

Évaluation locale des programmes de formation et développement pédagogique

L'évaluation locale des programmes de formation permet, entre autres choses, au personnel éducatif des collèges de bien comprendre les notions de programme et d'approche-programme ; elle incite au travail d'équipe ; elle suscite la réflexion sur les objectifs, sur les activités d'enseignement et d'apprentissage, sur la cohérence entre les cours ; et elle permet de prendre des décisions judicieuses en vue d'améliorer la qualité des programmes offerts.

Hélène Allaire

Conseillère pédagogique*
Cégep Marie-Victorin

Claude Moisan

Agent de recherche
Commission de l'évaluation
Conseil des collèges

L'évaluation de programmes est un processus qui permet, entre autres choses, de porter un jugement sur la valeur des programmes de formation dans le but de les améliorer. Cette intention, bien qu'intéressante et souvent souhaitée, n'en suscite pas moins des résistances étant donné les jugements qui découlent de l'évaluation. Qu'on pense aux étudiants qui sont toujours un peu perplexes lors de la présentation des évaluations des apprentissages... Il en est de même pour les professeurs lorsqu'il s'agit d'évaluation de programmes ou de l'enseignement et des administrateurs lorsqu'il est question d'évaluation des établissements. Chacun se pose des questions : qui va porter le jugement ? À partir de quelles données ? Selon quels critères ? Qui sera consulté ? Le comité d'évaluation sera-t-il honnête, nuancé, compétent ? Ses analyses seront-elles justes, complètes ? Qui aura accès aux données ? Quelle information sera diffusée ? Quelles orientations seront poursuivies ? Etc.

* Au moment de la rédaction, Hélène Allaire était agente de recherche à la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges.

L'approche en évaluation de programmes de formation développée par la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges a été expérimentée dans trois collèges : Bois-de-Boulogne (en soins infirmiers), Drummondville (en bureautique) et Saint-Jean-sur-Richelieu (en sciences humaines). Les réflexions et les actions de la Commission de l'évaluation ont conduit à la publication d'un guide opérationnel dont le présent texte est extrait. Outre l'approche théorique présentée ici, le guide fournit de nombreux outils que les collèges pourront utiliser dans une entreprise locale d'évaluation de leurs programmes.

ALLAIRE, Hélène et Claude MOISAN, *L'évaluation des programmes de formation dans les collèges. Guide opérationnel – Deuxième version*, Coll. Études et réflexions sur l'enseignement collégial, Québec, Commission de l'évaluation du Conseil des collèges, juin 1993.

En évaluation, il ressort que tout jugement, pour être accepté, nécessite que certaines conditions soient respectées. Afin d'assurer la qualité du processus d'évaluation des programmes de formation, le processus suivi doit être crédible, fiable, valide, transparent, honnête, respectueux des individus touchés ; les règles de fonctionnement doivent être claires, les critères explicites et bien compris des partenaires.

C'est justement pour aider les collèges à respecter ces conditions dans l'évaluation locale de leurs programmes de formation que la Commission d'évaluation a publié son guide opérationnel. Nous présentons ici quelques éléments théoriques sur lesquels repose l'approche que préconise la Commission et nous faisons état de la démarche d'évaluation qu'ont expérimentée trois collèges au cours de l'année 1992-1993.

Programmes et évaluation de programmes

Un **programme** est un ensemble intégré, cohérent et organisé d'objectifs, d'objets d'apprentissage, d'activités d'enseignement, d'activités d'apprentissage et de ressources, orientés vers la satisfaction des besoins de formation des étudiantes et des étudiants de même que des besoins manifestés ou anticipés dans la société.

Cette définition repose sur une vision cohérente et organisée de toutes les composantes du programme de formation. Ainsi, le programme doit être plus qu'une simple somme de cours puisque la formation comporte une logique interne et que le programme doit obéir à cette logique. L'enchaînement des différents éléments d'un programme est donc nécessaire pour soutenir le développement du processus

d'apprentissage, celui-ci exigeant qu'il y ait une cohérence entre les objectifs de la formation, les différents objets d'apprentissage, les activités d'enseignement et d'apprentissage et leur évaluation, et ce, dans toutes les disciplines qui font partie du programme. La séquence de cours (logigramme), la grille de cours et les activités d'enseignement doivent être conçues pour permettre un cheminement d'apprentissage progressif chez les étudiants.

