



**Nicole Simard**  
Présidente  
Commission de l'évaluation  
Conseil des collèges

# Vers des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes

Je vais tenter ici de démontrer la nécessité des politiques institutionnelles d'évaluation et plus particulièrement des politiques d'évaluation des programmes, en tenant compte des caractéristiques du niveau de formation collégiale et de l'aspect intégrateur des programmes. En effet, étant donné cette dimension d'intégration, en évaluant l'application des programmes dans les collèges, c'est nécessairement tous les aspects de la formation qui sont évalués, ce qui garantit la qualité de cette formation. Je soulignerai également les impacts prévisibles de cette opération sur la qualité de l'enseignement et sur le personnel enseignant en rappelant, au passage, les conditions qui devraient prévaloir pour que cette évaluation soit rigoureuse et crédible.

## DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES D'ÉVALUATION : UNE NÉCESSITÉ

### Bref rappel historique

En créant les collèges, le législateur a mis en place un niveau d'enseignement supérieur qui comporte des programmes d'État, une certification ministérielle et un enseignement dispensé par des établissements autonomes. Toutefois, jusqu'à la promulgation du nouveau régime pédagogique du collégial suite à la parution du Livre Blanc *Les Collèges : Nouvelle étape*, il n'existait, à proprement parler, aucun mécanisme officiel par lesquels les collèges devaient rendre compte de la qualité de la formation qu'ils dispensent.

En effet, en effectuant un bref retour jusqu'au Rapport Parent, nous constatons que cette Commission d'enquête s'est interrogée sur la pertinence des examens d'État comme mécanisme d'évaluation pour ce premier niveau de

formation supérieure ; elle a proposé que le Service des examens du ministère de l'Éducation produise des questionnaires d'examen à l'intention des collèges et que se développe un modèle d'accréditation des établissements afin de garantir la qualité de la formation dispensée.

Aucune de ces propositions ne sera retenue par le législateur. Cinq ans après la création des collèges, le Conseil supérieur de l'éducation est mandaté pour faire le bilan des premières années d'enseignement collégial ; il constate que :

- les collèges ont trouvé une identité propre sur le plan administratif mais non sur le plan pédagogique ;
- la qualité de la formation est en souffrance ;
- l'évaluation se révèle être un grand oubli de la réforme.

Pour pallier les lacunes identifiées, le Conseil supérieur suggère alors que :

- les collèges adoptent une nouvelle conception du programme et une approche modulaire. (Sur le plan organisationnel, le module apparaît comme le lieu privilégié d'intégration de la formation) ;
- la certification des élèves soit assurée par les établissements ;
- l'accréditation des établissements et des « modules » soit effectuée par un organisme externe : le Conseil des collèges.

C'est ainsi qu'est né cet organisme et ses deux Commissions : celle de l'enseignement professionnel et celle de l'évaluation.

### Les politiques institutionnelles d'évaluation : particularités

Le choix des politiques institutionnelles d'évaluation comme moyen de rendre des comptes est un choix singulier. Les modèles connus sont différents, notamment les examens d'État, l'accréditation et l'inspection. Le modèle proposé

suppose un mode particulier de gestion et fait appel, entre autres à :

- la responsabilisation de tous les intervenants dans un champ donné ;
- des compétences particulières en ce qui concerne les moyens mis en place et les attitudes à développer ;
- la participation active de tous les intervenants ;
- la recherche de consensus : sur les objectifs à poursuivre, le partage des responsabilités, les règles à établir, la mise en place de mécanismes pour rendre la politique effective. Tout cela se réalise à l'aide de l'animation et de la concertation.

Ce modèle exige du doigté, de la tolérance, de la collaboration et suppose un partage du pouvoir et un partage des responsabilités en regard de la qualité de la formation. Il est en harmonie avec ce niveau de formation supérieure dans lequel l'autonomie professionnelle est valorisée et confiée au premier niveau de gestion de l'enseignement aux enseignants. Ce modèle est également fragile. Comme tout système démocratique, il repose sur le sens des responsabilités de chacun et présuppose une confiance réciproque entre les divers intervenants.

Le législateur a donc privilégié un modèle axé sur la responsabilisation des établissements et des intervenants et ce, aux divers paliers de l'organisation. Il s'agit d'un modèle dynamique où chacune des instances doit, à son niveau, attester des responsabilités qu'elle assume par rapport à la garantie de la qualité de la formation dispensée. Plusieurs champs ont été identifiés comme devant faire l'objet de politiques institutionnelles d'évaluation. Ils correspondent à différents éléments qui conditionnent la réussite des apprentissages : les programmes, les services, l'enseignement, le personnel. Jusqu'à maintenant, un seul de ces champs est désigné par voie de réglementation. En effet, depuis juin 1985, les collèges doivent adopter et mettre en application une politique insti-

tutionnelle d'évaluation des apprentissages (art. 31 du RRPC).

