

L'ASSURANCE QUALITÉ EN ÉDUCATION

QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR COMPRENDRE CE QUI ATTEND LES COLLÈGES

Propos recueillis par Stéphanie CARLE, rédactrice en chef de *Pédagogie collégiale*

Depuis 1993, en vertu de sa vocation de développement de la qualité de l'enseignement collégial, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) est allée plusieurs fois à la rencontre des collèges afin d'examiner leurs politiques d'évaluation des apprentissages et des programmes d'études. Elle a évalué, à d'autres occasions, la mise en œuvre des programmes dans ces établissements et la réalisation des activités reliées à leur mission éducative. La CEEC a également publié nombre de rapports synthèses présentant, pour une opération donnée, la situation de tous les collèges concernés. En juin 2014, elle a aussi fait paraître un document intitulé *La culture d'évaluation dans les collèges. Vingt ans d'expérience*

*partagée*¹, au terme d'une tournée effectuée en 2012 et 2013. Cette dernière visait à dresser un bilan relatif à l'effet des travaux menés par la CEEC depuis 20 ans et à présenter une nouvelle approche adoptée par la Commission pour remplir son mandat : l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité.

Afin de faire le point sur ce nouveau rôle que jouera la CEEC, de renseigner les lecteurs et de répondre aux inquiétudes manifestées par certains, *Pédagogie collégiale* a rencontré la présidente de la Commission, M^{me} Céline Durand.

ENTREVUE



M^{me} Durand assume la présidence de la Commission depuis le 2 juillet 2013. Lors de sa nomination, elle y agissait déjà à titre de commissaire depuis le 18 juin 2012. Détentrice d'une maîtrise en administration et évaluation en éducation, M^{me} Durand a aussi obtenu une attestation de 2^e cycle en administration publique et un baccalauréat ès arts. Avant son arrivée à la Commission, elle a occupé diverses fonctions au Cégep régional de Lanaudière : directrice du Collège constituant de Terrebonne et directrice adjointe. Elle a, en outre, travaillé pendant une dizaine d'années au Cégep de Saint-Laurent, d'abord à titre d'adjointe administrative au registrariat, puis en tant que coordonnatrice au Service de la formation continue.

PÉDAGOGIE COLLÉGIALE :

Parmi les différents rapports synthèses produits par la CEEC au cours des 20 dernières années, ceux portant sur l'évaluation des apprentissages des étudiants ont régulièrement relevé « la difficulté pour les collèges à se donner des règles d'évaluation des apprentissages garantissant une note finale qui témoigne véritablement de l'acquisition des compétences visées² ». Que peut donc mettre en œuvre un collège pour garantir qu'une note finale s'avère représentative de la maîtrise de ces compétences et pour vérifier que les évaluations des apprentissages sont plus justes et plus équitables ?

CÉLINE DURAND :

Le premier mécanisme à mettre en place est une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) annonçant les balises et les règles qui assureront à chaque étudiant des évaluations justes, équitables, de même qu'une note qui reflètera le niveau de développement individuel des compétences liées à un cours et, ultimement, à un programme.

Que ce soit à la fin d'un cours ou lors de l'épreuve synthèse de programme, une évaluation doit permettre à chaque étudiant

de démontrer individuellement qu'il a atteint les objectifs selon les standards visés. Elle doit donc être synthétique, c'est-à-dire qu'elle doit intégrer l'ensemble des apprentissages d'un cours ou d'un programme. De plus, une évaluation doit se limiter à couvrir ce qui doit être évalué, pas plus, pas moins. La pondération doit aussi être déterminante pour la réussite du cours.

Puisqu'on ne peut réserver de surprise aux étudiants en ce qui concerne les évaluations, les plans de cours servent notamment à leur faire connaître d'avance les objectifs fixés et les évaluations prévues pour attester de l'atteinte de ces derniers.

Les plans-cadres, quant à eux, visent à établir l'équivalence quand un même cours est donné par plusieurs professeurs ; ils agissent comme une référence commune assurant que les contenus enseignés et les évaluations qui s'ensuivent sont semblables. En ce sens, il importe que les collèges se dotent d'outils, pas nécessairement pour standardiser, mais pour

¹ CEEC. *La culture d'évaluation dans les collèges. Vingt ans d'expérience partagée*, 2014 [www.ceec.gouv.qc.ca/publications/Autres_documents/Culture_Evaluation_20_ans_experience_partagee_2014.pdf].

² *Id.*, p. 10.



garantir aux étudiants la justice et l'équité en matière d'évaluation et, par conséquent, la qualité de la formation. Il n'y a donc pas d'opposition entre l'autonomie pédagogique et la mise en œuvre de ce type de mécanismes.

