Leclercq 2014).

Différents outils et réseaux peuvent être mobilisés pour les obtenir. Luc en mentionne deux, utilisés dans sa haute école : la méthode d'analyse en groupe (MAG) et le modèle European Foundation for Quality Management (EFQM).

## 01.1 / LA MAG

La MAG est une méthode de résolution de problèmes qui rassemble un groupe de personnes pour collaborer dans l'analyse et la prise de décision. Elle vise à exploiter la diversité des perspectives et des connaissances des participants pour aboutir à des solutions plus créatives et plus éclairées.

La MAG comprend quatre phases : le récit, les interprétations, l'analyse, les perspectives pratiques et l'évaluation. Chacune de ces phases est divisée en différentes étapes. Les chercheurs travaillent avec les participants-acteurs en les reconnaissant comme détenteurs de savoirs et capables de réflexivité.

À la HERs, cette méthode a permis d'avoir un regard externe (celui des chercheurs ayant mené la recherche-action) sur des fonctionnements internes.

## 01.2 / LE MODÈLE EFQM

Le modèle EFQM offre des outils de gestion de la qualité et permet d'obtenir une certification. Son intérêt est d'être applicable à toute organisation, quels qu'en soient la taille et le secteur d'activité.

Ce modèle s'articule autour de trois critères : l'orientation (« pourquoi »), les opérations (« comment ») et les résultats (« quoi »). Il fournit une image montrant les points forts et les éléments à améliorer. Ces éléments ne sont ni des normes, ni des prescriptions, mais des indications sur les relations entre les actions de l'organisation et les résultats.

À la HERs, ce modèle a permis de réaliser une évaluation institutionnelle du système plus précise que celle basée sur les ESG.

## 01.3 / ARTICULATION MAG / EFQM

L'alliance EFQM-MAG transforme l'évaluation qualité en un processus dynamique, où la rigueur structurelle du modèle EFQM s'enrichit de la richesse interprétative de la MAG. Les enjeux résident dans l'équilibre entre formalisation et flexibilité, ainsi que dans la capacité à valoriser les contradictions comme leviers d'innovation.

## 02. ÉCHANGES

Les participant·es échangent ensuite sur la manière dont ils ou elles ont déjà exploité des regards croisés dans les évaluations programmatiques. Différentes pistes sont évoquées :

- » Un consortium créé par trois hautes écoles et au sein duquel chaque EES sollicite les regards des qualiticiens des deux autres ;
- » Des *Advisory Boards* comprenant des représentant·es du monde professionnel ;
- » Des relais qualité de terrain ;
- » Des personnes internes à l'EES et intervenant comme expertes dans d'autres filières que les leurs ;
- » Des parties prenantes externes à l'EES ;
- » Des expert·es externes, comme dans le modèle AEQES, mais la question du coût peut dans ce cas être un frein.

## 03. POUR ALLER PLUS LOIN

FALLON C., LECLERCQ B. (2014), *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu*, Louvain-la-Neuve : Academia.

VAN CAMPENHOUDT L., CHAUMONT J.-M., FRANSSEN A. (2005), *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris : Dunod.

YOUNES, N., & GAY, J.C. (2014), *L'évaluation des enseignements par les étudiants dans les démarches qualité : vers une alternative à des dérives quantitatives normatives et consuméristes*, in C. Fallon & B. Leclercq (Eds), *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur? Variations internationales sur un thème ambigu*, pp. 203-216, Louvain-la-Neuve : Academia.

---

# QUALI'TALKS

---

VERS UNE ÉVALUATION  
EXTERNE : DES REGARDS  
QUI SE CROISENT



Luc CANAUTTE  
24 janvier 24

HAUTE ÉCOLE ROBERT  
**SCHUMAN**

# QUALI'TALKS

---

LA GESTION ET LE  
PILOTAGE DES DONNÉES  
LIÉES À LA QUALITÉ



Luc CANAUTTE  
16 novembre 20

HAUTE ÉCOLE ROBERT  
**SCHUMAN**

# QUALI'TALKS

---

LA COORDINATION  
QUALITÉ : UN PROFIL DE  
FONCTION SUR MESURE ?



Selma BELLAL (CGEPS)  
Luc CANAUTTE (HERS)



# COMMENT CE QUALI'TALK VA-T-IL SE PASSER ?

## 1. REMARQUES PRÉLIMINAIRES

- ÉCHANGER, PARTAGER, METTRE EN COMMUN...
- PAS DE DISCOURS PRESCRIPTIF
- RAPPEL DES CONSIGNES DE VISIOCONFÉRENCE (MICRO NOTAMMENT, TOURS DE PAROLE, ...)

