

# **l'évaluation, nous sommes d'accord, mais...**

par Paul-Émile Gingras  
et Mathieu Girard

Depuis près de dix ans, le CADRE a orienté ses travaux de développement et de recherche autour du thème de l'auto-évaluation et de l'analyse institutionnelle. Il va de soi que les responsables de ces travaux réagissent ici au contenu du projet gouvernemental relatif à l'évaluation des collèges. Après avoir rappelé brièvement ce contenu et dit notre accord avec l'orientation d'ensemble, nous attirerons l'attention sur quelques dimensions du concept et de la pratique de l'évaluation qui nous semblent devoir davantage être analysées et précisées.

Du contenu du projet gouvernemental relatif à l'évaluation, nous identifions ici les éléments qui nous semblent traduire l'orientation d'ensemble.

Dans la première partie : « Un rapport d'étape », l'évaluation figure « au passif du bilan » parmi « les nouveaux problèmes » et est rattachée aux « interrogations persistantes de nombreux milieux sur la qualité de l'enseignement ».

Au chapitre 3, page 24, le problème est ainsi posé :

« Sans doute cette question est-elle liée au problème plus global posé par ce qu'on peut maintenant considérer comme un oubli de la réforme de 1967 : l'absence de mécanismes capables de mesurer avec quelque précision la qualité des établissements et de l'enseignement qui y est dispensé, non moins que celle des diplômés décernés. C'est un fait notoire que les responsables pédagogiques rencontrent de grandes difficultés à évaluer et à comparer les contenus des programmes et les méthodes didactiques. Il arrive que des conseils d'administration soient mal informés de la compétence de leurs diplômés ; l'État ne connaît pas la valeur exacte des diplômés qu'il octroie ; des employeurs hésitent à engager les finissants de certains départements ; les services d'admission des universités en sont réduits à « normaliser » les notes des candidats ; les parents et les citoyens en général ne savent guère que penser de certains établissements qui font encore figure, à leurs yeux, d'institutions nouvelles, sans racines.

Au chapitre 5 de la deuxième partie : « nécessité et principes d'un renouveau », il importe d'assurer « la continuité dans le changement » et « par-dessus tout, la continuité dans le renouveau s'exprimera dans le souci de sauvegarder la spécificité du cégep. Plus particulièrement, (p. 37) :

Une conclusion s'impose : à l'heure où les cégeps sont appelés à jouer, dans des conditions extrêmement difficiles, le rôle pédagogique irremplaçable pour lequel ils ont été créés, l'important est d'analyser en profondeur leur spécificité et, en les situant dans l'économie de notre système d'éducation, de comprendre par quelle stratégie ils seront capables de donner leur plein rendement et d'étendre leur action.

Dans la même partie, au chapitre 6 : « Les idées directrices du renouveau », on développe l'idée du droit de l'étudiant à un enseignement de qualité. Deux moyens sont particulièrement identifiés comme essentiels à la recherche de cette qualité : « un système d'évaluation » et « la formation fondamentale ». Suit, pages 38-39, un développement sur les fondements d'un système d'évaluation dont on peut ainsi résumer les éléments :

- il existe diverses écoles d'évaluation qui témoignent de la complexité de l'opération ;
- l'évaluation recouvre de multiples réalités : évaluation des établissements, de l'enseignement, des pro-

grammes, de l'apprentissage des étudiants. Et ces diverses formes d'évaluation ont leurs fins spécifiques ;

- une vision organique de l'école impose à chaque intervenant son auto-évaluation et la nécessité d'offrir des services d'évaluation par un organisme public et indépendant pour l'établissement ; par des commissions ad hoc pour les programmes ; par les directions pédagogiques pour l'enseignement ; par les professeurs pour l'étudiant ;
- le gouvernement proposera une pratique concertée de l'évaluation : soutien des efforts d'évaluation et d'analyse ; élaboration d'indices de qualité ; mécanismes optionnels d'évaluation ;
- le gouvernement n'a pas « l'intention de s'instituer garde-chiourme en la matière, mais il estime devoir offrir aux cégeps qui voudront s'en prévaloir des services d'évaluation... »

En conséquence, l'évaluation se trouve présente à divers endroits de la troisième partie : « Les moyens concrets de la nouvelle étape », plus spécialement dans le chapitre 7 : « le régime pédagogique » ; dans le chapitre 9 : « Les enseignants » ; dans le chapitre 12 : « Le régime administratif et financier » ; dans le chapitre 13 : « Le Conseil des collèges ».