La CEEC propose une nouvelle façon de procéder à l'évaluation de l'enseignement collégial : examiner les systèmes d'assurance qualité et les mécanismes d'évaluation que chaque collège a mis en place. Qu'est-ce, au juste, qu'un *système d'assurance qualité* en éducation ?

cd Dans la vie de tous les jours, chacun veut garantir la qualité de ce qu'il entreprend. Dans un établissement d'enseignement, c'est la même chose. L'*assurance qualité* signifie que toute personne, qu'elle soit un professionnel, un professeur, un cadre, peu importe, doit se soucier de la qualité de son travail. Lorsqu'on soupèse la qualité d'une politique, d'un programme, d'un enseignement ou d'une pratique, on cherche à savoir si on est efficace pour atteindre les objectifs, on souhaite obtenir une rétroaction. Par ailleurs, on parle de *système* parce que les mécanismes qu'un établissement met en place pour assurer la qualité de l'enseignement et des apprentissages s'inscrivent dans un processus organisé, dynamique, planifié et qu'ils interfèrent les uns sur les autres, selon l'évolution et l'amélioration souhaitées.

Pourquoi la CEEC propose-t-elle un changement de paradigme relativement au rôle qu'elle joue ?

cd En fait, depuis le début de ses travaux, qui date de 1993, la CEEC a comme objectif de soutenir les collèges dans l'instauration d'un système d'assurance qualité. La Commission les a d'abord accompagnés dans le cadre de l'évaluation des apprentissages, des programmes, puis des plans stratégiques et de réussite. En 2011, après avoir effectué une consultation au sein des établissements et du réseau, nous avons constaté, avec eux, que la culture d'évaluation était bien implantée dans les collèges, qu'ils étaient prêts à faire preuve d'une plus grande autonomie dans leurs processus d'évaluation de la qualité et que l'expertise développée leur appartenait. De fait, la nouvelle approche développée par la CEEC leur permet de réaliser leurs travaux selon leur propre calendrier. Le rôle de la Commission est maintenant de porter, tous les cinq ans, un regard externe sur l'assurance qualité en s'appuyant sur la culture d'évaluation des collèges, tout en observant une adéquation avec les valeurs de la CEEC : la transparence, la collaboration, le respect, l'impartialité et la rigueur.

Partant du postulat que les mesures instaurées dans les collèges visaient à atteindre un objectif lié à leur mission, nous proposons une démarche structurée qui prend appui

sur les mécanismes mis en place par ces établissements depuis au moins 20 ans. L'assurance qualité permet surtout de s'outiller de façon plus systématique. Tout en respectant leur contexte respectif, la nouvelle approche définie par la Commission propose aux établissements une démarche structurée à calendriers prédéterminés, ce qui est facilitant.

Certains voient dans l'usage de la dénomination *assurance qualité* un emprunt au domaine des entreprises et un signe de marchandisation du savoir. D'où vient cette appellation ?

cd C'est une expression qu'utilise la CEEC depuis ses débuts, mais que l'on remarque davantage aujourd'hui. Ce sont peut-être des mots consacrés, aux connotations discutables, mais ils nomment ce dont il est question. L'assurance qualité, en enseignement supérieur, est universelle. Ce ne sont que les contextes particuliers qui peuvent varier (exigences d'accréditations, préoccupations quant à l'accroissement rapide des besoins en formation, considérations relatives à la qualité de l'enseignement offert, etc.). La Commission est l'un des précurseurs dans le domaine, mais jamais elle ne s'est inscrite dans une perspective de marché, ni de certification, ni de financement, ni d'accréditation. La CEEC a pour mission de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et de témoigner de cette dernière tout en demeurant un organisme indépendant et en respectant l'autonomie des collèges, laquelle est soutenue par une culture d'évaluation.

Parmi les composantes des collèges, lesquelles seront ciblées à des fins d'évaluation lors des prochains audits ?

cd Ce sont toujours les quatre mêmes composantes, prescrites par la loi constitutive de la Commission : les apprentissages, les programmes et, depuis 2002, les plans stratégiques et les plans de réussite. Notre nouvelle approche est toutefois plus systémique, car les composantes y sont interreliées. La Commission pose un regard sur chacune d'elles et formule un jugement global quant à l'efficacité du système d'assurance qualité.

