

Normes de conduite, soutien aux résultats

Comment améliorer
l'efficacité de l'enseignement
et optimiser l'expérience
des étudiants ?

Perspectives stratégiques des responsables
de l'enseignement supérieur en France



Sommaire

Remerciements	3
Résumé	4
Introduction	5
Moteurs stratégiques	8
Approches institutionnelles	13
Partenariat efficace	19
Utilisation des données	23
Conclusions	30
Commanditaire du rapport : Explorance	31

Remerciements

Le commanditaire du rapport, Explorance, tient à remercier les représentants de l'enseignement supérieur suivants qui ont contribué à ce rapport entre avril et juin 2025 :



Université d'Aix-Marseille

Laurence Besançon, responsable de l'Observatoire de la vie étudiante (DIRFOR – Direction de la planification et de l'évaluation).



EDHEC Business School

Claudia Carrone, directrice adjointe de l'apprentissage numérique.



ENTPE

Bernard Teissier, responsable de la bibliothèque et des ressources numériques.



Nantes Université

Lounis Journe, technicien chargé des enquêtes auprès des étudiants.



Clermont School of Business

Pascale Borel, professeure de marketing et membre de l'équipe du projet Quality Services.



EFREI Paris

Anne Edvire, directrice de l'expérience étudiante.



Le Mans Université

Thibault Nelias, responsable du pilotage.



UCLouvain

Françoise Docq, directrice du service d'appui à la qualité des programmes académiques.

Résumé

Ce rapport présente les perspectives stratégiques de dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur français sur l'amélioration de l'efficacité de l'enseignement et l'optimisation de l'expérience étudiante.

S'appuyant sur des entretiens approfondis menés au printemps 2025, l'étude met en évidence la manière dont les universités et les grandes écoles intègrent les commentaires des étudiants dans leurs processus décisionnels, l'élaboration des programmes d'études et les pratiques d'assurance qualité.

Les thèmes clés sont les suivants :

- **Facteurs stratégiques** : les objectifs internes tels que l'amélioration continue et l'innovation pédagogique se recoupent avec des pressions externes telles que les normes réglementaires nationales, les exigences d'accréditation et les classements mondiaux. Les établissements alignent de plus en plus la qualité de l'enseignement sur les résultats des étudiants.
- **Voix et commentaires des étudiants** : les établissements français font des efforts délibérés pour intégrer le point de vue des étudiants dans la conception des programmes, l'évaluation de l'enseignement et les structures de gouvernance. Les pratiques participatives, telles que les enquêtes, les groupes de discussion et les conseils, sont des mécanismes essentiels pour favoriser l'engagement et un dialogue de qualité.
- **Assurance qualité et accréditation** : les évaluations évoluent au-delà des outils de conformité pour devenir des instruments d'amélioration continue. Les universités françaises utilisent les retours d'information pour orienter la réforme des programmes, les pratiques pédagogiques et pour répondre aux exigences strictes du HCERES et d'autres organismes.
- **Défis liés aux systèmes de retour d'information** : bien que l'écosystème des enquêtes soit solide, les établissements sont confrontés à des obstacles



tels que les faibles taux de réponse, l'engagement des étudiants et des enseignants et la boucle de rétroaction. Les préoccupations liées à la lassitude vis-à-vis des enquêtes persistent également.

- **Intégration technologique** : les établissements français commencent à exploiter l'IA et les outils d'analyse de données pour traiter plus efficacement les retours qualitatifs et dégager des informations exploitables. Cependant, des disparités subsistent dans la cohérence et la profondeur de l'analyse.
- **Boucler la boucle de rétroaction** : les pratiques efficaces consistent à communiquer les résultats en temps utile, à impliquer les enseignants dans une pratique réflexive et à établir un lien visible entre les commentaires des étudiants et les changements institutionnels. Pourtant, de nombreux établissements ont du mal à faire en sorte que les étudiants aient le sentiment que leur voix a un impact tangible.
- **Vers une culture d'amélioration continue** : des exemples montrent comment le retour d'information, lorsqu'il est intégré de manière systématique, favorise des améliorations itératives dans l'enseignement, les environnements d'apprentissage et le soutien aux étudiants. Le succès dépend d'un leadership fort, de systèmes co-conçus et d'un engagement institutionnel clair à écouter et à agir.

Le rapport conclut que, même si des défis subsistent, les établissements d'enseignement supérieur français font des progrès significatifs dans l'utilisation du retour d'information comme levier de transformation. Les conclusions soulignent l'importance d'approches participatives pour élever les normes d'enseignement et améliorer l'expérience des étudiants.



INTRODUCTION

La France, en tant que nation, est depuis longtemps admirée pour son héritage intellectuel, son patrimoine culturel et son engagement en faveur de l'éducation publique. Son système d'enseignement supérieur, en particulier, reflète l'attachement historique du pays à l'excellence académique. De la grandeur des grandes écoles à la population étudiante dynamique des universités publiques et des instituts techniques et spécialisés, le secteur français de l'enseignement supérieur est diversifié et multiforme. Cependant, dans un monde où les économies du savoir évoluent rapidement et où la compétitivité mondiale, l'innovation numérique et l'équité sociale occupent une place de plus en plus centrale dans les missions éducatives, le paysage de l'enseignement supérieur français se trouve à un tournant décisif. À tous les niveaux et dans tous les établissements, des défis communs se posent : accessibilité et équité, surpopulation dans les établissements publics, financement limité, taux d'abandon élevés et concurrence internationale.

Sur la scène internationale, les établissements français ont du mal à maintenir leur classement et leur reconnaissance. Si les écoles d'élite restent respectées à l'échelle internationale, la plupart des universités publiques sont en retard par rapport à leurs homologues américaines, britanniques, allemandes et chinoises. Les raisons sont multiples, telles que la collaboration internationale limitée, le nombre réduit de citations par faculté, le financement insuffisant de la recherche et une culture universitaire traditionnellement tournée vers l'intérieur. Néanmoins, d'importantes réformes institutionnelles ont été mises en place afin de renforcer la qualité et la responsabilité académiques. La création du Haut Conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) marque une étape importante vers une évaluation institutionnelle rigoureuse. Les universités françaises intègrent de plus en plus des mécanismes de retour d'information des étudiants, des innovations pédagogiques et des programmes de développement du corps enseignant afin d'améliorer la qualité de l'enseignement. Les projets menés dans le cadre d'initiatives telles que Investissements d'Avenir, par exemple, témoignent d'une prise de conscience croissante de la nécessité de soutenir l'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage.

La lenteur de la transformation numérique constitue un autre défi. Si la pandémie a contraint les établissements à s'adapter à l'apprentissage en ligne, cette expérience a mis en évidence les insuffisances des infrastructures numériques et la nécessité d'une formation complète du corps enseignant et des étudiants aux outils et méthodologies numériques. Dans un monde post-pandémique, les compétences numériques ne sont plus facultatives, elles font partie intégrante des systèmes éducatifs prêts pour l'avenir. Malgré ces défis, la résilience et l'adaptabilité du système d'enseignement supérieur français restent évidentes. De nombreux établissements prennent des mesures audacieuses pour réformer les programmes d'études, renforcer les systèmes d'accréditation, promouvoir un apprentissage centré sur l'étudiant et développer leur engagement international. Les écoles de commerce continuent de rechercher et d'obtenir la triple accréditation (AACSB, AMBA, EQUIS), démontrant ainsi leur engagement envers les normes internationales d'excellence. L'alignement sur les cadres européens tels que le processus de Bologne et l'ENQA (Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur) reflète également la volonté de se moderniser et de s'harmoniser avec des normes académiques plus larges.

En ce qui concerne plus particulièrement les pratiques d'évaluation des cours en France, nous avons observé les tendances suivantes :

- Mécanismes de retour d'information des étudiants : on observe une tendance croissante à l'utilisation d'évaluations des cours et de mécanismes de retour d'information des étudiants afin de garantir la qualité de l'enseignement. De nombreuses universités ont mis en place des enquêtes régulières dans lesquelles les étudiants évaluent leurs cours, leurs enseignants et leur expérience d'apprentissage globale. Les commentaires issus de ces évaluations sont utilisés pour affiner le contenu des cours, les méthodes d'enseignement et la conception globale des programmes.
- Cohérence et formalité : malgré les progrès réalisés, il existe encore des incohérences entre les établissements quant à la manière dont les évaluations des cours sont menées et dont les commentaires sont utilisés. Alors que les grandes écoles et certaines universités ont formalisé des systèmes d'évaluation des cours, d'autres universités publiques sont encore en retard dans l'utilisation systématique des évaluations des étudiants pour améliorer les cours.
- Influence de l'accréditation : les exigences des organismes d'accréditation, tels que le HCERES, ont poussé les établissements à mettre en place des mécanismes de contrôle qualité, notamment des évaluations obligatoires des cours. Ces évaluations externes encouragent les établissements à rendre compte de leurs pratiques pédagogiques et à s'améliorer continuellement en fonction des commentaires des étudiants et des enseignants. *improve based on student and faculty feedback.*

Qu'il s'agisse d'une stratégie d'écoute ou d'une stratégie de retour d'information, chaque établissement devrait disposer d'un cadre éprouvé pour solliciter les commentaires des étudiants (et du personnel, des anciens élèves, des pouvoirs publics et des entreprises, le cas échéant) et y donner suite. Les universités ont la possibilité d'adopter une approche holistique de l'écoute, de l'évaluation des cours à l'expérience globale, grâce à Explorance qui soutient l'efficacité de l'enseignement, l'excellence de l'apprentissage et l'expérience des étudiants dans l'enseignement supérieur, ainsi que l'engagement du personnel dans les ressources humaines. Il est essentiel de saisir l'éclairage apporté par les données démographiques, départementales, et les commentaires, puis d'agir en conséquence.

Cependant, nous savons également pourquoi les étudiants ne répondent pas aux enquêtes. 45 % d'entre eux déclarent ne pas penser que leurs commentaires changent vraiment quelque chose, 43 % déclarent ne jamais voir les résultats de l'enquête (28 % ne voient que certains résultats de l'enquête) et 21 % déclarent qu'elles ne posent jamais les bonnes questions. Une étude récente d'Inside Higher Ed a révélé que 79 % des étudiants ne parlent pas des questions qui leur tiennent à cœur. Mais lorsqu'ils le font, ils écrivent plus que jamais. De nombreuses études démontrent que les méthodes en ligne multiplient de quatre à sept le nombre de mots dans

les commentaires. Ils s'expriment différemment, le font plus fréquemment, plus largement et fournissent des informations plus riches. La possibilité d'analyser les commentaires ouverts est donc tout aussi importante que les enquêtes quantitatives plus traditionnelles.

Ensemble, en posant des questions, en agissant et en écoutant, nous pouvons construire un avenir plus courageux grâce aux commentaires. L'importance de créer des espaces sûrs, notamment en ce qui concerne la manière de donner et de recevoir des commentaires, ainsi que la sécurité psychologique, doit être à la base de tout. Les commentaires doivent être perçus comme sûrs, nécessaires, récompensés et transformateurs. Dans ce rapport, intitulé « Driving standards, supporting outcomes : How can we enhance teaching effectiveness and optimise the student experience? » (Définir des normes, soutenir les résultats : comment améliorer l'efficacité de l'enseignement et optimiser l'expérience des étudiants ?), nous rassemblons les idées stratégiques des responsables de l'enseignement supérieur en France qui sont chargés de cette mission.