## 2. RAPIDE TOUR DE TABLE POUR FAIRE CONNAISSANCE

## 3. UN DOUBLE CONSTAT ET QUELQUES QUESTIONS ... POUR INTRODUIRE LA THÉMATIQUE AVANT DE LANCER LA DISCUSSION

## 4. ÉCHANGES AUTOUR DE LA THÉMATIQUE

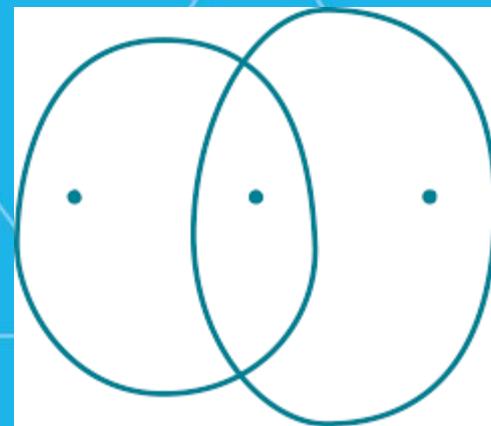


# 20 – 25 PARTICIPANTS

Prénom	Nom	EES
Oleg	Lebedev	SeGEC
Aline	Durieux	HE2B - Haute École Bruxelles-Brabant
Isabelle	Lecroart	UCLouvain - Université catholique de Louvain
Muriel	Dellicour	E.P.F.C. 1 - Enseignement de Promotion et de Formation Continue 1 (EPFC)
Nathalie	DANVIN	EAFC Jean meunier
Thomas	Latouche	CRB - Conservatoire royal de Bruxelles
Graciele	Lauria Silva	Inst. Roger Guilbert - IRG
NATHALIE	ZANDECKI	IPE sup. Lise THIRY - Institut Provincial supérieur Lise THIRY
Raphael	Beckers	Prom. fc Brabant Wallon - C.P.F.B.
dominique	Thewissen	ULiège - Université de Liège
Laura	Länsipohja	CESOA - Centre d'Etudes supérieures d'optométrie appliquée
Rachid	Ikazban	EAFC Evere
François	Tollet	SeGEC - DirSup
Jennifer	Geerts	UNamur - Université de Namur
Monia	Di Giangregorio	Col. tech. aumôn. trav. - Collège technique "Aumôniers du travail" (ATC EPS)
Katty	Quoidbach	FELSI
Adrien	Kestermans	EAFC Uccle - EAFC Uccle
Cécile	Binet	EAFC Fléron Charlemagne - EAFC Fléron Charlemagne
Christine	Delhaye	Cours éducateurs - Cours pour éducateurs en fonction
Hélène	Laurent	HELMo - Haute École Libre Mosane



# VERS UNE ÉVALUATION EXTERNE : DES REGARDS QUI SE CROISENT





# CONSTATS ET QUESTIONS

Réflexion partant de deux constats :

- Les EES se dirigent vers un paradigme davantage **autonomisant** dans le cadre de leurs évaluations programmatiques (parfois volontairement...), nécessitant (e.a. pour la PAG) de recourir à des **experts externes** et donc de les avoir identifiés et missionnés.
- L'autonomie engage de manière plus cruciale encore la question de **l'externalité**. Cette autonomie amène un certain nombre d'**avantages**, notamment au niveau de la « personnalisation » du SMQ, de la méthodologie d'évaluation et de leurs modalités, tout en se conformant à un ou plusieurs référentiels.

Dans ce cadre, la recherche de **regards extérieurs**, « **décalés** », **décentrés** (essence même des évaluations externes) offre un champ libre à une analyse réflexive nouvelle et riche.



## « Regard externe » : avis vs évaluation

(CG AEQES : « Typologie de regards externes », 23/1/24)

### 1. Intérêt ?

Nécessité de tendre vers une alterévaluation qualitative (> EEE, voir Younès et Gay) pour éviter la « dérive quantitative décontextualisée » et favoriser une « dynamique intersubjective contextualisée ».