L'évaluation de programmes est une collecte et une analyse de données qualitatives et quantitatives qui permettent de déterminer la valeur des programmes de formation afin d'en améliorer la qualité, s'il y a lieu. Elle vise également à alimenter et à éclairer les prises de décision qui affectent en tout ou en partie ces programmes de formation. Elle s'inscrit dans un processus systématique et continu.

L'évaluation de programmes s'appuie sur la description et l'interprétation de la réalité du programme tel qu'appliqué dans le collège. L'évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses d'un programme dans le but de consolider les aspects satisfaisants, de corriger et d'améliorer les éléments insatisfaisants. Elle permet de suivre l'évolution d'un programme, de le soutenir, de valider l'enseignement, d'apporter régulièrement des modifications et de chercher à prévenir l'aggravation de problèmes qui, autrement, exigeraient des réaménagements majeurs. L'évaluation de programmes permet donc de demeurer vigilants et de procéder à des ajustements périodiques pour que le programme soit constamment à jour, qu'il s'ajuste aux modifications de la population scolaire et aux besoins évolutifs du marché du travail, des universités et de la société.

Lors de l'évaluation, l'analyse des données recueillies permet aux partenaires de constater l'état des apprentissages des étudiants, d'identifier les causes des réussites et des échecs et d'apporter, par la suite, les meilleures solutions pour que la formation favorise un processus intégré d'apprentissage et la réalisation des objectifs du programme. L'acte d'enseigner et celui d'apprendre étant complexes, il est rare que les obstacles rencontrés soient attribuables à une seule cause.

Trois buts sont donc poursuivis en retenant cette conception de l'évaluation de programmes : le développement pédagogique, le soutien à la gestion et l'attestation

de la qualité des programmes offerts. Ces trois buts sont complémentaires et indissociables car l'évaluation permet de poser un jugement sur les programmes mais elle prend tout son sens si elle est utilisée avant tout dans une perspective de développement et d'amélioration des programmes. Par conséquent, les décisions qui découlent d'une évaluation doivent viser prioritairement l'amélioration de la qualité des programmes offerts. Ultérieurement, l'évaluation devrait permettre aux départements et aux collèges d'attester publiquement la qualité de la formation offerte et acquise.

Une approche systémique

L'évaluation locale de programmes vise à constater et à analyser les résultats de la mise en œuvre d'un programme de formation dans un collège de façon à vérifier *si le programme répond aux besoins de formation, s'il atteint ses objectifs, si les groupes concernés sont satisfaits de la formation offerte et acquise et si les ressources investies étaient suffisantes.*

L'évaluation des programmes donne la possibilité aux étudiants de s'engager davantage dans leur formation et leur apprentissage

Pour rendre justice aux programmes de formation, un jugement sur leur qualité ne peut toutefois être basé uniquement sur les résultats de la mise en œuvre, compte tenu des diverses variables qui peuvent venir influencer ces résultats. Parmi ces variables, notons-le, certaines relèvent de la responsabilité des collèges et d'autres du ministère. Certaines sont contrôlables par le collège alors que d'autres sont liées au contexte sociopolitique et économique.

Ainsi, par exemple, l'atteinte des objectifs par les étudiants peut être influencée par des variables telles que la clarté des objectifs définis par les professeurs, le degré d'intégration et la cohérence du processus de formation, la pertinence des contenus de cours, l'efficacité des activités d'ensei-

gnement et d'apprentissage, la rigueur des évaluations des apprentissages, les caractéristiques des étudiants inscrits au programme, la qualité et la quantité de ressources disponibles, les encadrements nationaux (la pertinence, la cohérence, le réalisme du programme cadre) et, enfin, les éléments du contexte institutionnel, sociopolitique et économique.

Toutes ces variables peuvent avoir un impact sur les résultats d'un programme. Il faut donc les identifier, les mettre en relation, les analyser et les interpréter de façon à pouvoir identifier correctement les forces et les faiblesses du programme et à être en mesure de prendre des décisions judicieuses.