Nous explorons un certain nombre de thèmes clés, notamment :

- La réussite des étudiants et la qualité de l'enseignement.
- Le pouvoir du retour d'information pour influencer la qualité de l'enseignement, l'évolution de l'apprentissage et l'expérience globale des étudiants.
- L'utilisation de la technologie, notamment des plateformes avancées de gestion du retour d'information, pour garantir la rétention et la réussite des étudiants.
- L'utilisation des données sur les étudiants pour élaborer efficacement des stratégies d'apprentissage et d'enseignement, conduisant à l'amélioration des établissements.
- La présentation de solutions pour améliorer l'efficacité de l'enseignement et l'expérience des étudiants.

Dans un contexte externe difficile pour l'enseignement supérieur, les établissements choisissent désormais d'être soutenus dans leur travail afin de fournir des informations continues qui conduisent à une transformation efficace et favorisent la réussite institutionnelle. J'espère que ce rapport intéressera les universités, les écoles de commerce et les écoles privées en France, et je tiens à remercier personnellement les établissements partenaires et non partenaires d'Explorance qui ont généreusement donné de leur temps pour y contribuer.

Samer Saab, fondateur et PDG, Explorance

MOTEURS STRATÉGIQUES

Évaluer et améliorer la qualité de l'enseignement

Questions clés abordées :

- Quels sont les principaux objectifs stratégiques de votre établissement pour améliorer l'efficacité de l'enseignement et l'expérience des étudiants ?
- Quels sont les moteurs internes de ces objectifs, par exemple le développement des programmes, l'assurance qualité, l'amélioration continue ?
- Quels sont les moteurs externes, par exemple les normes réglementaires nationales, les accréditations, les critères de qualité ?

Dans le paysage en pleine évolution de l'enseignement supérieur, la recherche d'un enseignement de qualité et d'une expérience étudiante enrichissante est devenue la pierre angulaire de la stratégie institutionnelle. Partout en France, les grandes écoles et les universités accordent une importance croissante aux commentaires des étudiants, à l'évaluation des programmes et à l'innovation pédagogique, non seulement pour améliorer leurs pratiques internes, mais aussi pour satisfaire aux exigences d'accréditation externes.

La voix des étudiants comme moteur de la qualité

Pour de nombreux établissements, garantir aux étudiants une voix significative dans l'élaboration de leur formation est à la fois un objectif pédagogique et une nécessité réglementaire. Cet engagement en faveur de la participation des étudiants est repris par les personnes interrogées, notamment à l'EFREI Paris, où le passage à une communication participative a transformé la culture institutionnelle.

« Notre mission est de veiller à ce que nos 5 000 étudiants soient prêts à embrasser une carrière réussie dans le monde des technologies numériques, tout en profitant d'une expérience étudiante enrichissante et en découvrant leur identité professionnelle », explique **Anne Edvire, directrice de l'expérience étudiante à l'EFREI**. « L'école a réalisé des progrès significatifs, en particulier dans le domaine de la pédagogie. Nous sommes passés d'un modèle de communication traditionnel descendant, avec un minimum d'interaction, à une approche plus collaborative et dialogique, favorisant des discussions constructives avec les étudiants. Il est important de cultiver une culture de la qualité au sein de l'école et je suis fière de dire que nous relevons ce défi avec succès. Mon rôle, et celui de mon équipe, consiste principalement à écouter les étudiants et à veiller à ce que leurs points de vue soient pris en compte. Pour y parvenir, nous menons des enquêtes de satisfaction, notamment des évaluations spécifiques aux cours et des évaluations plus générales. De plus, j'organise des groupes de discussion afin de recueillir des informations plus qualitatives, et je commande des projets visant à améliorer les processus ou d'autres aspects essentiels de l'établissement. Nous sommes soumis à un contrôle de conformité rigoureux, et je suis heureuse de constater les progrès significatifs que nous avons réalisés dans ce domaine. Par exemple, lors de la dernière évaluation d'accréditation, nous devions atteindre un taux de réponse de 75 %. Nous avons remarquablement dépassé cet objectif, avec un taux de réponse de 87 %.

»



Lounis Journé, technicien chargé des enquêtes auprès des étudiants à Nantes Université, explique également les facteurs stratégiques qui permettent d'améliorer l'efficacité de l'enseignement et l'expérience des étudiants dans son établissement :

« Notre objectif, à travers notre travail au sein du département Pilotage, Évaluation et Qualité de l'université, est d'améliorer la qualité des cours et de donner aux étudiants la possibilité de s'exprimer, afin d'attirer et de fidéliser les étudiants. Au niveau institutionnel, nous avons un conseil de développement étudiant

dans chaque programme qui rassemble les étudiants, les enseignants et le personnel administratif. Nos collègues ont élaboré des guides d'accompagnement pour ces conseils, car les discussions sur l'amélioration des programmes s'appuient souvent sur des évaluations de l'enseignement, qu'il s'agisse de l'approche que nous proposons ou de celles menées par les facultés elles-mêmes. »



L'assurance qualité comme amélioration continue

De manière générale, il existe un consensus sur le fait que les évaluations ne concernent pas uniquement la conformité, mais qu'elles sont au cœur d'une culture d'amélioration continue. **Bernard Teissier, responsable de la bibliothèque et des ressources numériques d'apprentissage à l'ENTPE,** décrit une approche structurée de l'amélioration des programmes :

« Nos objectifs stratégiques sont de mettre en place un corps de professeurs-chercheurs comme caractéristique de l'ENTPE : l'enseignement n'était dispensé que par des chercheurs ou des professionnels, de formaliser les conventions d'enseignement avec les laboratoires de recherche et de renforcer le rôle du département de formation dans la gestion des programmes et le rôle des responsables des unités d'enseignement à la place des anciens chefs de département. Nous menons une réforme progressive du cursus d'ingénierie sur trois ans, en mettant en place un comité consultatif spécifique au programme, en mettant systématiquement l'accent sur l'amélioration continue (évaluation de tous les cours) et en procédant à un examen annuel des processus de formation (assurance qualité interne). »



De même, **Laurence Besançon, responsable de l'Observatoire de la vie étudiante** (DIRFOR - Direction de la planification et de l'évaluation) à Aix-Marseille Université, souligne l'intégration de l'assurance qualité dans la planification institutionnelle :

« Notre objectif est d'améliorer la qualité des cours, à la suite de leur évaluation, et de travailler sur de nouvelles pratiques pédagogiques. L'assurance qualité est notre objectif, dans une optique d'amélioration continue, et nous avons un département auquel nous appartenons – le département Pilotage et Évaluation – dont les moteurs tournent autour de la mesure, car on nous demande des indicateurs au niveau du ministère de l'Éducation nationale. Les universités françaises doivent produire des indicateurs tous les



quatre ans pour appuyer la réaccréditation des formations. Chaque formation doit prouver qu'elle est de grande qualité, que les étudiants en sont satisfaits, qu'elle a atteint un certain taux d'insertion professionnelle, etc. Nous avons des normes réglementaires nationales et des critères de qualité très stricts que nous devons respecter pour pouvoir prétendre à de nouveaux budgets. »

Le rôle de l'accréditation et des cadres réglementaires

Les évaluations externes et les accréditations sont des forces puissantes qui façonnent le comportement des institutions. Le Haut Conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) et d'autres organismes d'accréditation imposent des normes rigoureuses.

« Nous disposons de plusieurs leviers pour développer l'efficacité pédagogique et l'expérience étudiante, explique **Thibault Nélias, responsable du pilotage à le Mans Université** (et

auparavant responsable du département Évaluation, qualité et amélioration continue à Nantes Université, jusqu'en janvier 2025). « Aujourd'hui, nous sommes dans un système éducatif français où tous les

établissements d'enseignement supérieur sont en partie guidés par des indicateurs de réussite et d'insertion professionnelle.

La réussite en trois ans pour une licence et en deux ans pour un master sont nos indicateurs clés de performance que l'État nous impose, et derrière cela, chaque établissement se fixe des objectifs d'efficacité pédagogique. Un enseignement efficace contribue à la réussite. Nous adoptons également une approche très axée sur le consommateur en matière d'éducation, les étudiants ne venant plus uniquement pour obtenir un diplôme, mais s'intéressant de plus en plus à une expérience de vie et développant ainsi un sentiment d'appartenance. En externe, nous sommes évalués par le HCERES, qui évalue les programmes tous les cinq ans, assurant ainsi une forme d'assurance qualité et d'accréditation. »



Lounis Journé ajoute : « Il existe de nombreuses obligations réglementaires à respecter, et le HCERES envoie des évaluateurs pour évaluer chaque université et chaque programme afin de vérifier s'ils respectent certains engagements et indicateurs. Si le HCERES émet des avis défavorables à l'issue de sa visite, il peut retirer les accréditations et les aides budgétaires. »

Pour les écoles de commerce comme Clermont School of Business, la pression est encore plus forte en raison de la multiplicité des organismes d'accréditation nationaux et internationaux. **Pascale Borel, professeure de marketing et membre de l'équipe du projet Quality Services**, note :

« Nous constatons que dans chaque établissement, nous avons à peu près les mêmes préoccupations, mais nous devons reconnaître que ce qui motive réellement la formalisation des évaluations, ce sont les

exigences des accréditations. L'une des particularités du système éducatif français est que les grandes écoles sont beaucoup plus avancées que les universités en matière d'évaluation. Il y a parfois quelques universités pionnières et quelques écoles à la traîne, mais en général, la culture de l'évaluation est plus présente



dans les grandes écoles, en particulier dans les écoles de commerce. Cela s'explique précisément par le fait que les grandes écoles ont été soumises à une pression plus forte pour fournir des preuves aux organismes d'accréditation, y compris les organismes publics, tels que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), qui nous autorise à délivrer des diplômes de licence et de master. Il existe d'autres organismes d'assurance qualité et d'accréditation réputés, tels que l'AACSB, l'AFMD, l'AMBA ou l'EQUIS, qui exigent également des évaluations de l'enseignement.

« Clermont School of Business dispose d'un système d'évaluation de l'enseignement depuis plus de 20 ans. L'école souhaite faire évoluer ses programmes et améliorer l'expérience des étudiants. L'évaluation est l'un des aspects de cette démarche, mais elle sert également à répondre aux besoins des organismes d'accréditation. Cette nécessité est légitime à certains égards. Je ne la minimise pas du tout, mais je pense que les exigences des organismes d'accréditation s'éloignent parfois un peu trop de l'objectif. L'utilisation systématique et parfois exclusive d'évaluations quantitatives a ses limites et ne permet pas toujours une approche objective et complète de l'objet que l'on souhaite étudier. »

Cette tension entre conformité et évaluation significative est un thème récurrent : les établissements doivent naviguer entre les exigences d'accréditation tout en s'efforçant de maintenir l'authenticité et la réactivité de leur enseignement. « Les facteurs externes sont l'attractivité de l'école et de ses programmes dans un environnement concurrentiel, l'évaluation de l'établissement par le HCERES et l'accréditation des diplômes par la CTI : Commission des titres d'ingénieur », ajoute Bernard Teissier de l'ENTPE.

