

# MÉMO

## Quali'Talks

### Internalisation ou externalisation des évaluations programmatiques : quels sont les enjeux et impacts pour les établissements de l'enseignement supérieur en FWB ?

Modératrices :

Sandrine Canter et Nadine Postiaux (ULB)

Date de la séance : mardi 23 novembre 2021

Annexes : 1 annexe :  
Sandrine CANTER, Nadine POSTIAUX, « Internationalisation ou externalisation des  
évaluations programmatiques : quels sont les enjeux et impacts pour les  
établissements de l'enseignement supérieur en FWB ? » (PPT)

## 01. SÉANCE EN LIGNE

Sandrine Canter et Nadine Postiaux font une brève présentation de la réflexion menée à l'ULB sur l'internationalisation / l'externalisation des évaluations programmatiques, avant de mettre en débat les trois questions suivantes :

- » Quels impacts financiers pour les EES ? Comment les EES qui internaliseront pourront bénéficier de l'expertise de l'AEQES et d'une mutualisation des formations ?
- » Quel sera le degré de validité et de fidélité (De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. : 1991) des évaluations programmatiques menées par les EES ?
- » Quels impacts y aura-t-il sur les personnes en charge de la qualité dans les EES ? La prise en charge de l'organisation des visites des experts et leur accompagnement risquent-ils de changer en interne la perception du travail des personnes en charge de la qualité ? Comment ces personnes pourront-elles résister à la pression des CIE sur le choix des experts ?

### 01.1 / LE MODÈLE D'ÉVALUATION DE L'ULB

#### 01.1.1 / UN MODÈLE ALTERNATIF À CELUI DE L'AEQES

Un modèle « ULB » a d'abord été élaboré par le réseau Qualité, réseau interne à l'institution et qui comprend des académiques, des administratifs et des étudiants. Ce modèle, pensé comme alternatif à celui de l'AEQES, implique une série de choix concernant :

- » Le champ de l'évaluation :
  - » Rester sur l'enseignement, mais inclure les masters de spécialisation, les AESI et, pour les facultés qui le souhaitent, la formation continue et la formation doctorale ;

- » Les regroupements :
  - » Mener des évaluations par faculté afin de les circonscrire à des moments précis ;
- » Les référentiels :
  - » Construire des référentiels propres en partant de ceux de l'AEQES et en y ajoutant la stratégie institutionnelle de l'ULB ;
- » Le cycle évaluatif :
  - » Maintenir un cycle de six ans avec un suivi formel à mi-parcours (rencontre avec les autorités afin de permettre un échange, une reconnaissance, etc.) ;
- » Les comités d'experts :
  - » Constituer des comités de cinq experts minimum, dont un de l'ULB qui rendrait compte des contraintes de l'institution ;
- » Les visites des experts :
  - » Organiser des visites de trois jours en présentiel et un jour à distance pour creuser les aspects programmatiques ;
- » Le focus à réaliser :
  - » Articuler les deux focus actuels de l'AEQES (analyse de programme et gestion du changement).

## 01. 1.2 / AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DEUX MODÈLES

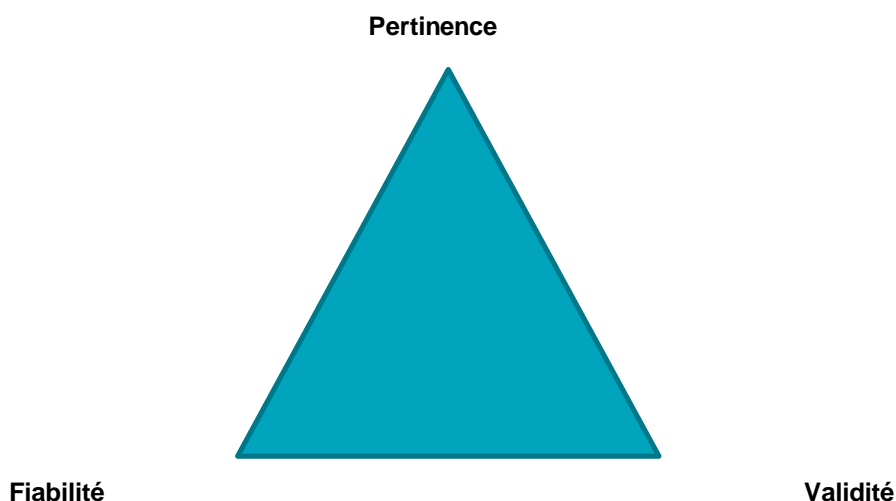
Le nouveau modèle a ensuite été confronté, autour de plusieurs critères, à celui de l'AEQES, ce qui a permis de mettre en évidence les avantages et inconvénients de chacun :