## LES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES : UNE NÉCESSITÉ

### La définition de programme

Nous savons tous que l'évaluation des apprentissages sanctionne une formation, un processus d'apprentissage. Ces apprentissages sont encadrés par des programmes de formation. Le programme apparaît comme le lieu privilégié d'intégration de la formation collégiale et il doit, en principe, en assurer la cohérence.

C'est en ce sens que le régime pédagogique du collégial définit le programme. Il est présenté comme étant un « ensemble intégré de cours conduisant à la réalisation d'objectifs généraux et particuliers de formation ». Le cours, pour sa part, « ... se définit par ses objectifs particuliers, son contenu, ses méthodes pédagogiques, ses moyens didactiques et ses procédés d'évaluation des apprentissages » ; le tout devant comporter la formation fondamentale comme principe intégrateur.

D'ailleurs, les programmes de formation ne sont-ils pas l'élément central autour duquel gravite l'organisation des collèges ? En effet, les collèges sont autorisés à dispenser des programmes, les élèves s'inscrivent à des programmes et le diplôme certifie les apprentissages réalisés dans un programme donné.

### L'évaluation : une étape dans la gestion des programmes

La gestion des programmes comprend différentes étapes, à savoir la planification, l'organisation, la prestation des cours, l'évaluation et la rétroaction. L'évaluation est donc une étape de ce processus, étape centrale qui supporte le développement des programmes, influence leur application et contribue directement à la prise de décision tant au niveau local que ministériel. L'évaluation peut alors avoir une fonction de consolidation en recommandant la poursuite des actions entreprises ou une fonction de développement en suggérant des modifications.

La gestion des programmes étant, dans les collèges, une fonction partagée entre

l'administration et les départements, l'évaluation ne sera fructueuse qu'à la condition d'être réalisée en collaboration avec toutes les instances concernées par l'application des programmes.

### L'évaluation des programmes : une définition

Évaluer, c'est porter un jugement en fonction des finalités établies. Pour ce faire, tous les éléments mis en place pour réaliser ces finalités devront être analysés. Il est à préciser que, lorsque nous parlons d'évaluation de programme, il s'agit d'évaluation de l'application locale des programmes d'État. Cette évaluation devra donc porter sur tous les éléments dont l'établissement est responsable localement.

### Les responsabilités institutionnelles concernant l'application des programmes

L'importance des programmes sur le plan organisationnel a été soulignée précédemment. Il s'ensuit que le collège doit assumer différentes responsabilités pour s'acquitter de sa tâche. Ses responsabilités concernent notamment :

- la sélection des candidats pour un programme donné. Ainsi le collège définit des critères de sélection ;
- le choix des unités propres au collège dans chacun des programmes dispensés ;
- la détermination des grilles de cours : choix de séquence, choix de cours lorsqu'il peut puiser dans une banque de cours facultatifs, que ce soit en formation générale ou professionnelle ;
- la définition de cheminements particuliers, selon la qualité des candidats retenus : propédeutique, cours d'appoint, etc., selon les critères de sélection ;
- la définition des objectifs spécifiques (c'est-à-dire mesurables ou observables) de formation pour chacun des cours ;
- l'élaboration des contenus de cours, contenus que nous retrouvons dans les plans de cours ;
- le choix des approches méthodologiques ou stratégies d'enseignement pour chacun des cours contribuant à l'actualisation du programme et à l'atteinte des objectifs ;
- la détermination des modalités et de la fréquence des évaluations des apprentissages ;
- l'attribution des ressources humaines ;

- l'attribution des ressources techniques ;
- la mise en place des services reliés à l'enseignement : bibliothèque, audiovisuelle, services d'aide à l'apprentissage, perfectionnement, etc. ;
- la recommandation de la certification au ministre.

### Les composantes de l'évaluation

Pour être crédible, l'évaluation des programmes doit s'effectuer à l'intérieur d'un modèle préalablement défini, modèle qui doit comporter des techniques de cueillette de données et de traitement de l'information valides et rigoureuses. Nous devrions donc avoir, pour chacun des programmes, des données quantitatives et qualitatives :

- des statistiques : sur les taux de réussite, d'échecs et d'abandons par groupe-cours, sur le taux de placement, sur le taux d'intégration par programme à l'université, sur le taux de réussite à l'université par programme et par cours ;
- des données émanant des employeurs, des universités et des diplômés concernant les connaissances et les habiletés attendues ;
- des données émanant des étudiants et des diplômés concernant leur degré de satisfaction en fonction des objectifs poursuivis par le programme.