Réforme des programmes et innovation pédagogique

Les établissements français connaissent actuellement une profonde mutation pédagogique, passant de la transmission de connaissances à l'acquisition de compétences. Thibault Nélias souligne cette transformation systémique. « Depuis dix ans, nous assistons à une transition de la transmission des connaissances vers l'acquisition de compétences, soutenue par l'État », explique-t-il. « Cela oblige en quelque sorte les établissements à s'engager dans une transformation de l'enseignement qui vise à mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur l'enseignement traditionnel de type magistral. Ces méthodes d'enseignement ont tendance à disparaître au profit d'un enseignement plus pratique et plus opérationnel. »

Cette évolution s'inscrit dans le cadre de priorités stratégiques plus larges. À l'EDHEC Business School, la stratégie Generations 2050 place l'innovation au premier plan. **Claudia Carrone, directrice adjointe de l'apprentissage numérique**, explique :

« L'une des principales priorités de cette stratégie est de donner aux étudiants les moyens de conduire la transformation de la société, en mettant l'accent sur leur réussite et leurs résultats.

De mon point de vue, au sein du département Innovation pédagogique, qui fait partie de l'unité Expérience étudiante, nous nous appuyons fortement sur les enquêtes menées auprès des étudiants et nous cherchons constamment à améliorer la manière dont nous recueillons et utilisons ces commentaires. En tant qu'école de commerce triplement accréditée, nous devons démontrer la qualité de notre enseignement et de notre apprentissage, répondre aux attentes



des classements internationaux (telles que la satisfaction des étudiants, les résultats en matière d'emploi et la pédagogie innovante) et nous conformer à des réglementations éducatives nationales et européennes rigoureuses. Lors des audits, mon département est souvent interrogé sur la manière dont nous mettons en œuvre l'innovation pédagogique. »

Répondre aux attentes des parties prenantes

En fin de compte, les programmes éducatifs doivent répondre aux attentes de diverses parties prenantes, des ministères et des entreprises aux étudiants eux-mêmes. À Clermont, Pascale Borel décrit cet équilibre en ces termes : « Notre ambition est de développer des programmes en phase avec notre environnement, qui répondent aux attentes de nos parties prenantes, qu'il s'agisse d'institutions comme le MESR, d'entreprises ou de nos étudiants. Notre réflexion sur l'amélioration continue de nos programmes nous a amenés à nous interroger sur la manière dont nous pouvons répondre aux besoins de toutes nos parties prenantes et aux changements de notre environnement. »

Dans le paysage diversifié de l'enseignement supérieur français, les établissements adoptent l'évaluation, l'assurance qualité et les commentaires des étudiants comme outils de transformation. Bien que motivés en partie par les cadres réglementaires et les organismes d'accréditation, ces efforts sont également alimentés par un engagement plus profond en faveur de la réussite des étudiants et de l'excellence pédagogique. Les voix reflètent une compréhension commune : un enseignement de qualité n'est pas une référence statique, mais un processus continu, ancré dans l'écoute, la mesure et l'évolution.

Offrant une perspective depuis la plus grande université francophone de Belgique, Françoise Docq, directrice du service d'appui à la qualité des programmes académiques à l'UCLouvain, déclare : « **Notre système interne d'assurance qualité repose sur une série de processus interdépendants aux quatre niveaux de mise en œuvre de la mission d'enseignement : institutionnel, faculté, programme et enseignement.** Le système est lié aux normes et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG) en tant que référence de qualité. Celles-ci incluent la prise en compte des commentaires des étudiants dans la gestion de la qualité des programmes éducatifs.

« L'institution fournit des ressources et des services pour soutenir la gestion de la qualité, qui visent à encourager et à soutenir une culture d'amélioration continue de la qualité. Un degré élevé d'autonomie est accordé aux facultés, aux équipes pédagogiques et aux enseignants, sur la base du principe de subsidiarité et de la liberté académique. L'engagement envers la mission d'enseignement est pris en compte tout au long de la carrière des universitaires, qui doivent rendre compte de leurs efforts pour garantir la qualité.

« En externe, l'AEQES, l'agence de qualité pour l'enseignement supérieur financée par le gouvernement de la Communauté française de Belgique, procède tous les six ans à des évaluations externes des programmes et des établissements. Ces évaluations ont un but pédagogique et ne visent pas l'accréditation. L'objectif est d'encourager les équipes pédagogiques à améliorer continuellement la qualité. Chaque évaluation donne lieu à un plan d'action, dont la mise en œuvre est également suivie par l'agence. L'agence utilise l'ESG comme référence en matière de qualité, notamment en ce qui concerne l'utilisation des commentaires des étudiants. »



APPROCHES INSTITUTIONNELLES

La pratique et les défis des systèmes de retour d'information des étudiants

Questions clés explorées :

- Afin d'informer et d'aider à atteindre les objectifs/motivation de votre établissement, quelles possibilités offrez-vous aux étudiants pour qu'ils puissent donner leur avis (en particulier en ce qui concerne les évaluations des cours et autres évaluations formelles de l'efficacité de l'enseignement et de l'expérience des étudiants) ?
- Dans l'ensemble, selon vous, quels sont les aspects particulièrement efficaces de ces pratiques d'évaluation et de votre approche des commentaires des étudiants ?
- Quels sont les défis auxquels vous êtes confronté ? Par exemple, les taux de réponse, l'engagement du corps enseignant/des étudiants, la rapidité/la qualité de l'analyse.

Les mécanismes de retour d'information des étudiants font de plus en plus partie intégrante des stratégies d'assurance qualité académique, de développement des cours et d'amélioration institutionnelle dans les établissements d'enseignement supérieur français. Malgré un consensus général sur leur importance, les établissements sont confrontés à des défis persistants dans la mise en œuvre, l'interprétation et l'exploitation des informations générées par ces outils. S'appuyant sur leur expérience dans diverses universités et écoles de commerce, les praticiens décrivent les pratiques actuelles, identifient les obstacles communs et mettent en évidence les approches innovantes.

Un écosystème complexe d'enquêtes

La plupart des établissements déploient une série d'enquêtes visant à recueillir l'avis des étudiants tout au long de leur parcours éducatif, de leur arrivée à l'obtention de leur diplôme. À l'EDHEC Business School, Claudia Carrone décrit une approche rigoureuse visant à informer et à aider à atteindre leurs objectifs stratégiques :

« En ce qui concerne la manière dont nous recueillons les commentaires des étudiants, nous accordons une grande importance à leur opinion. Nous utilisons plusieurs approches pour la recueillir, notamment des comités parallèles où les étudiants sont invités à partager leurs expériences, ainsi que les données de notre LMS pour comprendre comment ils se connectent et interagissent avec la technologie et les outils numériques. Les



enquêtes baromètre que nous envoyons aux étudiants, par programme et par campus, mesurent, par exemple, l'intégration, l'expérience numérique, la vie étudiante, l'expérience sur le campus et d'autres variables. Nous essayons de couvrir l'ensemble du parcours, de l'arrivée jusqu'au départ et à l'entrée dans la vie active, en identifiant les problèmes et en agissant en conséquence. Nous disposons également d'un questionnaire d'évaluation des cours sur mesure, comprenant quatre questions fondamentales, dont deux questions ouvertes qui permettent de mieux comprendre le contenu des cours et l'expérience d'apprentissage. Nous utilisons actuellement une analyse manuelle et une analyse assistée par l'IA pour traiter ces réponses.

Si l'examen manuel reste important, les outils d'IA nous aident à traiter les données plus efficacement et à identifier les thèmes clés sans avoir à parcourir d'énormes fichiers Excel. »

D'autres établissements, dont l'EFREI Paris, font écho à cette approche holistique. « Nous menons deux grandes enquêtes chaque année universitaire : une enquête de rentrée, réalisée chaque année en septembre/octobre, qui se concentre sur les premières expériences des étudiants au début de l'année universitaire, et une enquête annuelle, réalisée en avril, qui couvre la vie sur le campus et les expériences plus générales des étudiants », explique Anne Edvire. « Nous menons également des enquêtes sur les stages, réalisées à la fin des stages afin d'évaluer l'expérience des étudiants ; des enquêtes sur la mobilité internationale, menées après le retour des étudiants de programmes internationaux afin de recueillir leurs impressions sur leur expérience à l'étranger ; et des évaluations de cours, distribuées à la fin de chaque cours, dont la participation est obligatoire pour obtenir les notes. Année après année, nous recevons des commentaires de plus en plus positifs, qui reflètent les progrès réalisés. Cependant, nous restons déterminés à analyser minutieusement ces commentaires et à les utiliser comme base pour des actions visant à une amélioration continue. »



À l'UCLouvain, Françoise Docq reconnaît la solidité de leur infrastructure de retour d'information, mais souligne la préoccupation persistante concernant la baisse de la participation :

« Chaque étudiant a la possibilité de répondre à des enquêtes d'évaluation des cours, organisées deux fois par an à la fin de chaque semestre. De plus, les étudiants qui sont sur le point de terminer un programme sont invités à exprimer leur opinion par le biais d'une enquête d'évaluation du programme. Les représentants des étudiants (pour chaque programme) rencontrent également les coordinateurs pédagogiques de leur programme une fois par an afin de discuter oralement de toute question nécessitant des ajustements. Un grand nombre d'enquêtes sont organisées ; les étudiants qui le souhaitent ont la possibilité de s'exprimer à plusieurs reprises tout au long de leur programme, de manière anonyme. Les membres du corps enseignant sont impatients de recevoir les rapports d'enquête ; ils sont frustrés lorsque les taux de participation sont faibles. Les commentaires des étudiants sont pris en compte lors des étapes de leur carrière universitaire et de leur promotion. Cependant, les taux de réponse sont décevants et compromettent la validité des commentaires recueillis.

« Pourtant, des efforts importants sont consacrés à la sensibilisation des étudiants et à l'encouragement de la participation : vidéos explicatives, campagnes de communication deux fois par an (e-mails, réseaux sociaux, affiches, etc.) et prix à gagner par tirage au sort parmi les répondants. Ces taux de réponse diminuent d'année en année, de sorte que les seuils de validité établis sont rarement atteints. Nous hésitons donc entre ne pas publier les rapports de résultats ou les publier quand même, mais en attirant l'attention sur le fait que les données ne peuvent être considérées comme représentatives. Aucune de ces deux approches n'est satisfaisante. De plus, le RGPD exige que des précautions soient prises lors de la publication des résultats d'enquêtes. En particulier, un étudiant ne doit pas être identifiable à partir des commentaires qu'il rédige. Ce risque est particulièrement présent lorsque le nombre de réponses est faible. Cette nécessité de protéger l'anonymat des répondants remet en question la réalisation d'enquêtes pour les petites classes, mais aussi pour les classes de taille moyenne, car, en raison du faible taux de réponse, il est très probable qu'il y ait moins de 10 réponses si 50 personnes sont interrogées. Comment collecter et utiliser des données de manière valable tout en préservant l'anonymat dans ces conditions ?