- » Contexte national et international :
  - » Dans le cadre de l'internalisation des évaluations programmatiques, les analyses transversales, apport important pour les facultés, disparaîtraient ;
- » Coûts :
  - » Les coûts liés aux visites d'experts (recrutement, formation, déplacement, etc.), actuellement supportés par l'AEQES, devraient être assumés par l'ULB, alors que les établissements d'enseignement supérieur sont déjà en situation de sous-financement ;
- » Ressources humaines :
  - » Le Service Qualité devrait acquérir des compétences en accompagnement d'experts et assumer un double rôle et une double posture (accompagnement des évaluateurs et des évalués), ce qui risque d'engendrer une surcharge de travail ;
- » Relations entre le Service Qualité et les facultés :
  - » La double posture mentionnée pourrait « abîmer » la confiance qui existe entre le Service Qualité (actuellement chargé du coaching des facultés) et les acteurs de terrain ;
- » Méthodologie :
  - » La méthodologie actuelle de l'AEQES est efficace même si générique ; en cas d'internalisation, elle pourrait cependant être adaptée aux spécificités de l'ULB et aux besoins des facultés et départements ;
  - » Restent le risque de désengagement des acteurs de terrain et une interrogation sur la faisabilité de l'adaptation ;
- » Référentiels :

- » Les référentiels actuels de l'AEQES sont génériques ; ils pourraient eux aussi être adaptés aux réalités locales ;
- » **Calendrier** :
  - » Le calendrier actuel est fixe ; il pourrait être ajusté en fonction des besoins et du contexte ;
  - » Les évaluations initiales resteront, elles, organisées par l'AEQES selon son propre calendrier ;
- » **Charge de travail** :
  - » La charge de travail des facultés est aujourd'hui grandissante ; elle pourrait être allégée (par exemple en diminuant les exigences administratives, la charge de rédaction, etc.) ;
  - » La charge de travail du Service Qualité serait elle aussi allégée s'il n'avait plus à assumer le rôle tampon qu'il a aujourd'hui entre l'AEQES et les facultés.

### 01. 1.3 / UNE ÉVALUATION DE LA QUALITÉ

Enfin, pour augmenter les grilles de lecture des deux scénarii (externalisation vs internalisation), le modèle des trois qualités (De Ketele & Roegiers, 1991 (2<sup>e</sup> éd. 1993)), défini pour l'évaluation des apprentissages, leur a été appliqué. Ce modèle est résumé par le schéma suivant :



De Ketele & Roegiers, 1991 (2<sup>e</sup> éd. 1993)

La **fiabilité** ou **fidélité** est la capacité d'un outil d'évaluation à être relativement stable dans les résultats qu'il permet, indépendamment de l'évaluateur. Si les institutions internalisent l'évaluation des programmes, les modèles utilisés vont progressivement s'éloigner les uns des autres, la comparabilité des résultats sera de plus en plus difficile et la dimension d'équité et d'égalité du système s'en trouvera diluée.

La **validité** est la capacité d'un outil à permettre d'évaluer ce qu'il dit évaluer. Internaliser l'audit externe et devenir soi-même celui qui choisit et forme les experts semble poser une question de validité.

La **pertinence** est la capacité de l'outil à être aligné au référentiel d'indicateurs. La démarche d'audit externe est un très bon outil en regard de ce que le référentiel de l'AEQES souhaite évaluer. La question qui se pose si l'on change de paradigme est la suivante : peut-on avoir une dimension publique et externe sans passer par un audit externe ?

## 01.2 / ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

Plusieurs remarques ont été faites par les participants :

- » Pour certains établissements, l'internalisation est l'occasion de penser *out of the box*, d'innover, de redonner du sens à leurs pratiques, mais aussi de redéfinir les relations avec l'AEQES.
- » Pour d'autres, réinterroger le modèle de l'AEQES (en proposant de nouveaux référentiels, en cherchant une alternative aux clusters, etc.) est aussi une façon de penser *out of the box*.
- » Pour d'autres encore, la réflexion est marquée par le manque de ressources allouées à la qualité et la peur du changement de posture qui serait induit chez les coordinateurs qualité.
- » Dans certaines formes d'enseignement, on ne peut parler d'une érosion ces dernières années de la confiance envers les experts (le sentiment de ne pas être compris n'est pas nouveau).
- » Des audits croisés en interne ou entre établissements pourraient être tentés selon le contexte.
- » Les institutions pourraient faire appel non pas à des experts, mais à des pairs pour un avis éclairé dans le cadre de partenariats.