Retombées de l'évaluation des programmes de formation

L'implantation de l'évaluation des programmes dans les collèges contribue notamment à l'appropriation du concept de programme intégré dans la mesure où des activités de coordination, de concertation et de recherche pédagogique sont mises en place pour réaliser cette évaluation. Les retombées possibles de l'évaluation peuvent concerner les étudiants, les enseignants, les gestionnaires, la Direction générale de l'enseignement collégial et la société.

L'évaluation des programmes donne la possibilité aux **étudiants** de participer de façon formelle, par leurs rétroactions et leurs suggestions, au développement et à l'amélioration des programmes. Ils peuvent ainsi s'engager davantage dans leur formation et leur apprentissage, développant, entre autres choses, un sentiment d'appartenance à leur programme et au collège.

Pour le **personnel enseignant**, l'évaluation des programmes, si elle est envisagée dans une perspective d'ouverture et de développement professionnel, peut devenir source de motivation. En effet, les enseignants souhaitent vérifier si leurs intentions pédagogiques se sont concrétisées et de quelle façon leurs méthodes pédagogiques, l'encadrement qu'ils offrent et leur matériel didactique ont pu contribuer à la formation des étudiants. Sans rétroaction et en l'absence de données formelles, les enseignants ont souvent l'impression de travailler en vain, leur travail et leurs efforts n'étant pas mis en évidence. L'évaluation des programmes permet de nommer et de

L'évaluation des programmes est une des occasions pour le personnel enseignant de situer l'apport des diverses disciplines pré- sentes dans un program- me et leurs interrelations

reconnaître les pratiques pédagogiques du professeur. Elle permet également de confirmer les activités d'enseignement les plus efficaces, d'identifier les aspects moins positifs et de résoudre certaines difficultés. Les modifications qui résulteront de cette analyse pourront toucher les composantes du programme ou d'autres activités liées davantage à la gestion des programmes. Également, l'évaluation des programmes est une des occasions pour le personnel enseignant de situer l'apport des diverses disciplines présentes dans un programme et leurs interrelations. Elle permet de faire les liens entre les apprentissages réalisés dans les différents cours et leur contribution réelle à la formation globale de l'étudiant. Par conséquent, cette démarche peut accroître la cohérence entre les contenus de cours du programme et les méthodes d'évaluation.

Dans un tel contexte, la création de lieux de concertation intra- et inter-départementaux devient intéressante pour assurer une coordination, une intégration et une complémentarité de toutes les composantes du programme. Cette concertation permet aux professeurs de sortir de leur isolement et paraît également propice à leur ressourcement, à leur perfectionnement et à des échanges pédagogiques.

Pour les **gestionnaires**, l'évaluation des programmes devrait faciliter la gestion d'un collège en fonction d'objectifs institutionnels visant à assurer une cohérence entre les diverses activités pédagogiques et administratives liées aux programmes. En se basant sur des objectifs clairs, sur des critères et des standards précis, sur une information crédible touchant l'ensemble des programmes offerts, les interprétations et les analyses faites par les gestionnaires seront plus solides, mieux étayées,

plus équitables et mèneront à des jugements éclairés. Cette évaluation peut déterminer la valeur des services offerts, des pratiques et des politiques établies, dans le but de consolider ce qui va bien, d'ajuster ou de modifier ce qui ne va pas et d'introduire, si nécessaire, de nouvelles façons de faire qui répondront davantage aux besoins et aux attentes exprimés et ce, toujours dans une perspective de développement institutionnel.

Pour la **Direction générale de l'enseignement collégial**, l'évaluation des programmes sur le plan local, si elle est réalisée dans plusieurs collèges, fournira des données fiables sur l'application des programmes ministériels dans les collèges, information qui lui sera précieuse lors de la révision de programmes. Pour réaliser cette jonction entre l'évaluation ministérielle et locale, il faudra nécessairement mettre en place des mécanismes de concertation entre la Direction générale de l'enseignement collégial et les collèges. Sans cette concertation, les collèges seront réticents à évaluer leurs programmes, ne voulant surtout pas être tenus responsables d'éléments sur lesquels ils n'ont aucune prise ; par exemple, ils ne voudront pas porter l'odieux d'une situation où les étudiants n'atteignent pas les objectifs d'un programme ministériel mal défini, flou ou irréaliste.

Pour la **société**, enfin, l'évaluation des programmes contribue à garantir une formation collégiale de qualité et à assurer la fiabilité du diplôme d'études collégiales.