Participation, representation, and response rates

Dans tous les établissements, le taux de réponse reste un défi permanent. Si certains ont rendu la participation obligatoire afin de garantir une couverture élevée, cela soulève des questions quant à la sincérité et à la qualité des commentaires. « Certains défis méritent notre attention. L'un d'entre eux est le caractère obligatoire des évaluations, qui peut conduire certains étudiants à fournir des réponses superficielles ou peu sincères, introduisant potentiellement un biais », met en garde Anne Edvire.

En détaillant l'approche de Clermont School of Business, Pascale Borel se garde également de tout modèle de participation coercitif : « À l'échelle de l'école, nous avons développé un système d'évaluation qui répond à nos objectifs et à la manière dont nous voulons travailler. L'idée est de procéder à une évaluation en fin de module, à l'aide d'un questionnaire standardisé que nous avons préétabli, soutenu par un outil qui permet aux professeurs d'ajouter les questions qu'ils souhaitent intégrer afin d'avoir une approche plus détaillée des spécificités de leur enseignement. Nous demandons d'abord aux responsables de programme de sélectionner les modules à évaluer au cours du semestre, sur la base de critères prédéfinis. Ce choix a été fait afin d'éviter de submerger les étudiants avec un trop grand nombre de questionnaires. Essayer de tout évaluer risque de démotiver les étudiants, qui finissent par remplir les questionnaires par obligation.

« La participation des étudiants est une question importante. Nous sommes donc obligés de disposer de systèmes et d'outils aussi efficaces que possible. Nous ne pouvons pas nous permettre d'interroger un



étudiant sans raison. Cependant, aujourd'hui, le taux de réponse est un défi pour tous les établissements. Je sais que certaines organisations ont mis en place une politique selon laquelle s'il n'y a pas de réponse, il n'y a pas de note. J'ai toujours refusé ce type de système : une personne sous la contrainte ne répond pas de manière sincère et objective. Je trouve dangereux de forcer les étudiants à répondre aux évaluations, car ce sont des personnes, et plus précisément des professeurs, qui sont évaluées. Le système d'évaluation doit être développé dans le respect des personnes. Plus que la coercition, le défi consiste à impliquer et à engager les étudiants et les équipes enseignantes dans le processus en s'appuyant sur un système d'évaluation satisfaisant pour tous. Il y a aussi souvent une confusion entre l'évaluation de l'enseignement et l'évaluation d'un programme ou d'une expérience étudiante.

« Un programme ne peut être évalué simplement à travers des évaluations de modules. Il existe des choix dans la construction des programmes : séquences de cours, périodes de stage, rythmes, choix d'horaires, etc. qui ne sont pas liés à l'enseignement. »

Thibault Nélias remet en question l'importance excessive accordée aux taux de réponse eux-mêmes, préconisant un changement culturel : intégrer les commentaires des étudiants dans la pratique académique quotidienne et créer une boucle de rétroaction qui va au-delà de la simple collecte de données. « À la Mans Université, notre objectif est d'intégrer la voix des étudiants dans le processus décisionnel. En d'autres termes, les résultats d'un mécanisme de retour d'information des étudiants doivent alimenter certains indicateurs, notamment la mesure de l'effet perçu de la formation. Il s'agit en réalité de s'assurer que les programmes sont conçus pour remplir leur mission, ce que nous pouvons constater en partie grâce aux différentes enquêtes menées auprès des étudiants. Dans mon ancien établissement, Nantes Université, toute notre approche pour développer, examiner et adopter les résultats de la voix des étudiants consistait à un moment donné à s'assurer que les équipes enseignantes acceptaient d'enquêter auprès de leurs étudiants.

Cependant, ce n'est pas parce que vous n'avez obtenu qu'un taux de réponse de 30 % la première année que vous ne devez pas en tenir compte. Vous savez très bien que les premiers étudiants à se plaindre sont ceux qui vous donneront ce taux de réponse de 30 %, et vous aurez des éléments à corriger et des éléments à mettre en avant. Vous voyez, tout est question d'acceptabilité. Pour moi, le taux de réponse sacré est l'un des principaux sujets de discussion. Ce que je dis toujours de manière très provocante quand on me demande de parler des taux de retour et du taux de retour que nous observons, c'est que je réponds toujours : « Entre 0 et 100 % ». Je donne toujours la même réponse parce qu'en fait, ces taux de retour ne veulent rien dire. C'est vendu comme un argument, presque comme un outil marketing. Pour dire : nous allons augmenter les taux de retour. Nous le constatons et nous en discutons très régulièrement. Lorsque nous affirmons qu'une solution technique permettra d'augmenter les taux de retour. Oui, potentiellement, mais cela ne fait que la moitié du travail si nous n'avons pas ce déclencheur, ce coup d'envoi donné par l'enseignant qui encouragera et expliquera ce qu'il attend des réponses des élèves.



« Oui, nous pouvons passer de 0 % à 5 %, ou de 10 % à 20 %, mais est-ce vraiment l'élément important ? 100 % n'est pas réaliste, sauf si cela fait l'objet d'un contrat, mais alors on peut s'interroger sur la qualité de la réponse. On finit toujours par avoir des gens qui veulent être ceux qui font passer la moyenne de 20 à 30 %, de 30 à 40 %, qui l'ont fait passer à plus de 50 %. Mais en réalité, ce ne sont pas ces personnes qui font avancer le retour d'information et la réflexion. Le retour d'information des étudiants est une obligation légale. Dans les établissements d'enseignement supérieur français agréés par l'État, cela fait partie de notre réglementation. Lorsque vous entrez dans des mécanismes véritablement systémiques, vous avez un premier niveau avec le retour d'information des étudiants,

puis vous avez les observations pédagogiques, puis le conseil par les pairs, et vous entrez dans des boucles de retour d'information plus ou moins structurées comme celle-ci, mais nous en sommes très loin.

Conception du système et communication

La conception des outils de retour d'information et la manière dont les résultats sont communiqués aux parties prenantes sont tout aussi importantes. Laurence Besançon, de l'université d'Aix-Marseille, note que le succès de leurs évaluations de programmes dépend en grande partie d'une gouvernance claire et de l'adhésion des institutions. « Nous avons créé notre propre système complet d'évaluation des programmes », explique-t-elle. « Depuis trois ans, cette évaluation est systématique et obligatoire dans toute l'université. Auparavant, ces enquêtes n'étaient menées que sur demande. En effet, certains programmes s'inscrivent dans une démarche qualité et sont tenus de se soumettre à ces évaluations, sans quoi leur certification ne peut être renouvelée. C'est loin d'être le cas pour tous, mais ils se conforment à cet exercice et utilisent les résultats dans le cadre de ce qu'on appelle des « conseils d'amélioration ». Ces conseils comprennent des contributions des directeurs de programme, de la direction de l'université et des étudiants, à qui l'on demande, par exemple : « Pensez-vous que le programme est suffisamment professionnel ? De quelle manière ? Pensez-vous que l'enseignement est efficace ? » Ces enquêtes complètes sont envoyées à la fin de l'année universitaire. En plus de l'enquête obligatoire d'évaluation des programmes, nous avons des questionnaires sur les cours qui peuvent être ajoutés plus tard dans l'année. Dans ce cas, nous interrogeons les étudiants sur la qualité de l'enseignement : « Le matériel était-il intéressant et précis ? Avaient-ils suffisamment de connaissances préalables ? » Ces enquêtes sont menées à la demande ; les mentalités évoluent et de plus en plus d'enseignants souhaitent que leurs cours soient évalués. Dans certains programmes, elles sont proposées automatiquement car elles font partie des documents demandés dans le cadre des audits (processus de la qualité). Ces enquêtes sur les cours sont envoyées deux fois par an. Nous disposons d'un système bien rodé avec un outil fonctionnel qui nous permet d'obtenir des commentaires et de traiter les données correspondantes.

« Ce qui fonctionne particulièrement bien, c'est que la gouvernance de notre université est un moteur. En effet, lorsque le système fonctionne bien, nous obtenons un taux de réponse élevé, et nous pensons que cela est lié au fait que les cours sont tenus de fournir des données. »

Pour d'autres, la complémentarité entre les outils d'enquête numériques et les mécanismes de retour d'information en face à face est importante, de nombreux établissements soulignant la valeur du dialogue qualitatif pour contextualiser les retours d'information quantitatifs. Bernard Teissier, de l'ENTPE, explique : « Les étudiants peuvent donner leur avis via des questionnaires de cours, lors des conseils d'unité d'enseignement où le résumé de l'évaluation est discuté, au sein des trois instances où ils sont représentés, mais aussi lors de l'évaluation annuelle de la formation. La complémentarité entre les enquêtes via notre outil de gestion des enquêtes et les moments d'échange physique lors des conseils d'unité d'enseignement, une fois le rapport d'analyse établi, fonctionne bien, même si cette pratique n'est pas encore systématique. Les cours de l'ENTPE peuvent commencer, voire se terminer, sans que les données sur le cours, les enseignants ou les étudiants inscrits soient correctement consolidées dans le système d'information sur les étudiants, et nous voulons gérer cela afin de fournir des données précises et opportunes à notre outil de gestion des enquêtes. »

L'interaction entre l'évaluation des programmes et celle des cours

Plusieurs répondants mettent en garde contre le risque de confondre les évaluations au niveau des cours avec les évaluations plus larges des programmes universitaires.

Comme l'explique Pascale Borel : « À un moment donné de ma carrière, j'étais responsable des enquêtes internes à l'école. Nous avons mené des enquêtes à la fois pour l'évaluation de l'enseignement et celle des programmes. Ces enquêtes avaient deux objectifs différents et étaient très complémentaires. Réduire

l'évaluation d'un programme et l'expérience des étudiants à l'évaluation de modules est, à mon avis, une erreur. Cependant, la priorité pour les établissements est souvent de mettre en place l'évaluation de l'enseignement, car les attentes de nos parties prenantes sont très élevées, et ce dans un contexte de sollicitation excessive de nos étudiants alors que de moins en moins d'étudiants, comme le reste de la population, acceptent de répondre à des enquêtes. Le système que nous avons mis en place fonctionne bien et répond parfaitement aux exigences des organismes d'accréditation. Et je pense que nous remplissons pleinement cette mission. En revanche, je ne pense pas que nous répondions pleinement aux attentes des enseignants, qui aimeraient pouvoir s'appuyer sur des systèmes aussi qualitatifs que quantitatifs. »

Ce point de vue est partagé par Lounis Journé, Nantes Université, qui souligne la différence de portée entre les données au niveau des programmes et celles au niveau des cours : « Notre évaluation de l'enseignement a été développée et mise en œuvre par des collègues, et nous avons pu le faire principalement grâce au système de gestion des enquêtes dont nous disposons ici. Il n'est pas systématique dans l'ensemble de l'établissement, mais plutôt à la demande des facultés, de sorte que certains cours commencent, d'autres s'arrêtent et d'autres encore n'en ont plus besoin. Cependant, avec toutes les exigences du ministère de l'Éducation en matière d'évaluation, nous devons gérer cela. En général, nous aidons notre département lorsqu'on nous le demande, mais de nombreux professeurs le font eux-mêmes, ils évaluent leur enseignement, et parfois ce n'est pas très formel. Dans d'autres cas, des systèmes sont en place et quelqu'un travaille au sein de la faculté pour réaliser ces évaluations. « Mais au bout d'un certain temps, cela prend trop de temps, et c'est là que nous intervenons pour les aider. J'essaie de leur montrer les avantages de notre évaluation de l'enseignement, car elle est formalisée, elle leur permet de respecter leurs obligations réglementaires et d'avoir des évaluations qui fonctionnent bien, et elle leur fait gagner beaucoup de temps. Nous menons également une enquête annuelle auprès de tous les étudiants, dans toutes les facultés, qui recoupe parfois l'évaluation de l'enseignement, mais pose également des questions sur la vie universitaire. Et une enquête sur les programmes avec des thèmes très détaillés sur la pédagogie et l'évaluation des cours. Il y a un aspect évaluatif tant pour l'enseignement que pour l'expérience étudiante au sens large, et le fait de montrer que nous menons des évaluations est un bon argument pour remplir un indicateur exigé par le HCERES. »

Vers un engagement significatif des étudiants

Toutes ces stratégies reposent sur la conviction commune que l'engagement des étudiants doit être significatif et non mécanique. Que ce soit par le biais de structures de gouvernance inclusives ou en donnant aux enseignants les moyens de s'approprier leurs outils de retour d'information, les établissements s'orientent vers des modèles qui privilégient la confiance, la transparence et la collaboration.