*Fallon, Leclercq (2014), Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu*

### 2. Diversité des outils et des réseaux :

Exemple de la MAG  
Exemple de l'EFQM



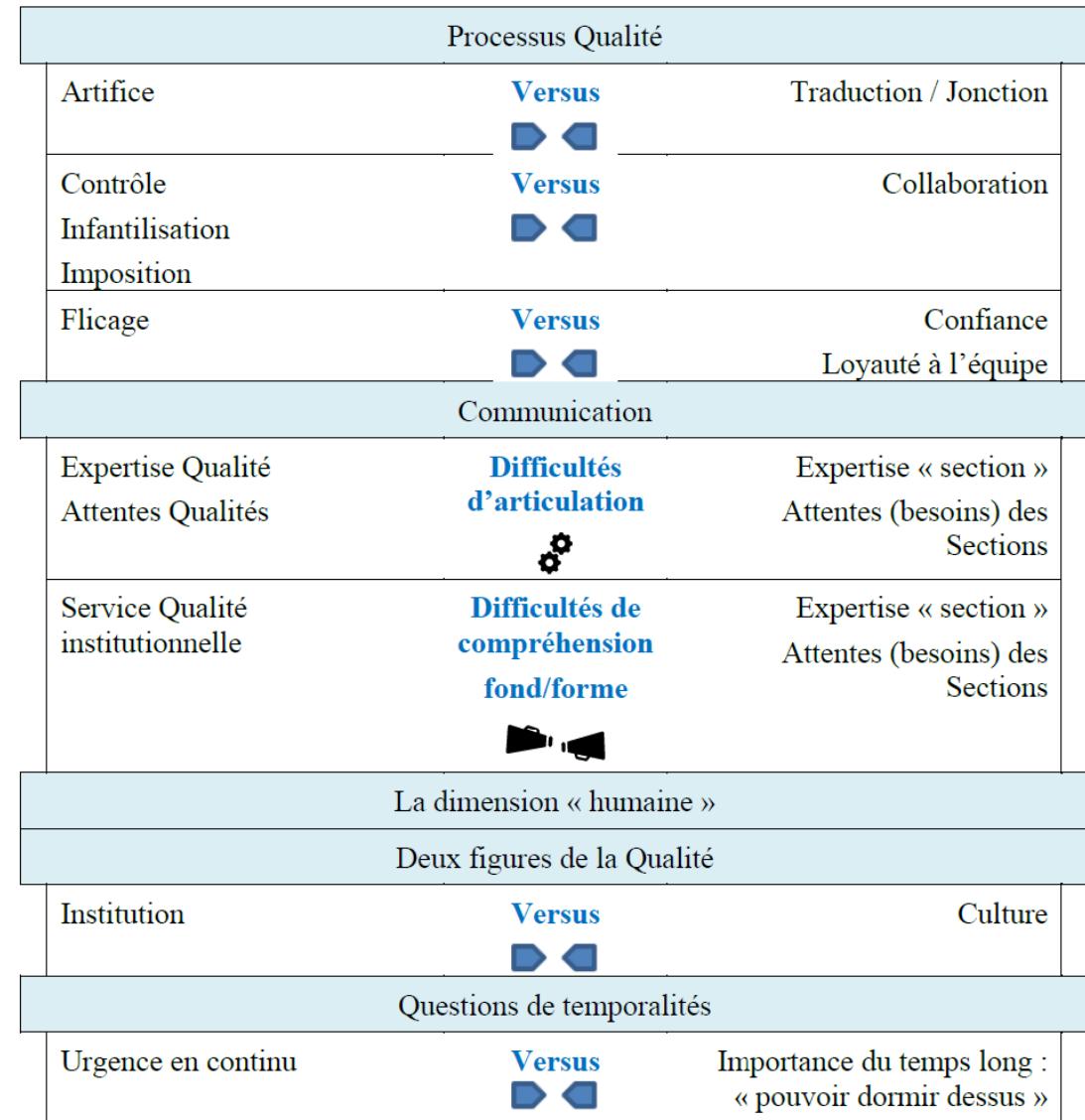
## La MAG (avis) pour mieux cerner les représentations diverses autour de la définition de la qualité

La Méthode d'Analyse en Groupe (MAG) est une **technique de résolution de problèmes** qui rassemble un groupe de personnes pour **collaborer dans l'analyse et la prise de décision**. Elle vise à exploiter la diversité des perspectives et des **connaissances des participants pour aboutir à des solutions plus créatives et plus éclairées**. La MAG peut être utilisée dans divers contextes, y compris la gestion de projet, la planification stratégique et la résolution de problèmes complexes. Elle implique généralement des **méthodes structurées de discussion, de brainstorming et de prise de décision** en groupe pour parvenir à des conclusions ou des solutions.

La MAG est composée de **4 phases** : le récit ; les interprétations ; l'analyse ; les perspectives pratiques et l'évaluation. Chacune de ces phases est divisée en différentes étapes. Dans ce dispositif, le chercheur travaille avec les **participants-acteurs en les reconnaissant comme détenteurs de savoirs et capables de réflexivité**. Il s'agit ainsi de mener une recherche rigoureuse, orientée vers la résolution de problèmes et l'évolution des pratiques, dans le cadre d'un **processus collectif et participatif** impliquant directement les acteurs concernés par les pratiques étudiées.