## 02. POUR ALLER PLUS LOIN

De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (1991, 2<sup>e</sup> éd. 1993). *Méthodologie du recueil d'informations*, Bruxelles : De Boeck Université.

---

---

# Internalisation ou externalisation des évaluations programmatiques : quels sont les enjeux et impacts pour les établissements de l'enseignement supérieur en FWB ?

---



Animé par Sandrine Canter et Nadine Postiaux  
23 novembre 2021

# Déroulement

- Brève présentation de la réflexion de l'ULB
- Discussion







# Présentation de la réflexion de l'ULB

# Deux scénarii

## Scénario 1

Maintien de  
l'externalisation

Système actuel



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

## Scénario 2

Internalisation

Méthodologie  
alternative

ULB



# Méthodologie

Une synthèse et une mise en perspective des débats issus

- d'un *benchmarking*
  - VUB, ULiège, UNIGE, UdeM, UNIL
  - Evaluation de la Recherche (ULB)
- d'une co-construction
  - Réunions du Réseau qualité de l'ULB
  - Réunions du Conseil qualité et du Conseil des études de l'ULB



# Deux scénarii



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

Champs : BA et MA

Regroupements : par cluster

2 référentiels (initial et de suivi)

Cycle de six ans avec point d'étape

Comité de 3 à 6 experts  
(hors ULB)

1-3 jours de visite

Focus sur l'analyse du programme  
OU la gestion du changement

ULB

Champs : Enseignement  
(BA, MA, MS & AESS – (FC & FODO))

Regroupements : par faculté

Référentiel(s) propre(s) (intégrant  
Stratégie institutionnelle)



Cycle de six ans avec suivi formel à mi  
parcours + rencontre Autorités

Comité de min 5 experts  
dont 1 de l'ULB

3 jours de visite en présentiel  
+ 1 jour à distance

Focus sur l'analyse du programme ET  
la gestion du changement

# Avantages et inconvénients des deux scénarii

	<b>Scénario 1</b> <b>Maintien de l'externalisation</b> 	<b>Scénario 2</b> <b>Internalisation</b> 
<b>Contexte national et international</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition <b>d'analyses transversales</b> FWB par programme</li> <li><b>Possibilité</b> de devoir internaliser de toute façon suite à une décision de l'AEQES ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Disparition</b> des analyses transversales</li> <li><b>Anticipation</b> de la <b>tendance</b> à l'internalisation au niveau européen</li> </ul>
<b>Coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Coûts</b> supportés par l'<b>AEQES</b>/FWB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Coûts</b> supportés par l'<b>ULB</b></li> <li><b>Absence de subsid</b>e prévu par la FWB</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recours aux <b>ressources</b> humaines de l'<b>AEQES</b></li> <li>Recours à l'<b>expertise</b> de l'<b>AEQES</b> (recrutement experts, formation experts, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recours aux <b>ressources</b> humaines du <b>SQ</b></li> <li><b>Expertise du SQ à construire</b> pour la posture « évaluateur »</li> </ul>