Si les outils d'enquête restent fondamentaux, les établissements reconnaissent que l'avenir du retour d'information des étudiants ne réside pas seulement dans la collecte de données, mais aussi dans la promotion d'une culture de respect mutuel et de responsabilité partagée. Comme le souligne Bernard Teissier : « Nous voulons augmenter le taux de réponse en encourageant chaque retour à être « constructif » et en changeant le point de vue de certains enseignants sur la valeur des enquêtes afin de systématiser le dialogue au sein des conseils d'unité d'enseignement et de gérer la tension entre la nature répétitive des questionnaires pour les étudiants, l'adaptation aux besoins d'évaluation spécifiques de certains cours et le déploiement automatisé du système. » Pour l'avenir, Anne Edvire ajoute : « Un autre domaine à améliorer concerne la communication sur les mesures prises à la suite de ces enquêtes. Bien que ces résultats soient communiqués lors des réunions du conseil d'école, la participation est limitée à un petit groupe d'étudiants – généralement entre 20 et 30 – qui représentent leurs classes ou groupes respectifs. Bien que leurs points de vue soient précieux, la portée de ces discussions reste limitée. Mon objectif principal pour l'année à venir est donc d'améliorer la communication, afin que les étudiants soient mieux informés des initiatives et des améliorations mises en œuvre sur la base de leurs commentaires. »

PARTENARIAT EFFICACE

Naviguer dans le paysage complexe de l'engagement

Questions clés abordées :

- Comment cherchez-vous à impliquer les enseignants et les étudiants dans les évaluations de cours et autres évaluations formelles de l'efficacité de l'enseignement et de l'expérience des étudiants ?
- Dans quelle mesure trouvez-vous facile d'amener les étudiants à remplir ces questionnaires, comment vous assurez-vous d'obtenir des commentaires constructifs/utiles ?
- Comment le système contribue-t-il au dialogue et à un partenariat efficace entre les enseignants et les étudiants ?

Les évaluations des cours par les étudiants sont devenues la pierre angulaire de l'assurance qualité institutionnelle dans l'enseignement supérieur. Pourtant, leur objectif, leur mise en œuvre et leur impact restent des sujets de débat et de divergence entre les établissements. Les personnes interrogées dans le cadre de ce rapport explorent les défis et les opportunités liés aux évaluations des étudiants, des stratégies d'engagement et de communication à la responsabilité institutionnelle et à la transformation culturelle.

Rôles, responsabilités et culture institutionnels

Les évaluations des étudiants s'inscrivent dans le cadre plus large des cultures institutionnelles qui déterminent leur efficacité. Lorsqu'elles sont intégrées et utilisées de manière cohérente, l'évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage n'est pas seulement une fonction administrative, mais un levier significatif d'innovation pédagogique.

« Lors du dernier cours du module, nous réservons du temps aux étudiants pour qu'ils remplissent leurs évaluations de l'enseignement (actuellement anonymes), ce qui nécessite un engagement total de la part des professeurs », explique Pascale Borel, de la Clermont School of Business. « Mais même dans ce cas, certains étudiants affirment avoir rempli l'évaluation, pour découvrir plus tard qu'ils ne l'ont pas fait. Cela montre à quel point il est compliqué aujourd'hui de convaincre les étudiants de la valeur de ces systèmes. La première chose à faire est de demander aux professeurs de s'impliquer activement dans cette évaluation et d'expliquer aux étudiants pourquoi elle est importante et à quoi elle sert. Il est également essentiel que cela soit communiqué au niveau institutionnel. Les programmes doivent également transmettre le message aux représentants des conseils de classe et aux « super-représentants » qui font partie du Conseil consultatif des étudiants. Les étudiants doivent être informés dès le début du semestre du fonctionnement du système, de sa mise en œuvre et de son importance. »

Pour Aix-Marseille Université, Laurence Besançon décrit l'approche générale de l'engagement, en soulignant les défis opérationnels et la tension entre la mise en œuvre à grande échelle et l'interprétation significative :

« Nous communiquons dès le début de l'année universitaire, en expliquant à tous – étudiants, professeurs, chefs de département – qu'il y aura des évaluations et quel en est l'objectif. Nous avons une page web avec tous les résultats, où tout est accessible et transparent pour tous, et nous les présentons aussi souvent que possible, par exemple lorsque nous sommes invités à des réunions de formation internes, afin que les enseignants puissent voir la valeur ajoutée de ce type d'étude. Pour les étudiants, une fois l'année terminée, nous leur envoyons un résumé de leurs indicateurs de formation. Nous menons également plusieurs autres

enquêtes qui concernent directement les étudiants et dont nous communiquons largement les résultats : mobilité, logement, santé, conditions de vie et insertion professionnelle (concernant uniquement les diplômés).

« D'une manière générale, nous rencontrons des difficultés avec les taux de réponse aux évaluations de la formation et de l'enseignement. Étant donné qu'un étudiant suit environ 15 cours par semestre, il est difficile de tout évaluer tout le temps ; cela perd son sens et les étudiants finissent par répondre n'importe quoi pour en finir avec les questions. Nous avons 70 000 étudiants et plus de 300 cours. Pour améliorer l'efficacité, nous travaillons à l'automatisation des évaluations (par exemple, un quart des cours chaque année, de sorte qu'après quatre ans, soit la durée du contrat d'un établissement, tout ait été évalué). Les enseignants ne sont pas toujours enthousiastes à l'idée d'être évalués, quel que soit le niveau. Ils peuvent craindre que ces évaluations aient un impact sur leur carrière, mais ce n'est pas le cas. D'autre part, beaucoup d'entre eux comprennent que cela fait partie d'un « mal nécessaire », comme certains l'appellent, et qu'ils doivent évoluer pour s'améliorer. D'après mon expérience, c'est la même chose partout ailleurs en France. »

Impliquer les parties prenantes grâce à la co-conception et à la communication

L'efficacité des évaluations ne repose pas uniquement sur les systèmes, mais aussi sur les relations. Thibault Nélias, le Mans Université, souligne l'importance de la co-construction et de la conception axée sur les objectifs pour impliquer efficacement les étudiants et le personnel.

« L'engagement naît de la participation et d'une vision commune, plutôt que d'une approche descendante », explique-t-il. « Pourquoi voulez-vous faire une évaluation, dans quel but, quel type d'informations ou de signaux cherchez-vous à obtenir ? À partir de là, nous élaborons votre questionnaire, et à partir de votre questionnaire, nous développons la manière dont nous traitons les données dans les rapports et dont nous partageons, recoupons et analysons les informations. Pour moi, c'est la clé pour impliquer les équipes pédagogiques, et nous travaillons toujours sur des projets collectifs où chaque étape est une approche. À Nantes Université, nous avons mené près de deux ans de recherche-action afin de développer une méthode permettant de soutenir la conception et la mise en œuvre des processus d'évaluation du début à la fin. J'ai beaucoup travaillé avec des collègues, en particulier des conseillers pédagogiques, et nous avons toujours eu un responsable de l'équipe enseignante comme co-facilitateur. Nous avons expliqué aux enseignants qu'ils devaient impliquer leurs étudiants, en faire des acteurs, et que nous pouvions trouver des moyens de conditionner certaines informations afin qu'ils réagissent. Nous pouvons mettre en place des campagnes où nous tirons au sort trois étudiants à la fin de l'année et où ils gagnent un iPad. Ce n'est pas compliqué. Donc, pour répondre à la question, est-il facile d'encourager les élèves ? Oui. Devrions-nous le faire ? Oui. Comment nous assurer d'obtenir des commentaires constructifs et utiles ? Ce sont donc les enseignants qui, une fois de plus, disent explicitement à leurs élèves qu'ils doivent répondre, qu'ils doivent s'impliquer, et lorsqu'une certaine question est posée, c'est le type d'informations qu'ils attendent. Donc, « ne me dites pas que mon style est mauvais, dites-moi ce que je peux améliorer ».

Bernard Tessier est d'accord : « Nous cherchons à multiplier les occasions et les lieux d'échange afin d'impliquer pleinement les enseignants et les étudiants dans la co-construction de la formation de l'ENTPE



et du système d'amélioration continue. Les taux de réponse doivent encore être améliorés. La méthode la plus efficace consiste pour l'enseignant à inviter les étudiants à répondre lors de la dernière session du cours à évaluer, mais tous les enseignants ne sont pas convaincus de consacrer le temps nécessaire à cette tâche. Les conseils d'unité d'enseignement sont conçus comme le principal forum de dialogue sur le contenu des cours et les méthodes d'enseignement. De manière moins formelle, les enseignants restent

généralement accessibles aux étudiants. La direction de la formation et les responsables des programmes d'ingénierie et de licence jouent un rôle important dans la facilitation et la modération du dialogue. »

À Nantes Université, Lounis Journé détaille une approche globale de la communication, à travers de multiples canaux, et des enseignements :

« Nous menons une campagne de communication pour notre évaluation de l'enseignement, qui comprend l'envoi d'e-mails à tous les étudiants, la publication d'affiches sur les réseaux sociaux et la promotion sur l'intranet étudiant. Nous souhaitons impliquer le plus grand nombre possible de personnes, c'est pourquoi nous commençons par les directeurs de faculté et les responsables de programme avant le lancement. Cela fonctionne bien dans certains départements, car ils sont très réactifs, et je suis en contact avec les responsables qualité qui s'efforcent d'obtenir de bons taux de réponse et de les mesurer pour chaque programme. Dans d'autres, nous n'obtenons même pas un taux de réponse de 10 %, ce qui, selon moi, s'explique par le fait que les professeurs ne sont pas très impliqués. Un autre aspect qui fonctionne est que je forme les administrateurs au sein des départements à planifier et à gérer les évaluations, et ce sont ces personnes qui prennent l'initiative et engagent une véritable discussion avec le personnel enseignant. Il est essentiel de les impliquer. Nous devons essayer de les convaincre que cela leur est bénéfique, que cela améliore l'enseignement et donne la parole aux étudiants. Le taux de réponse à notre enquête annuelle, qui comprend des questions sur les services de santé, la restauration et les conditions de vie des étudiants, pourrait être meilleur. L'année dernière, nous étions presque à 20 %, et cette année, nous sommes à 10 %. Même si nous nous efforçons de communiquer avec l'ensemble de la communauté, cela ne décolle pas autant que nous le souhaiterions.