Le processus d'évaluation de programmes

Le processus d'évaluation qui a été expérimenté dans trois collèges se présente comme une démarche d'auto-évaluation encadrée : auto-évaluation par les principaux partenaires du programme (les professeurs et les départements) et encadrée à l'interne par la direction des Services pédagogiques (adjoint ou conseiller pédagogique) et à l'externe par la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges.

Les collèges expérimentateurs soulignent que ce processus d'évaluation est intéressant car il favorise la participation de plusieurs personnes. Il ressort que le processus lui-même génère une dynamique particulière au sein de l'équipe professorale. Il favorise la concertation et la réflexion entre les professeurs. Il permet une meilleure

compréhension du programme de formation et incite les professeurs à définir les objectifs terminaux du programme, à s'informer mutuellement des objectifs poursuivis dans chacun des cours, à clarifier les objectifs de certains cours, à identifier l'apport de chacun des cours à la réalisation des objectifs du programme, ce qui favorise une vision intégrée du programme de formation.

En étant liés directement au processus d'évaluation, les professeurs sont amenés, au fur et à mesure de la collecte de données, à clarifier certains aspects du programme, à les analyser et à déterminer les améliorations possibles à la suite de l'évaluation. En permettant aux professeurs d'envisager progressivement les modifications à apporter au programme et à leur pratique professorale, ils seront plus en mesure d'accepter les résultats de l'évaluation et les décisions qui seront prises afin d'en assurer le suivi. Un tel processus a des chances d'avoir plus d'impact qu'une évaluation réalisée seulement par un évaluateur externe au département.

En même temps, ce processus exige un travail constant d'animation auprès des professeurs et des départements pour qu'ils s'approprient le processus d'évaluation et pour assurer une continuité dans la démarche. Il est clair également que ce processus ne peut éliminer toutes formes de résistance au changement ; un travail d'animation devra se poursuivre après le dépôt du rapport d'évaluation pour assurer le suivi des décisions.

Certaines conditions de réussite d'une évaluation de programmes émergent de l'expérience des trois collèges :

- l'établissement d'une relation de confiance entre les personnes responsables de l'évaluation des programmes et le département ;
- la présence d'un leadership pédagogique qui soit réellement assumé par la direction des Services pédagogiques pour que les orientations et les mandats soient clairs et la démarche transparente ;
- un partage de responsabilités clairement défini entre la direction des Services pédagogiques, le conseiller pédagogique, les professeurs, les départements et le comité d'évaluation ;

- ❑ un travail de collaboration, et de concertation entre tous les partenaires liés à l'évaluation des programmes ;
- ❑ l'apport d'un soutien aux professeurs membres du comité d'évaluation tout au cours de la démarche d'évaluation ;
- ❑ le maintien d'un climat de travail sain ;
- ❑ la présence d'une gestion transparente de la part de la direction des services pédagogiques et des départements ;
- ❑ une clarification des règles en ce qui concerne la diffusion et l'utilisation des données et des résultats d'évaluation ainsi qu'une entente sur les règles d'éthique à respecter. Le contenu de

l'information à diffuser à chacun des partenaires est dépendant des responsabilités qui leur sont attribuées et des décisions qu'ils auront à prendre.

Sur le plan des ressources humaines, les collègues jugent nécessaire qu'il y ait un coordonnateur permanent affecté uniquement au dossier de l'évaluation des programmes dans chacun des collèges. Cette ressource devrait être qualifiée dans le domaine. Cette personne devrait assurer la formation des professeurs membres du comité d'évaluation afin que ces derniers puissent s'approprier la démarche d'évaluation et se sentir à l'aise dans leur rôle d'animation auprès du département.

Finalement, il ressort que l'évaluation des programmes, si elle est réalisée dans un esprit de concertation, favorise réellement

le développement pédagogique dans un collège. Elle permet aux partenaires de se centrer sur l'étudiant et ses besoins de formation. Toutefois, les collègues auront besoin de s'approprier cette pratique et ils devront être soutenus dans cette démarche afin de pouvoir utiliser l'évaluation de programmes pour l'amélioration de la qualité de la formation offerte ainsi que pour le développement institutionnel. C'est dans cette perspective que le guide opérationnel d'évaluation des programmes de formation devrait être utile aux collègues. ▣