Quels critères appliquerez-vous pour évaluer l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges ?

cd Il y a trois critères transversaux pour chacune des composantes : on cherche d'abord à connaître le regard critique que porte le collège sur ses mécanismes et on évalue si ceux-ci donnent les résultats attendus ; on relève ensuite les points forts et les améliorations qui ont été identifiés par le collège ; puis, on observe comment il fait pour améliorer les mécanismes. Il y a aussi des sous-critères, plus spécifiques à chacune des composantes. Pour l'évaluation



des apprentissages, il s'agit de la justice et de l'équité. Pour l'évaluation des programmes, ce sont les six éléments connus de tous ceux qui réalisent régulièrement des évaluations : la pertinence du programme, sa cohérence, son efficacité, la qualité de sa gestion, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement offert aux étudiants, puis l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières. Dans cette perspective, on ne juge pas du fait qu'un programme soit de qualité ; on observe plutôt quels mécanismes un collège met sur pied pour s'en assurer lui-même. Pour le plan stratégique et le plan de réussite, les critères observés sont la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. La Commission a délaissé le sous-critère de l'élaboration, qui appartient aux établissements, mais se penche plutôt sur la capacité qu'a un collège à s'adapter, puis à actualiser ses mécanismes. L'évaluation de la conformité est, elle aussi, laissée aux collèges.

devient intéressant pour un collège, car il permet de développer une mémoire « institutionnelle » dans un contexte de mobilité et de changement du personnel, afin de ne pas toujours tout recommencer.

L'assurance qualité signifie que toute personne, qu'elle soit un professionnel, un professeur, un cadre, peu importe, doit se soucier de la qualité de son travail.

Compte tenu des obligations réglementaires des collèges, de leur autonomie et de leur culture propre, comment la CEEC entend-elle traiter de façon équitable la diversité des systèmes d'évaluation de l'assurance qualité ?

cd L'approche de la CEEC a toujours été de reconnaître la spécificité des établissements. Aussi la Commission est-elle habituée à travailler dans divers milieux. Par exemple, les composantes évaluées diffèrent un peu pour les collèges privés. Cela revient à dire que la CEEC s'adapte en fonction des caractéristiques des établissements. Pour préserver l'équité, elle œuvre de concert avec un comité consultatif, qui contribue à la validation de la nouvelle approche, et avec des comités d'experts composés de gens du réseau qui visitent les collèges lors des audits. Les critères et les sous-critères sont connus de tous et, dans l'opération d'évaluation des systèmes d'assurance qualité, il appartient à chaque collège d'entreprendre la démarche. La Commission porte un jugement sur l'efficacité des mécanismes mis sur pied par les établissements, certes. Or, l'objectif n'est pas d'établir un palmarès, mais de procéder à une appréciation juste et équitable.

Qu'est-ce que l'implantation d'un système d'assurance qualité et d'information exigera des collèges ?

cd Le plus gros est déjà fait ! Depuis la définition des obligations réglementaires, des politiques et des plans ont déjà été implantés : PIEA, PIEP, plan stratégique et plan de réussite. L'information est là. On ne fait que l'intégrer dans un système, car tous ces éléments doivent être reliés. L'exercice à venir consistera à compléter celui-ci eu égard aux attentes des établissements. Le système d'information

Pouvez-vous nous donner un exemple de bon système d'information collégial ?

cd Un système d'information contient les données nécessaires pour vérifier la mise en œuvre des mécanismes et pour rendre compte de leur efficacité. On y trouvera, par exemple, des rapports d'évaluation de programmes, des questionnaires, des procès-verbaux, des plans de travail, des bilans, bref tout ce qui peut permettre à une organisation de porter un regard critique sur elle-même, de s'assurer, de voir et d'analyser si ce qui est fait est bien fait. Cela s'apparente au système que les collèges ont tous mis en place pour évaluer leurs programmes.

La CEEC ne fait aucune prescription en ce qui concerne le système d'information : il pourrait être consigné sur un support électronique ou dans un classeur contenant des documents papier. Il n'y a pas de modèle unique, non plus. Le meilleur système pour un collège est celui qui répond le mieux à ses besoins d'organisation des données, dans la perspective où il faudra démontrer l'efficacité de ses mécanismes. Bref, le système d'information sera toujours à peaufiner au cours des années, selon son utilité et les besoins spécifiques de chaque établissement.

Comment les collèges pourront-ils conjuguer l'élaboration et la mise sur pied d'un tel système dans le contexte actuel de compressions budgétaires majeures qu'ils subissent ?

cd C'est effectivement tout un défi dans le secteur public, y compris pour nous ! Car il faut devenir de plus en plus efficaces. L'obligation qu'ont les collèges de mettre en place des mécanismes n'émane pas, d'ailleurs, de la CEEC, mais provient plutôt des lois comme la Loi sur l'administration publique. Quant à l'évaluation de ceux-ci, la CEEC allait jusqu'à maintenant rencontrer tous les collèges chaque deux ans, environ. Dorénavant, ce sera tous les cinq ans. Avec une approche plus systématique, qui nous permettra de porter un regard critique sur les mécanismes et pratiques lors de périodes plus espacées, les collèges et la CEEC pourront néanmoins atteindre les objectifs, malgré la situation actuelle.