Créer des boucles de rétroaction et démontrer l'impact

Au cœur des systèmes d'évaluation de l'enseignement efficaces se trouve la capacité à transformer les commentaires des étudiants en informations exploitables, et l'un des moyens de lutter contre le désengagement des étudiants consiste à leur montrer clairement les conséquences de leurs commentaires.

Pour l'EDHEC, Claudia Carrone résume bien cette idée : « Nous cherchons toujours à intégrer la voix des étudiants dans la prise de décision, en transformant ce qu'ils disent en actions concrètes. Lorsqu'un point sensible ressort des évaluations de cours, par exemple, nous pouvons rencontrer le professeur concerné afin d'examiner ensemble sa stratégie d'enseignement, la manière dont il dispense son cours et les améliorations possibles. Nous pouvons ensuite constater les résultats de ce que nous avons mis en place. Il s'agit d'un processus positif, qui nous permet de progresser vers l'amélioration, et nous constatons généralement que les enseignants sont ouverts aux commentaires et disposés à faire évoluer leur façon d'enseigner. Avec les étudiants, nous essayons de communiquer clairement, en particulier avant de procéder aux évaluations, en leur expliquant que leurs réponses seront utiles pour les futures promotions, pour ceux qui viendront après eux. Lors des groupes de discussion, nous communiquons directement aux étudiants : « Voici ce que nous avons reçu de votre part, voici ce que nous allons faire ensuite. Votre contribution a été très utile ». Il est important de disposer de plusieurs canaux de retour d'information. Notre approche consiste donc à recueillir les commentaires non seulement des professeurs et des étudiants, mais aussi des assistants de programme. L'une des raisons pour lesquelles notre évaluation des cours ne comporte que trois ou quatre questions est que le fait de se concentrer sur un nombre réduit de points clés nous aide à obtenir davantage de réponses et de meilleurs commentaires. Nous avons des objectifs de taux de réponse pour tous les programmes, mais il reste difficile d'obtenir systématiquement des commentaires significatifs de la part des étudiants. »

Anne Edvire souligne également les succès obtenus grâce aux progrès réalisés à l'EFREI Paris. « L'enquête annuelle et l'enquête de rentrée scolaire sont des outils essentiels pour partager les résultats avec les étudiants. Elles nous permettent de passer en revue l'année écoulée en mettant en avant les succès, en remédiant aux lacunes et en présentant les projets pour l'année à venir », explique-t-elle. « Les réunions des représentants des étudiants contribuent également à renforcer l'engagement, en offrant une plateforme pour recueillir les commentaires et indiquer qu'ils seront pris en compte pour les semestres ou les années universitaires suivants.

Du point de vue du personnel, l'intégration des commentaires a été une expérience transformatrice. Je suis très fière de constater qu'une récente enquête menée auprès du personnel des ressources humaines a révélé que la satisfaction des étudiants est devenue la priorité absolue du personnel, ce qui témoigne d'un changement culturel important. Cette évolution reflète à la fois des progrès remarquables et une réussite notable. »

Repenser les logiques d'évaluation

Alors que Pascale Borel réfléchit aux prochaines étapes à Clermont, les mécanismes de retour d'information des étudiants peuvent être considérés comme des évaluations de contrôle plutôt que comme des outils de dialogue :

« Les étudiants doivent être informés dès le début du semestre du fonctionnement du système, de la manière dont il sera mis en œuvre et de son importance. Cela nous oblige à être clairs sur ce que nous faisons avec les évaluations, sur leur impact. C'est ce que j'essaie d'examiner en ce moment. Ce que nous avons mis en place est clairement une évaluation de contrôle. Elle peut également être considérée non pas comme une évaluation de l'expérience des étudiants, mais plutôt comme une évaluation de leur satisfaction. C'est davantage cela, et par conséquent, étant donné que nous nous concentrons sur ce résultat, nous ne sommes pas dans un dialogue. Nous avons encore des étudiants qui se disent : « Cela ne m'apporte rien, donc je ne le ferai pas ». Il est vrai que, objectivement, ils ont raison, car ce ne sont pas eux qui en bénéficient, mais l'établissement et les étudiants qui suivront le cours l'année suivante.

« Je ne parlerais donc pas de dialogue. Mais les enseignants s'appuient-ils sur ce dialogue ? Oui, je sais que oui. Même si les rapports ne répondent pas entièrement à leurs attentes, ils restent intéressés par les évaluations. En effet, les commentaires des étudiants, qu'ils soient positifs ou négatifs, les interpellent et les obligent à réfléchir à leur pratique. En ce sens, ils sont toujours utiles. De plus, la grande majorité des enseignants profitent de cette période d'évaluation pour poursuivre le dialogue avec les étudiants. Je ne connais pas un seul enseignant qui ne soit pas désireux d'améliorer sa pratique. »

« Sur-enquête » et lassitude institutionnelle

Le cas de l'UCLouvain, tel que décrit par Françoise Docq, met en garde contre le fait que l'utilisation excessive des enquêtes peut nuire à leur efficacité, soulignant la nécessité d'une planification stratégique et d'une coordination dans le déploiement des évaluations :

« La politique institutionnelle en matière d'enquêtes confie la responsabilité de la planification des enquêtes (c'est-à-dire la décision des enquêtes à mener et à quel moment) aux doyens. Dans la pratique, les doyens demandent aux membres du corps enseignant s'ils souhaitent mener une enquête pour l'un de leurs cours, mais ils décident également de programmer eux-mêmes des enquêtes même si l'enseignant n'en fait pas la demande, par exemple pour les nouveaux cours ou pour les universitaires en cours de promotion. Ainsi, certaines enquêtes sont menées même si l'enseignant ne les a pas demandées, et certains enseignants demandent les mêmes enquêtes chaque année, même s'ils n'ont pas l'intention de modifier leurs méthodes d'enseignement, par exemple parce que les enquêtes des années précédentes montrent qu'ils sont satisfaits. Il existe une sorte de frénésie des enquêtes : « plus il y a d'enquêtes, mieux c'est » ; la logique consistant à répondre à un besoin d'information semble avoir été perdue. »

Ce qui ressort de ces témoignages, c'est que si les évaluations des étudiants sont largement mises en œuvre, leur efficacité varie considérablement en fonction de la stratégie, de la communication et de la culture de l'établissement. Il ne suffit pas de collecter des données. Pour favoriser une véritable amélioration, les évaluations doivent s'inscrire dans un processus participatif où les enseignants, les étudiants et le personnel administratif partagent les responsabilités et comprennent le contexte. Les établissements doivent investir dans la clarté, le contexte, la co-conception et la communication, qui sont les pierres angulaires d'un système qui non seulement écoute la voix des étudiants, mais agit en conséquence.

UTILISATION DES DONNÉES

« Boucler la boucle de rétroaction » : agir en fonction des commentaires des étudiants

Questions clés explorées :

- Comment interprétez-vous et analysez-vous les commentaires quantitatifs et qualitatifs issus des évaluations de cours et d'autres évaluations formelles de l'efficacité de l'enseignement et de l'expérience des étudiants ?
- Quelle est votre approche pour agir sur les commentaires et boucler la boucle ?
- Comment savoir si les commentaires des étudiants ont été pris en compte ?

Les établissements d'enseignement supérieur français ont souligné l'importance croissante des commentaires des étudiants pour améliorer la pédagogie et l'expérience d'apprentissage dans son ensemble. Cependant, malgré la disponibilité d'outils d'évaluation, de plateformes d'analyse et les exigences des cadres d'accréditation, de nombreuses universités et autres établissements scolaires continuent de se heurter à un obstacle majeur : boucler la boucle de rétroaction.

Écarts entre la collecte de données et l'action

Dans tous les établissements, la collecte des commentaires des étudiants, souvent à la fois quantitatifs et qualitatifs, est très répandue. Pourtant, comme le souligne Laurence Besançon, de l'université d'Aix-Marseille, le manque de ressources peut empêcher une analyse plus approfondie des données.

« Nous disposons de nombreux rapports d'évaluation, mais nous n'avons pas le temps de tous les traiter », explique-t-elle. « Pour les données quantitatives, nous effectuons une analyse statistique descriptive très simple et analysons les changements sur quatre ans. Cependant, sans outil d'IA, nous ne faisons pas d'analyse qualitative. Nos questionnaires comprennent systématiquement des questions ouvertes, mais nous ne les traitons pas du tout. Pour l'instant, nous laissons donc les destinataires lire l'intégralité des documents. Nous avons un département à l'université appelé le Centre pour l'innovation pédagogique. Il aide les enseignants à lire ce rapport, leur donne des techniques d'amélioration, etc. Ce service est finalement peu utilisé et nous travaillons peu avec eux. C'est évidemment un domaine qui doit être développé. Avec les étudiants, il y a vraiment du travail à faire pour boucler la boucle, dans le sens où cela s'arrête également lorsque les rapports d'évaluation sont envoyés. De notre point de vue, le défi consiste à améliorer la réussite des étudiants. Nous essayons actuellement d'intégrer dans notre questionnaire d'évaluation des cours une série de questions sur la réussite des étudiants concernant les difficultés rencontrées à un niveau personnel dans leur formation, et nous espérons que cela sera utile. »

De même, Françoise Docq, de l'UCLouvain, souligne le manque de visibilité quant à l'impact des évaluations : « Nous n'avons aucun moyen de savoir, au niveau institutionnel, si les commentaires des étudiants sont pris en compte. Nous ne savons pas si les enseignants modifient leur enseignement en fonction des commentaires des étudiants. Les commentaires informels semblent indiquer que ce n'est pas toujours le cas. Les enseignants trouvent facilement des arguments pour expliquer pourquoi ils ne peuvent ou ne veulent pas prendre en considération les suggestions de changement : contraintes (horaires, locaux, ressources, etc.), raisons pédagogiques pour organiser le cours d'une certaine manière, etc. Mais nous entendons également de nombreux enseignants dire que les commentaires des étudiants les incitent à réfléchir à leur

enseignement. Certains ajustent leurs cours en conséquence, tandis que d'autres choisissent de ne pas le faire, mais prennent le temps de mieux expliquer aux étudiants le raisonnement pédagogique qui sous-tend la structure du cours. »

Le rôle du soutien institutionnel et de l'automatisation

Les établissements qui ont investi dans des mécanismes centralisés de traitement et de soutien prennent des mesures progressives pour obtenir des commentaires exploitables. Thibault Nélias, le Mans Université, décrit ses efforts pour automatiser le traitement des données et, dans son ancien établissement, Nantes Université, pour impliquer directement les enseignants par le biais de questions de réflexion et de processus de suivi.