Ces données devront être traitées et interprétées à la lumière :

- des objectifs, des contenus de chacun des cours, de l'approche méthodologique choisie et des méthodes d'évaluation appliquées ;
- des résultats des candidats avant leur entrée aux études collégiales ;
- de la séquence de cours privilégiée ;
- des ressources techniques et didactiques mises à la disposition des enseignants et des élèves ;
- des qualifications du personnel enseignant et technique mis à contribution.

Cette évaluation devrait déboucher sur des recommandations concernant l'ensemble des éléments qui relèvent de la responsabilité des collèges.

### Les éléments à mettre en place

Pour que cette évaluation se réalise dans les meilleures conditions possibles, il apparaît nécessaire de prévoir :

- le développement d'un modèle d'évaluation, définissant le processus et le partage des responsabilités ;

- des lieux de concertation :
  - entre les différentes disciplines d'un programme donné,
  - entre les services-supports à l'enseignement, pour un programme donné ;
- des ressources humaines affectées à la tâche d'évaluation ;
- le développement d'outils de cueillette de données ;
- le développement d'un mécanisme permanent de traitement et d'analyse des données statistiques ;
- le développement d'habiletés en évaluation de programme ;
- l'établissement d'un échéancier réaliste pour effectuer l'évaluation de tous les programmes d'un établissement ;
- la prévision d'un mécanisme d'évaluation continue, comportant un bilan cyclique.

### Les impacts de l'évaluation de programme

#### • Objectivation d'une pratique

Une évaluation rigoureuse doit permettre à tous les intervenants, dans un programme donné, de prendre une distance par rapport à leur intervention spécifique, de développer une vision d'ensemble et de se resituer dans cet ensemble. Il s'agit donc d'un moment d'intégration. Intégration nécessaire puisqu'aucun individu dans un établissement ne peut tout faire et que pour faciliter la réalisation des interventions, il y a de nécessaires regroupements soit en service, en département, en comité, en sous-comité...

#### • Stimulation par la rétroaction

Tout processus d'évaluation est inquiétant puisqu'il implique que l'action soit remise en question et qu'un jugement soit porté. Il s'agit en soi d'une étape dérangeante. Toutefois, elle doit être tout autant stimulante que dérangeante, tout est question d'attitudes. Ici, ce ne sont pas des individus qui sont évalués, mais des contenus, des processus, des ressources et ce, en fonction d'objectifs de formation bien définis. Il s'agit de vérifier si les moyens mis en place pour atteindre les objectifs sont adéquats.

#### • Relativisation des perceptions

L'absence d'évaluation est plus dérangeante que sa présence. En effet, l'absence d'évaluation donne une prise exagérée aux perceptions, en ce sens qu'elle produit souvent une amplification des situations, positives ou négatives,

sans qu'il y ait possibilité d'en démontrer la relativité.

#### • Confirmation de sa valeur professionnelle

L'absence d'évaluation fait en sorte que la personne qui intervient n'est jamais confirmée dans la valeur de ses actions, ni à ses yeux, ni aux yeux des autres, collègues ou administrateurs. Selon son humeur et sa fatigue, elle peut ne percevoir que ce qui ne fonctionne pas et avoir une image négative d'elle-même. Une telle attitude peut conduire à une fatigue professionnelle importante que d'aucuns qualifient de « burn out ».

#### • Facilitation de la concertation

L'absence d'évaluation fait en sorte que les aspects émotifs des échanges et des discussions sont amplifiés, à cause, entre autres, de l'absence de données rigoureuses sur lesquelles s'appuyer. Dans un tel contexte, ce n'est pas nécessairement le point de vue le plus judicieux qui l'emporte.

#### • Évolution des mentalités

L'absence d'évaluation permet de confronter nos préjugés positifs ou négatifs et permet donc de conserver nos œillères. L'évaluation doit donc permettre d'ouvrir et de contribuer aux changements d'attitudes ou de façons de faire.

#### • Garantie de la qualité de la formation

Il s'agit en définitive, pour un établissement, d'appliquer, pour chacun des programmes dispensés, le même processus d'évaluation rigoureux qu'utilise un organisme professionnel lorsqu'il effectue l'accréditation d'un établissement pour un programme donné, garantissant ainsi la qualité de la formation dispensée.

### Les impacts sur la révision des programmes d'État

Il existe, au plan national, un mécanisme d'élaboration et de révision des programmes de formation dont la Direction générale de l'enseignement collégial est responsable. Ce mécanisme porte sur les orientations et le contenu des programmes. La collaboration des collèges est sollicitée à différentes étapes du processus.

Nous avons vu précédemment que les responsabilités des établissements dans la gestion de l'application locale des programmes sont nombreuses.

Dans la situation actuelle, lorsque la collaboration des collèges est sollicitée, les enseignants ou les administrateurs parlent en leur nom propre à partir de perceptions qui ont valeur d'opinion et non pas au nom d'un établissement qui a réalisé une démarche systématique d'évaluation.