À votre avis, dans la mesure où la reddition de comptes occupe de plus en plus les collèges et mobilise leurs ressources, comment répondre à cette exigence sans sacrifier le développement de projets, l'animation pédagogique ou bien d'autres actions qui favorisent la réussite des étudiants ?

cd La reddition de comptes et le développement pédagogique doivent s'alimenter l'un et l'autre : ils sont indissociables. Si une mesure ne produit pas l'effet escompté, il faut la remplacer. Son évaluation empêche-t-elle pour autant sa mise en place ? On a toujours fait de l'évaluation dans les collèges, sauf qu'aujourd'hui, on nomme cette réalité, on la formalise. Au bout du compte, c'est l'étudiant qui est gagnant si les politiques, les programmes et les plans sont de qualité.

Quelles sont vos conclusions préliminaires concernant le projet pilote d'évaluation des systèmes d'assurance qualité mené depuis un an dans quatre collèges ?

cd Il est trop tôt pour le dire, car nous sommes en plein dans la phase de validation. Toutefois, un bilan sera publié en janvier 2015. Quoiqu'il en soit, la CEEC peut d'ores et déjà souligner la grande coopération des collèges concernés par cette phase ; ceux-ci ont considéré l'exercice avec un grand sérieux. L'un des défis qui s'est présenté à eux a été de schématiser l'ensemble des mécanismes et d'en faire l'inventaire. L'angle et la démarche à privilégier étaient nébuleux au début, ce qui a exigé de la réflexion. Les collèges se sont parlé et entraïdés. Cette collaboration s'est avérée très positive. Enfin, la CEEC demeure attentive à ce qui se fait : elle a créé un comité de liaison qui se rencontre quatre ou cinq fois par année pour échanger sur les activités et sur les impacts de la Commission.

En quoi les coûts importants associés aux travaux de la CEEC — ceux engendrés par la Commission et ceux, plus difficilement quantifiables, que devront supporter les collèges — sont-ils profitables à la société québécoise ?

cd L'essentiel des mécanismes existant dans les collèges découle d'obligations législatives, soit la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, le Règlement sur le régime des études collégiales et la Loi sur l'administration publique. Les coûts reliés aux mécanismes élaborés par les établissements collégiaux ne sont donc pas engendrés par la CEEC. En ce qui concerne les processus d'évaluation de ces mécanismes visant l'amélioration de la qualité, personne ne peut nier qu'ils sont profitables ! C'est d'autant plus vrai que ce sont les citoyens de demain que forment les collèges. Il faut garder en tête que ces derniers décernent des diplômes d'État, dont la qualité doit être garantie par

les pratiques mises sur pied dans chaque lieu de formation, sans exception. En recourant à des processus rigoureux, la CEEC agit pour témoigner de la qualité de la formation offerte, quel que soit le collège fréquenté. Cela nous paraît assez fructueux pour la société.

Alors que certains voient d'un bon œil le processus d'assurance qualité développé par la CEEC, d'autres s'y opposent. C'est le cas de la Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec³ (FNEEQ) qui, dans un plan d'action diffusé récemment pour contrer cette procédure⁴, indique vouloir entreprendre des travaux d'analyse de légitimité et de pertinence relativement à la CEEC. La Fédération espère même aller jusqu'à demander la dissolution de la Commission. Que pensez-vous de cette situation, en particulier dans la mesure où la FNEEQ représente 85 % des professeurs du réseau collégial ?

cd Je le répète : les premières responsabilités des collèges n'émanent pas de la CEEC, mais des lois. La CEEC, elle aussi, est régie par une loi. Nous évoluons dans un système démocratique qui permet de débattre. Cependant, nous avons à le faire en tout respect des personnes et des obligations qui nous incombent. Ce dont je suis certaine, c'est que nous tous, professeurs et intervenants du réseau, partageons le même objectif : que la formation collégiale soit de bonne qualité. La mission de la CEEC est d'accompagner les collèges dans la mise en œuvre d'une formation de qualité.

Enfin, si je peux me le permettre, je conclurais en ajoutant que les échos que nous recevons des collèges sont positifs ; ils nous permettent de croire que la voie retenue sera une source d'enrichissement pour eux, pour nous et, en tout premier lieu, pour les étudiants. Voilà un beau défi à relever ensemble! ◆

◆ Pour en savoir davantage sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité, l'on peut prendre connaissance des orientations de la CEEC et se familiariser avec son cadre de référence au [www.ceec.gouv.qc.ca/publications/orientation-doc/efficacite_systemes_assurance_qualite.pdf].

³ Pour en apprendre davantage au sujet de la FNEEQ, l'on peut visiter la page [www.fneeq.qc.ca/fr/cegep/index.html].

⁴ FNEEQ. «Plan d'action pour contrer le processus d'assurance qualité de la CEEC», 2014 [http://seeclg.files.wordpress.com/2013/09/2014-05-0809-plan-daction-contrer-lassurance-qualitec3a9-adopctc3a9.pdf].