« Tout ce que je peux automatiser en termes de traitement et d'analyse, je le transmets ensuite aux enseignants afin qu'ils n'aient plus qu'à lire, décider et agir », commente-t-il. « Quant à boucler la boucle de rétroaction, c'est un travail que j'ai commencé à Nantes avant de déménager au Mans. L'idée était d'inciter de plus en plus les équipes pédagogiques à rendre compte de ce qu'elles faisaient avec les résultats. Nous avons commencé par mener une enquête auprès des enseignants, en leur posant la question suivante : « Qu'avez-vous fait des résultats ? Quels points positifs en avez-vous tirés ? Quels sont les principaux points à améliorer ? Qu'avez-vous fait à ce sujet ? Comment les avez-vous abordés ? Quelles mesures avez-vous mises en œuvre ? » Nous avons ensuite réfléchi. Nous leur avons également demandé ce qu'ils aimeraient voir évoluer dans le système. En bouclant la boucle, je pense que nous y sommes globalement parvenus.

« À une échelle plus micro, nous n'en étions pas encore tout à fait là. Cependant, nous avons toujours organisé une session de régulation finale, à l'issue de laquelle nous avons passé en revue avec eux ce qui s'était bien passé. Souhaitez-vous que nous examinions ensemble les résultats ? Cette partie a été davantage prise en charge par mes collègues enseignants que par moi-même, mais il y avait toujours cet aspect plus collectif. Alors, comment savoir si les commentaires des élèves ont été pris en compte ? Eh bien, c'est tout cela. Et sachant que cette dernière boucle est intéressante car, derrière, vous l'utilisez aussi en quelque sorte comme argument de communication pour votre prochaine campagne. Je déplace un curseur, j'ajuste quelque chose, et l'année suivante, je dis : « Vos collègues (20 %) nous ont dit cela, alors nous avons fait cela ». L'année suivante, je pourrais obtenir 30 %, voire 40 %. »

Utilisation émergente de la technologie et de l'IA

L'utilisation de la technologie pour analyser les commentaires quantitatifs et qualitatifs est un domaine prometteur. Anne Edvire, de l'EFREI Paris, explore l'IA générative pour traiter les réponses ouvertes aux enquêtes, citant le potentiel d'informations qu'elle recèle :

« Nous utilisons un tableau de bord complet pour les évaluations des cours, qui donne accès à une série de rapports de synthèse partagés avec diverses parties prenantes. De plus, nous utilisons une solution basée sur PowerBI pour notre enquête annuelle, ce qui permet de communiquer des résultats détaillés au conseil d'école. Ces résultats sont ensuite partagés avec les étudiants afin de maintenir la transparence et l'engagement. L'analyse des commentaires anonymes ouverts reste un défi permanent, car cette tâche relève actuellement de ma responsabilité. Pour y remédier, nous explorons l'utilisation de l'IA générative, en veillant à ce que la protection des données reste une priorité absolue. Cette initiative est également proposée comme projet aux étudiants de cinquième année, leur permettant ainsi de contribuer à des projets innovants tout en acquérant une expérience précieuse. »

Dans le même temps, Claudia Carrone, de l'EDHEC Business School, met en garde contre la complexité liée à l'augmentation des flux de données et à la nature changeante des commentaires des étudiants :

« L'un des principaux défis auxquels nous sommes confrontés d'un point de vue pédagogique est que les

étudiants qui répondent sont souvent ceux qui sont insatisfaits. Il est en fait très difficile de distinguer les commentaires exploitables des simples plaintes. Nous produisons des rapports sur les commentaires des étudiants qui sont partagés avec toutes les équipes concernées. L'unité chargée de l'expérience étudiante examine régulièrement ces rapports, en accordant une attention particulière aux données ventilées par programme et par campus, ce qui est très important pour nous. Nous voulons tous que l'expérience des étudiants soit la meilleure possible.

« L'un des principaux défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui est le bouleversement causé par l'IA, qui a un impact sur tout ce que nous faisons. C'est pourquoi les données sont si importantes. Nous avons besoin d'informations simples et claires sur le comportement des étudiants afin de mieux soutenir leur expérience d'apprentissage. »

Accréditation et assurance qualité : structurer la boucle

Pour certains établissements, l'accréditation externe a catalysé le développement de structures de retour d'information. Pascale Borel, de la Clermont School of Business, note que le cadre AACSB exige plus que des mesures, tout en reconnaissant les limites des systèmes actuels.

« Nous disposons des rapports que notre outil d'évaluation nous permet de générer, qui sont ensuite partagés avec les enseignants et l'administration académique, en lien avec la gestion des programmes ou la qualité », révèle-t-elle. « Je ne sais pas si ce sont les rapports que nous distribuons qui créent le dialogue ou ce qui se passe en classe ou lors des réunions pédagogiques. Quoi qu'il en soit, ces résultats sont toujours utiles lorsqu'ils sont interprétés et utilisés correctement. La première accréditation internationale que nous avons obtenue à l'école était l'AACSB. Ce que j'ai toujours apprécié dans cette accréditation, c'est qu'elle ne se contente pas de nous faire remplir des formulaires standardisés ; elle nous demande comment nous faisons ce que nous faisons, jusqu'où nous allons et comment nous améliorons les choses. C'est la fameuse boucle de rétroaction. C'est donc quelque chose que je garde constamment à l'esprit, car sinon, les évaluations seraient inutiles. »

Pour Clermont, l'objectif n'est pas seulement d'analyser les données, mais aussi de favoriser un dialogue soutenu et constructif entre les étudiants, les enseignants et l'administration. « Le défi aujourd'hui consiste à rassembler et à recouper toutes les évaluations et tous les retours d'information plus qualitatifs fournis par les étudiants, les professeurs et le personnel enseignant », observe Pascale. « Il existe de nombreux lieux et occasions de dialogue entre ces parties prenantes qui échappent à toute analyse. Ne pas nous limiter aux évaluations quantitatives et parvenir à créer un dialogue continu entre ces parties prenantes nous permettrait de boucler la boucle, car je ne suis pas sûre que ce soit tout à fait le cas aujourd'hui. »

Leadership local et réactivité transparente

Dans certains cas, la responsabilité d'agir sur les retours d'information est déléguée aux responsables académiques locaux. Bernard Teissier décrit le modèle de l'ENTPE.

« L'analyse détaillée et la prise en compte au niveau des cours restent principalement du ressort des responsables des unités d'enseignement », explique-t-il. « Au niveau supérieur, il s'agit principalement de détecter les alertes via le taux de satisfaction global. Nous voulons continuer à promouvoir le nouveau rôle des responsables d'unité d'enseignement. Pour l'amélioration continue de la formation, une gestion centralisée est mise en place avec les instances de dialogue étudiant, les conseils de développement professionnel (employeurs) et la revue annuelle des processus par le comité des responsables de formation. Nous agissons sur les retours d'expérience via les rapports écrits des conseils d'unité d'enseignement ou, lorsque ceux-ci ne sont pas pris en compte, via les retours d'expérience des représentants étudiants. »

Lounis Journée, Nantes Université, réfléchit également au défi que représente le suivi des résultats.

« Lorsqu'il s'agit d'une grande enquête, d'un large panel de répondants et de nombreux commentaires, je procède à l'analyse et identifie les thèmes qui se dégagent. En général, l'enseignant reçoit le rapport et examine les chiffres et les principales tendances. Les graphiques lui donnent une idée visuelle générale du niveau de satisfaction global sur différents thèmes, puis il parcourt les commentaires pour voir s'il y a quelque chose de très important ou de grave qui nécessite des changements. Je pense qu'ils procèdent ainsi parce qu'il n'y a pas d'autre moyen. Il existe également d'autres traitements, tels que l'agrégation des données de tous les cours d'un département afin de générer des statistiques plus larges. Cela aide le chef de département ou le coordinateur académique à comparer et à prendre des décisions à un niveau macro. Après les évaluations, je pense que la boucle devrait être bouclée, ce qui signifie que les enseignants devraient donner un retour formel aux étudiants. Cependant, je ne sais pas qui fait quoi avec une évaluation. Peut-être que certains enseignants le font eux-mêmes, en prenant le temps de discuter et de débattre des résultats, mais je ne sais pas si les représentants des étudiants participent ou non à ce dialogue. »

Malgré la diversité des contextes et des pratiques décrits ci-dessus, un thème commun se dégage : si les mécanismes de retour d'information des étudiants sont largement mis en œuvre, les pratiques systématiques d'interprétation, d'action et de communication restent incohérentes. La culture institutionnelle, les capacités du personnel et la disponibilité des outils technologiques déterminent l'efficacité des boucles de rétroaction. À mesure que l'enseignement supérieur continue d'évoluer, les établissements doivent aller au-delà de la simple collecte de données et transformer l'information en amélioration.



AMÉLIORATION CONTINUE

Intégrer la voix des étudiants dans l'amélioration institutionnelle

Questions clés explorées :

- Pouvez-vous citer des exemples où les commentaires des étudiants issus des évaluations de cours et d'autres évaluations formelles de l'efficacité de l'enseignement et de l'expérience des étudiants ont amélioré les pratiques de votre établissement ?
- Comment cela contribue-t-il à répondre aux exigences externes en matière de normes réglementaires nationales, d'accréditations, etc. et à promouvoir une culture d'amélioration continue ?
- Dans une optique d'amélioration fondée sur les données, de quel autre soutien avez-vous besoin pour accélérer le cycle « de la réflexion à l'action » ?

Dans le paysage français de l'enseignement supérieur, les établissements reconnaissent de plus en plus la valeur des commentaires des étudiants, non seulement comme indicateur de satisfaction, mais aussi comme moteur de l'amélioration de l'enseignement et du développement institutionnel. Cependant, le cheminement entre l'écoute des étudiants et la mise en œuvre de changements significatifs est complexe, non linéaire et souvent de nature systémique, comme le détaillent les témoignages des responsables universitaires et des praticiens impliqués dans l'assurance qualité de l'enseignement et le développement pédagogique.

Cultiver une culture de l'écoute, moteur du changement

Anne Edvire, de l'EFREI Paris, illustre comment la culture institutionnelle peut évoluer grâce à un leadership stratégique et à des actions délibérées :

« Notre équipe de direction a pris la décision stratégique d'ancrer une culture de satisfaction des étudiants au sein de l'établissement. En conséquence, les étudiants ont acquis une meilleure compréhension de la manière dont leurs commentaires sont pris en compte et suivis d'effets, un indicateur clé que nous surveillons de près. Il y a quatre ou cinq ans, l'indicateur mesurant la perception des étudiants quant à l'efficacité avec laquelle l'école écoute leurs besoins était relativement faible, s'établissant à environ 65 %. Cependant, nous observons une amélioration constante, les projections indiquant une hausse à environ 75 % cette année. Cette tendance à la hausse reflète notre engagement en faveur de l'amélioration continue et l'importance de maintenir un dialogue ouvert avec les étudiants. »

Claudia Carrone, de l'EDHEC Business School, souligne le rôle stratégique des données dans l'amélioration de l'engagement des étudiants, en mettant en avant la double fonction du retour d'information : améliorer le parcours d'apprentissage tout en renforçant la responsabilité institutionnelle envers les apprenants. « Les données sont vraiment importantes et peuvent nous aider à impliquer les étudiants », explique-t-elle. « On vient dans un établissement d'enseignement supérieur parce qu'on veut apprendre, puis mettre en pratique ses connaissances. Il est essentiel d'utiliser les données pour améliorer l'expérience des étudiants. Grâce à nos enquêtes, nous avons par exemple constaté que le processus d'intégration des outils numériques était quelque peu difficile pour certains étudiants, car ils ne se sentaient pas suffisamment guidés tout au long du processus. Lorsque nous avons constaté cela, nous avons mis en place des ateliers avant leur arrivée. Nous sommes une école de commerce très orientée vers l'action, donc lorsque nous identifions un problème, nous essayons d'y remédier. Pour en revenir à l'aspect pédagogique, nous nous concentrons particulièrement sur l'apprentissage actif et expérientiel, et sur l'amélioration continue de l'expérience étudiante. »

Laurence Besançon, de l'université d'Aix-Marseille, souligne un autre rôle clé des commentaires des étudiants : soutenir la prise de décision institutionnelle.