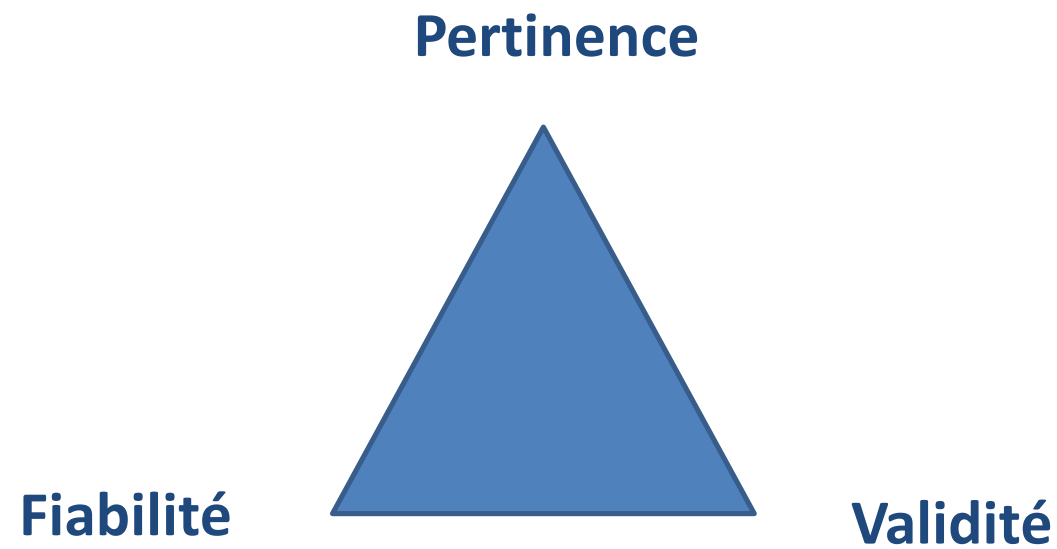


	Scénario 1 Maintien de l'externalisation	Scénario 2 Internalisation
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie <b>efficace</b> malgré ses limites liées à son caractère <b>générique</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie <b>adaptable</b> aux spécificités ULB &amp; aux besoins facultaires</li> <li>Nombreuses possibilités <b>d'aménagements</b></li> </ul>
Référentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiel AEQES <b>générique</b></li> <li>Evaluation continue centrée sur la <b>conduite du changement</b> au détriment de l'analyse programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faisabilité <b>limitée</b> d'une adaptation aux spécificités facultaires / départementales</li> <li>Nécessité d'assurer la <b>pérennité</b> &amp; la <b>solidité</b> de la méthodologie ou risque de désengagement</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiel propre adapté aux <b>spécificités</b> ULB</li> <li>Possibilité de faire des liens avec les <b>stratégies institutionnelles</b></li> </ul>
Calendrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendrier <b>fixe</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de remettre <b>l'analyse programme</b> dans le référentiel d'évaluation continue</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Limite</b> : les évaluations initiales des nouveaux cursus restent organisées par l'AEQES avec son propre référentiel</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendrier propre adaptable aux <b>spécificités</b> facultaires (réformes, crise, projets, etc.)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Limite</b> : les évaluations initiales restent organisées par l'AEQES selon son propre calendrier</li> </ul>

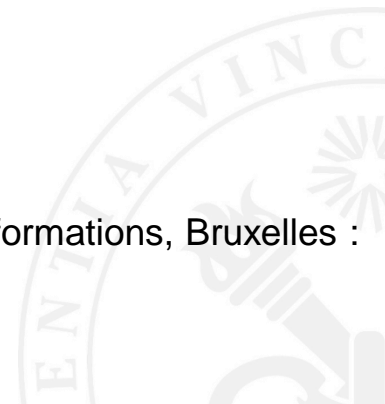
# Avantages et inconvénients des deux scénarii

	Scénario 1 Maintien de l'externalisation	Scénario 2 Internalisation
Relations avec le SQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relations de <b>confiance</b> entre les facultés &amp; le SQ</li> <li><b>Externalité garantie</b> du regard externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensions liées au <b>double rôle</b> du SQ</li> <li>Possible de <b>perception négative</b> du SQ</li> <li><b>Diminution</b> du degré <b>d'externalité</b> du regard externe</li> <li><b>Complaisance ?</b></li> </ul>
Charge de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pression grandissante</b> liée à la fréquence des évaluations et aux exigences administratives</li> <li><b>Evaluation</b> pratiquement <b>en continu</b> pour les facultés départementalisées</li> <li><b>Charge de travail grandissante</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de <b>diminuer</b> les <b>exigences</b> administratives et la <b>charge de rédaction</b></li> <li>Pour le SQ, diminution de la pression relative au <b>rôle tampon</b> joué entre les exigences de l'AEQES &amp; les réalités facultaires</li> <li><b>Charge de travail concentrée</b> sur 1 année pour les facultés départementalisées</li> <li>Possible augmentation de la charge de travail <b>pour les facultés</b> en cas de <b>surcharge du SQ</b></li> <li>Possible diminution du <b>temps accordé à l'accompagnement</b> en cas de surcharge du SQ</li> </ul>