Ainsi, une politique d'évaluation de l'application locale des programmes, en fournissant une base de données plus objectives et plus rigoureuses, devrait contribuer à enrichir le processus de révision nationale.

### L'ADOPTION ET L'APPLICATION DES POLITIQUES

#### La nécessité d'une réglementation

Comme on l'a vu précédemment, l'importance fondamentale que revêt le programme pour garantir la cohérence de la formation dispensée au collégial justifie que les collèges se dotent d'une politique institutionnelle d'évaluation des programmes et la mettent en œuvre.

Déjà, les différentes expériences amorcées dans le réseau collégial en évaluation des programmes de formation nous indiquent l'intention des établissements de poursuivre leurs travaux dans cette voie. Néanmoins, on constate que ces travaux ne sont pas engagés dans tous les collèges, qu'ils sont des plus diversifiés et qu'ils n'ont pas tous comme objectif l'élaboration d'une politique institutionnelle d'évaluation.

En considérant l'évolution des politiques institutionnelles d'évaluation, particulièrement de 1980 à 1985, seulement huit collèges avaient élaboré des politiques et ce dans différents champs. L'obligation par voie de règlement a eu comme impact d'obliger les différentes instances des collèges à échanger et à établir un consensus institutionnel sur l'évaluation des apprentissages.

La réglementation permet de situer les enjeux là où ils devraient être, c'est-à-dire dans une économie de système et non dans un rapport de force entre les différentes instances d'un établissement.

Une nouvelle réglementation au sujet des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes devrait vraisemblablement favoriser le développement des travaux des collèges en cette ma-

tière et assurer à tous les élèves, quel que soit l'établissement fréquenté, le même encadrement et la même garantie de qualité de la formation.

### **La contribution de la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges**

En vertu de l'article 17 de la Loi du Conseil des collèges, la Commission de l'évaluation procédera à l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes de formation et de leur mise en œuvre, comme c'est le cas pour toutes les politiques institutionnelles d'évaluation.

Mais, plus spécifiquement, la contribution de la Commission aux travaux des collèges se fera par la publication d'un cadre de référence pour l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes. Ce cadre présentera les différents éléments que peut comprendre une politique institutionnelle dans ce champ, dont ceux qui sont considérés comme étant prépondérants pour qu'une telle politique soit considérée satisfaisante par la commission. Ce cadre de référence pourra être utilisé par les collèges pour supporter l'élaboration de leur politique.

### **En guise de conclusion**

Une politique institutionnelle d'évaluation de l'application locale des programmes doit contribuer à garantir la qualité de la formation dispensée dans les différentes « abbayes » collégiales. Par la rigueur qu'elle exige mais également par la souplesse qu'elle permet, puisque c'est chaque établissement et par ricochet chaque département qui évalue, elle devrait respecter le dynamisme des départements et supporter un enseignement de qualité. Cette qualité existe mais elle ne peut être démontrée que par certains constats que nous pouvons interpréter à notre avantage : taux de placement, taux d'intégration à l'université, taux d'inscription dans un collège ; elle peut cependant à tout moment être discutée ou mise en doute.

Il est évident qu'un tel processus comporte un aspect « contrôle ». Mais c'est un contrôle qui se situe au niveau d'un ensemble. Les intervenants d'un établissement ne sont pas là pour faire ce qu'ils veulent, comme ils le veulent ; ils sont là pour contribuer à la qualité de la formation des étudiants et des étudiantes et

les moyens qu'ils choisissent pour le faire doivent être en accord avec les objectifs poursuivis.

Il est également évident que d'entreprendre cette opération dans chacun des établissements d'enseignement collégial, c'est ouvrir un grand chantier ; chantier qui demande beaucoup de travail, qui s'échelonne sur quelques années, qui exigera de nouvelles expertises et des changements de mentalités ; chantier qui assurera non seulement la consolidation de ce niveau d'enseignement mais également son développement ; chantier qui peut être entrepris maintenant, compte tenu de l'expérience professionnelle acquise au cours des vingt dernières années.

Cette expérience professionnelle, par l'évaluation qui en serait faite, pourrait faire en sorte qu'il n'y ait pas de rupture lorsqu'un bon nombre des professeurs actuels prendront leur retraite, assurant ainsi une continuité et un réinvestissement des acquis.

Les professeurs, en participant à cette évaluation, réaliseront ainsi leur propre bilan professionnel. Ce bilan devrait leur permettre d'entreprendre une nouvelle étape de leur vie avec un sentiment de plénitude et de fierté, ayant un sentiment individuel et collectif d'avoir été des pionniers qui voient leur œuvre se continuer dans l'intérêt de la société.