« Nous ne sommes jamais tout à fait sûrs de l'impact de nos enquêtes sur l'élaboration des politiques universitaires. Ce que nous constatons, c'est que les commentaires ont contribué à justifier les investissements dans les services aux étudiants qui avaient déjà été envisagés et à nous engager dans ces développements. Les commentaires des étudiants répondent aux exigences des normes réglementaires et d'accréditation, et favorisent une culture d'amélioration. Tous les sujets qui pourraient faire l'objet d'un débat font toujours l'objet de commentaires. Qu'il s'agisse de l'évaluation des cours, de l'insertion professionnelle, des inscriptions, des candidatures, etc., grâce à nos tableaux de bord appelés systèmes de « veille économique », tout cela est transparent et accessible uniquement aux enseignants, bien sûr. Les étudiants n'y ont pas accès. »

Un outil d'amélioration itérative

Pour Bernard Teissier, les retours des étudiants font partie intégrante de l'amélioration itérative des programmes.

« L'ENTPE a lancé un cycle d'unités d'enseignement sur la transition écologique avec une forte dimension interdisciplinaire nécessitant une coordination importante des enseignants et des méthodes d'enseignement spécifiques », révèle-t-il. « L'ACE a été utilisé pour apporter les ajustements nécessaires à ce cycle lors des itérations suivantes, notamment en ce qui concerne le format et les répétitions avec d'autres cours disciplinaires. Le retour d'information est également utilisé pour faire évoluer les méthodes d'évaluation des connaissances et des compétences, qui sont ajustées au début de chaque année. Nous n'avons pas encore d'exemples concrets de réussite des étudiants. L'exigence de la CTI est une évaluation systématique de tous les cours avec un taux de réponse minimum, que nous n'avons pas encore atteint. Cependant, lors de la prochaine évaluation de la CTI, nous mettrons en avant les progrès significatifs réalisés par rapport à l'évaluation précédente. Le défi consiste à combiner cette exigence quantifiée avec une pratique d'amélioration continue qui ait du sens tant pour les enseignants que pour les étudiants. Nous n'en sommes pas encore là. Notre établissement reconnaît que le cycle d'amélioration continue est nécessairement assez long dans notre contexte (au moins un an pour le mener à bien).

Certaines institutions font preuve d'une approche plus agile en matière de retour d'information. À Nantes Université, Lounis Journé explique comment les évaluations sont rapidement mises en œuvre pour recueillir des informations exploitables :

« Nous pouvons modifier les cours en fonction des évaluations pédagogiques. Par exemple, en réponse à des commentaires tels que « trop de travaux pratiques, pas assez de théorie » ou « les examens ne sont pas organisés au meilleur moment ; ils devraient être plus espacés en raison des emplois du temps des étudiants ». Ce genre de remarques revient régulièrement, ce qui nous permet de dire que nous nous améliorons continuellement. De même, la grande enquête menée auprès de tous les étudiants de notre université donne des résultats similaires. Encore une fois, ce n'est pas systématique, mais dans certaines facultés, des changements ont été apportés en réponse aux commentaires, et il en va de même pour l'expérience des étudiants. Lorsque quelqu'un propose une idée, mon emploi du temps me permet d'être suffisamment flexible pour mettre en place très rapidement, en moins de deux semaines, une nouvelle évaluation de l'enseignement. En fait, parfois même en moins d'une semaine. Cela dépend du cours évalué. S'il y a 900 étudiants, cela demande un peu plus de travail, mais en général, c'est assez rapide.

Les commentaires dans le cadre d'un système d'enseignement holistique

Thibault Nélias, le Mans Université, met en garde contre une simplification excessive de la relation de cause à effet entre les commentaires des étudiants et l'efficacité de l'enseignement. Plutôt que de traiter les commentaires comme une contribution isolée, Thibault préconise une approche plus interconnectée.

« Je ne suis pas sûr aujourd'hui qu'il existe une observation directe du lien de cause à effet entre la manière dont le feedback des étudiants a contribué à améliorer l'efficacité de l'enseignement », dit-il. « Je pense que l'approche est systémique, c'est-à-dire qu'à un certain moment, une formation qui s'éloigne de son dogme de la connaissance et commence à se soucier de ce que pensent les étudiants augmente les chances d'être plus efficace dans l'enseignement et d'améliorer l'expérience et la réussite des étudiants. Cependant, je pense que c'est un peu plus global que cela. Cela va au-delà de l'indicateur de retour d'information des étudiants. Il s'agit d'une vision complète, entre l'assiduité, la réussite aux examens, les parcours d'apprentissage, tout cela. Elle doit être considérée comme faisant partie d'un modèle holistique, d'une approche à 360°, mais je ne pense pas que l'on puisse considérer le retour d'information des étudiants comme un objectif en soi. Toute l'ingénierie d'accompagnement que nous avons mise en place vise à libérer du temps pour que ceux qui ont besoin de réfléchir et d'agir puissent le faire. En fait, tout ce que nous vous demandons, c'est d'expliquer à vos étudiants pourquoi vous avez besoin de leur retour d'information. Ensuite, nous vous donnerons les résultats à analyser. Un diagnostic croisé basé sur les différents vecteurs et facteurs que vous avez choisis. Et si vous ne vous sentez pas à l'aise et avez besoin d'un regard extérieur, nous vous le proposerons. Je pense donc que le meilleur levier pour accélérer le cycle idée-action est le soutien, le soutien, le soutien, et s'assurer que l'enseignant se concentre uniquement sur la lecture et l'action. »

Pascale Borel, de la Clermont School of Business, ajoute une nuance importante : l'amélioration de l'enseignement ne repose pas uniquement sur les évaluations : « Puis-je témoigner, à mon niveau, que dans notre école, les évaluations, quel que soit le format, contribuent à améliorer l'efficacité de l'enseignement ? La réponse est oui. Les évaluations de suivi ont été conçues sur la base des exigences des organismes d'accréditation. Mais nous avons déjà cette culture de l'amélioration continue. Ce n'est pas quelque chose de nouveau. Je travaille dans une école qui encourage l'innovation pédagogique. Nous développons constamment de nouveaux programmes. Nous ne sommes pas une organisation stagnante. Donc, oui, l'amélioration continue fait partie de notre mode de fonctionnement. Nous avons la chance d'être dans une organisation qui encourage l'innovation, puis nous contrôlons le processus grâce à notre système d'évaluation de l'enseignement. Mais ce n'est pas lui qui fait émerger les idées, pas de la manière dont nous le faisons aujourd'hui. Cela ne signifie pas que les idées ne viennent pas du dialogue avec les élèves, bien au contraire, mais sous d'autres formes que notre système d'évaluation de l'enseignement. »



5

Conclusions

Points clés

1. Les commentaires des étudiants sont en train de passer d'un outil de conformité à un atout stratégique pour l'amélioration des établissements.

Les établissements d'enseignement supérieur français ne considèrent plus les évaluations comme de simples cases à cocher réglementaires et intègrent de plus en plus les commentaires des étudiants dans la conception des programmes, les pratiques pédagogiques et la stratégie institutionnelle au sens large. Cependant, le degré de systématisation et d'efficacité des ressources allouées à cette transition varie considérablement d'un établissement à l'autre, beaucoup d'entre eux étant encore confrontés à des difficultés de mise en œuvre.

2. La fixation sur le taux de réponse peut nuire à l'objectif des systèmes d'évaluation.

Si les établissements ont progressé dans le déploiement d'outils d'enquête complets, l'importance excessive accordée aux taux de réponse risque de faire passer au second plan l'objectif d'obtenir des commentaires exploitables. Certains dirigeants affirment que même les commentaires provenant de petits groupes peuvent fournir des informations utiles, en particulier si l'engagement fait partie intégrante de la culture pédagogique. S'éloigner des objectifs chiffrés pour privilégier un véritable dialogue est considéré comme une approche plus durable.

3. La boucle de rétroaction reste une faiblesse critique dans de nombreux systèmes.

Malgré les efforts considérables déployés pour recueillir les commentaires des étudiants, la plupart des établissements ont du mal à démontrer comment les contributions des étudiants se traduisent en changements institutionnels. L'absence de suivi cohérent et de communication avec les étudiants contribue à leur désengagement. Il est essentiel de renforcer cette boucle – par le biais de rapports transparents, du développement du corps enseignant et de changements visibles – afin de renforcer la confiance et la participation.

4. La culture institutionnelle et le leadership influencent considérablement le succès des systèmes de retour d'information.

Lorsque les commentaires des étudiants ont le plus d'impact, ils sont soutenus par un leadership stratégique, des structures de gouvernance claires et des pratiques co-conçues. L'engagement du corps enseignant, l'intégration dans la planification institutionnelle et la présence de technologies habilitantes (par exemple, tableaux de bord, outils d'IA) jouent tous un rôle dans l'accélération du cycle allant de la réflexion à l'action.



5. Un modèle d'évaluation plus holistique, dialogique et adaptatif est en train d'émerger.

Les établissements en France (et ailleurs) reconnaissent que l'efficacité de l'enseignement et l'expérience des étudiants ne peuvent être améliorées uniquement par le biais d'enquêtes. Des mécanismes complémentaires tels que les groupes de discussion, les conseils d'unité d'enseignement et la révision des programmes d'études basée sur le retour d'information sont utilisés pour favoriser une culture d'amélioration continue. Les progrès futurs dépendront de l'équilibre entre les données quantitatives et les informations qualitatives riches, ainsi que de l'alignement des systèmes de retour d'information sur les missions institutionnelles et les attentes des étudiants.

Commanditaire du rapport : Explorance

Explorance s'associe à des établissements de premier plan, notamment des universités, des écoles de commerce et d'autres instituts spécialisés et techniques en France, afin de transformer la manière dont les retours d'information renforcent l'enseignement, l'apprentissage et l'expérience des étudiants. Au service de plus de 30 % des meilleures universités mondiales, Explorance propose des solutions évolutives pour l'évaluation des cours, l'analyse qualitative et l'amélioration institutionnelle. Ses plateformes – Blue, MLY, Metrics That Matter et BlueX – permettent aux responsables académiques d'améliorer l'efficacité de l'enseignement, d'amplifier la voix des étudiants et de prendre des décisions fondées sur des données probantes. Soutenu par des services experts, Explorance permet une transformation à long terme fondée sur la confiance et l'engagement. Avec plus de 25 millions d'utilisateurs et plus de deux milliards de points de données de feedback, Explorance aide les établissements à transformer le feedback en une base pour la qualité académique et l'amélioration continue.





Montréal, Québec H3A 1T1, Canada
Téléphone : +1 514-938-2111

Courriel : info@explorance.com
Site Web : www.explorance.com