# Une évaluation de qualité

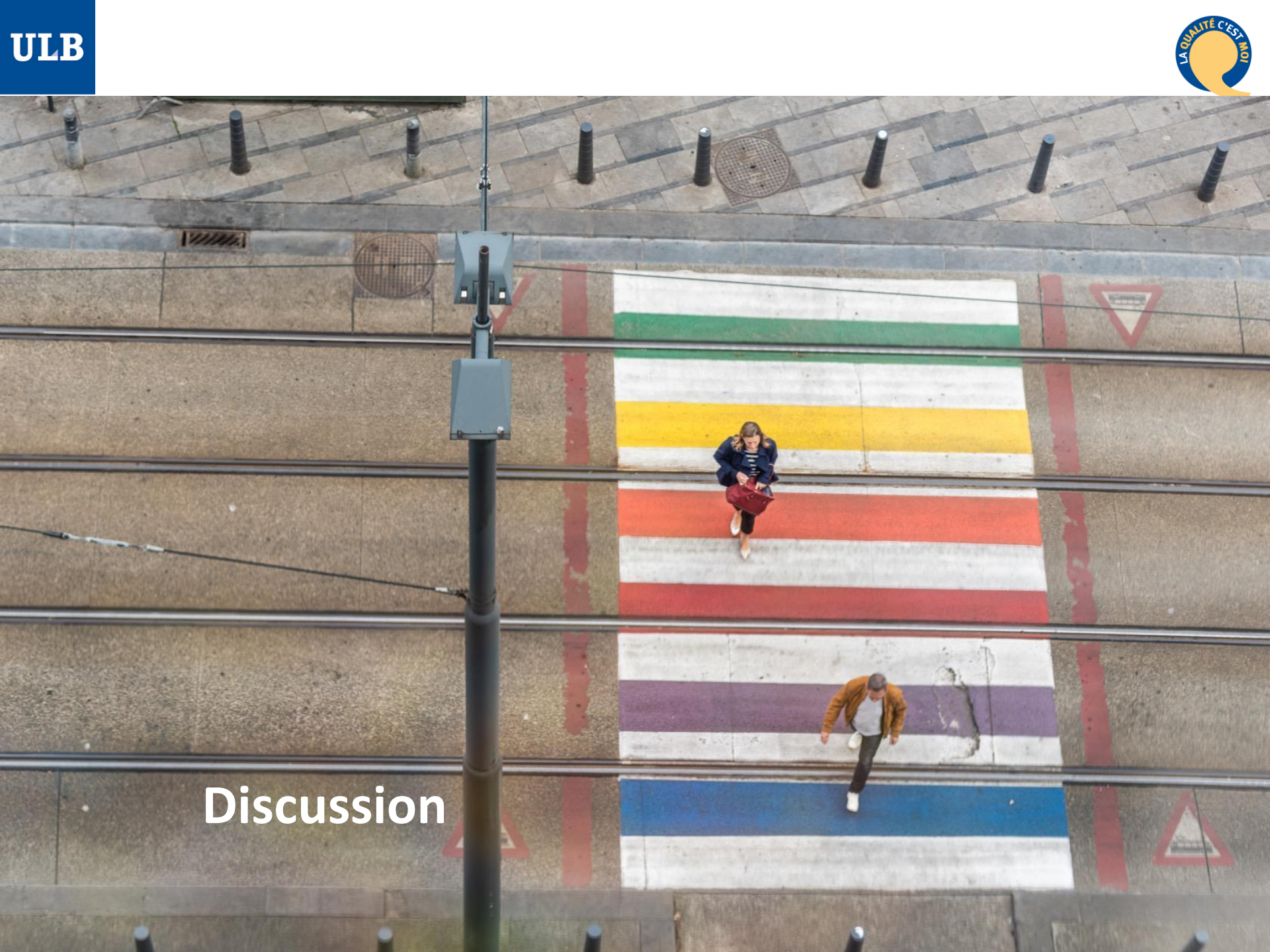


De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (1991, 2<sup>e</sup> éd. 1993). Méthodologie du recueil d'informations, Bruxelles : De Boeck Université.).





Discussion



# Discussion

1. Quels impacts financiers pour les EES ? Comment les EES, qui internaliseront, pourront bénéficier de l'expertise de l'AEQES et d'une mutualisation des formations ?
2. Quel sera le degré de validité et de fidélité (De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. : 1991) des évaluations programmatiques menées par les EES ?
3. Quels impacts y aura-t-il sur les personnes en charge de la qualité dans les EES ? La prise en charge de l'organisation des visites des experts et leur accompagnement risquent de changer la perception des acteurs internes du travail des personnes en charge de la qualité ? Comment pourront-elles résister à la pression des CIE sur le choix d'experts ?