- Regard **externe** de chercheurs en sociologie (recherche-action à la HERs) sur un fonctionnement **interne**
- **Croisement** des perceptions **internes** et du regard **extérieur**

*Qualité, communication et points de vue*  
G2 J2



# REGARDS CROISÉS

- L'externe (chercheurs) vient alimenter la réflexion en interne, avec une decentration impossible à réaliser autrement
- ➔ Analyse sociologique en profondeur des enjeux, mécanismes et éventuelles tensions dans une institution, à tous les échelons, avec des convergences et des divergences observables
- ➔ Réponse efficace à un préalable : comment embarquer un max de parties prenantes dans la démarche qualité ?
- Développement d'une culture qualité institutionnelle

# Un peu de benchmarking ... ?

## PAG: recherche d'experts pour constituer des comités



### Internes

- Services transversaux : collecte de données - projet autonomie
- CE, CPe, OA, AG, CD, collèges de direction des cinq départements : projet autonomie
- FAP
- Conseil pédagogique - membre invité
- Projet HELMo HUB
- Projet CITAC - HELMo Gramme
- Projet Gender Equality Plan

### Collaborations

- Comité de gestion de l'AEQES
- Ateliers COQUER (ARES)
- Groupe qualité du SEGEC
- EPHEC et Hénallux dans le cadre du projet autonomie
- Université de Montpellier
- ICAM + 4 établissements d'Afrique centrale

### Externes

<https://www.helmo.be/Institution/Qualite.aspx>



# « Regard externe » : avis vs évaluation

(CG AEQES : « Typologie de regards externes », 23/1/24)

Adaptabilité à l'écosystème  
Perspectives nouvelles offertes

**EFQM** (évaluation → certification), non reconnu par EQAR

Permet de couvrir des aspects assez peu couverts par les ESG (ou insuffisamment balisés)

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) offre des **outils de gestion de la Qualité** et permet aussi d'obtenir une **certification**.

Ce modèle est utilisé par plus de 30 000 entreprises dans le but d'améliorer leurs performances. L'intérêt de ce modèle est qu'il est applicable à toute organisation, qu'importe sa taille ou son secteur d'activité. L'EFQM accompagne ces organisations en leur permettant d'activer de nouveau leviers de progrès et de transformation.

Il s'articule autour de trois grands **critères** : l'orientation (« pourquoi »), les opérations (« comment ») et les résultats (« quoi »).

Il fournit une image montrant les points forts et les éléments à améliorer. Ce modèle EFQM est un cadre de travail fondé sur neuf critères. Ces éléments ne sont ni des normes, ni des prescriptions, mais des indications sur les relations entre les actions de l'entreprise et les résultats.



CERTIFICATION EFQM

Les certificats EFQM que vous pouvez obtenir

Les reconnaissances proposées par l'EFQM sont au nombre de trois et correspondent à des niveaux de maturité croissants dans la mise en oeuvre de la démarche EFQM.

- Le certificat "Validation" est obtenu dès lors que l'organisme candidat a effectué un état des lieux initial et a mis en oeuvre avec succès au moins trois actions majeures en utilisant la logique RADAR
- Le certificat "Reconnaissance de l'Excellence" est obtenu dès lors que l'organisme candidat obtient plus de 300 points à l'issue d'une évaluation officielle de l'EFQM. Le certificat est de niveau "3 étoiles" pour une note supérieure à 300 points jusqu'au niveau 7 étoiles pour 700 points.
- Le prix "Global European Award" est décerné une fois par an sur la base d'un concours. Le gagnant est l'organisme qui a obtenu le plus de points parmi tous les candidats.

## RADAR PA (adaptation de l'outil RADAR aux plans d'action de la HERS)

Chaque action d'un PA(A) pourra faire l'objet d'une gestion méthodique de type EFQM, grâce à l'outil RADAR, d'où l'importance d'avoir relativement peu d'actions dans les PA(A) pour les suivre correctement, éviter le découragement et identifier chacune des actions comme un grand objectif et non un moyen d'y parvenir.

Résultats	Description	Scoring
Finalités	<p>1. Le contexte, la raison d'être et les finalités de l'action sont clairement définies communiqués et partagés.</p> <p>Exemple :</p> <p><i>Action = assurer la viabilité de la section grâce à l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Contexte (où en sommes-nous ?) = baisse continue de la population étudiante au cours des 5 dernières années</i></li><li>• <i>Raison d'être (pourquoi ?) = le recrutement étudiant est une question de survie pour la section</i></li><li>• <i>Finalités : assurer la survie de la section en promouvant les débouchés professionnels, les atouts de la HERS, ... de sorte que le nombre d'étudiants augmente et se stabilise à un niveau suffisant.</i></li></ul>	
Résultats	<p>2. Les objectifs stratégiques sont définis et sont globalement sur trajectoire ; ils permettent de statuer sur l'efficacité de l'action vis-à-vis de la situation initiale.</p> <p>Exemple :</p> <p><i>Action = assurer la viabilité de la section grâce à l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Objectif stratégique : « incontournabilité » la visibilité qui sera donnée à la section</i></li></ul>	

# MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