C'est à l'intérieur du régime pédagogique, dont l'objectif est d'assurer une formation de qualité aux étudiants et de valoriser les diplômés, que sont déterminées les responsabilités et coordonnés les éléments d'une politique générale d'évaluation (pp. 55-56, par. 16-22- :

- (16) Il revient aux collèges — conseils d'administration, départements, commissions pédagogiques — de mettre au point une politique d'évaluation des étudiants et d'en examiner l'application ;
- (17) Les collèges devront aussi évaluer l'ensemble de leurs pratiques institutionnelles : pédagogie, enseignements, programmes, résultats en fonction d'objectifs et de normes régionales et locales, personnels en relation avec les limites des conventions collectives et des politiques administratives et salariales ; en somme, les collèges doivent se donner un système d'évaluation institutionnelle ;
- (18) On continuera de consacrer des fonds à la mise au point de techniques et d'instruments qui aideront les collèges dans ces démarches, et, de façon plus urgente, au choix d'indicateurs de la qualité et à la détermination de normes d'excellence ;
- (19) Un organisme indépendant comme le Conseil des collèges aura le mandat de l'évaluateur externe des collèges ;
- (20) En esprit de collaboration, et non de surveillance ou de coercition, le Conseil des collèges procédera périodiquement à l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation en vue de les améliorer ;

- (21) Le Conseil des collèges offrira encore aux institutions un service d'évaluation des programmes et de certains aspects des pratiques institutionnelles : comités de pairs et d'experts qui étudient et font rapport au collège ;
- (22) On poursuivra le processus actuel d'évaluation des programmes d'études, à l'aide de commissions de programmes chargées d'examiner la cohérence des contenus par rapport aux objectifs et la pertinence des programmes.

Dans le chapitre 9 : « Les enseignants », l'une des dix dispositions prévues comporte la dimension « évaluation » (p. 63) :

- ( 4) « La compétence n'étant jamais acquise une fois pour toutes, l'évaluation et le perfectionnement de personnels deviendront des préoccupations majeures et habituelles des collèges. L'une et l'autre devraient permettre à chaque professeur aidé par les conseillers en place, de déterminer ses besoins de perfectionnement et les activités les plus appropriées à cette fin... »

Dans le chapitre 12 : « Le régime administratif et financier », il est question d'évaluation lorsque sont spécifiées les principales fonctions du conseil d'administration, soit, plus précisément (p. 71) :

« procéder périodiquement à l'évaluation des activités du collège et à en rendre compte au ministre de l'Éducation ».

Enfin, l'idée de l'évaluation est au coeur du projet du Conseil des collèges dont on traite dans le chapitre 13, pp. 76-77 :

Il est nécessaire de se donner de nouveaux mécanismes de concertation, de stimulation et d'évaluation. Qu'il s'agisse de qualité de l'enseignement, d'évaluation des pratiques institutionnelles..., il a paru indispensable de créer un organisme national indépendant...

Le Conseil des collèges pourra en particulier : étudier les besoins...; proposer les objectifs...; suggérer au ministre des critères d'élaboration de programmes...; procéder à l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation et de leur mise en œuvre, et adresser au ministre et aux collèges en cause les avis que lui suggérera un tel examen...; assurer aux collèges qui voudraient s'en prévaloir un service d'évaluation de l'un ou l'autre programme d'enseignement ou de l'un ou l'autre aspect de leur pratique institutionnelle ; ... faire effectuer les études et les recherches jugées utiles ou nécessaires à l'accomplissement de ces tâches : ...

Certains éléments relatifs à l'évaluation ont pu échapper à notre analyse de contenu, mais nous croyons avoir été fidèles à l'esprit et à l'essentiel du projet gouvernemental, assez, nous semble-t-il, pour fonder maintenant notre réaction d'ensemble et formuler quelques commentaires particuliers.

## Nous sommes d'accord

Après des années d'étude et de pratique de l'évaluation, il nous est certes agréable de dire notre accord avec l'orientation d'ensemble du projet gouvernemental en cette matière. Nous sommes particulièrement sensibles à certains éléments de cette politique d'évaluation et nous les explicitons pour signifier notre appui.

**La qualité de l'enseignement.** L'évaluation est présentée comme un moyen essentiel pour améliorer la qualité de l'enseignement (p. 38). Elle se situe dans une perspective d'amélioration, de qualité.

**Un esprit de service.** Le gouvernement n'a pas l'intention de s'instituer garde-chiourme en la matière, mais il estime devoir offrir aux collèges des services d'évaluation (p. 39). Il ne s'agit pas d'interventions autoritaires, mais de service et de soutien, d'aide, de recherche, de mécanismes optionnels (ibid.).

**Une analyse.** L'important est d'analyser en profondeur la spécificité des collèges (p. 37). Le gouvernement encouragera et soutiendra les efforts d'évaluation et d'analyse auxquels se livrent actuellement plusieurs établissements collégiaux (p. 39). Il y a grande difficulté actuellement à mesurer avec quelque précision la qualité des établissements et de l'enseignement (p. 24). On continuera de consacrer des fonds à la mise au point de techniques et d'instruments qui aideront les collèges dans leurs démarches (p. 55). L'expérience et l'orientation des travaux du CADRE vont nettement dans ce sens. Quelles que soient les visées stratégiques d'un système d'évaluation — accréditation, contrôle, prise de décision, « accountability » — l'analyse demeure l'élément essentiel, la base ; toute orientation stratégique exigera des techniques, des instruments, des indicateurs, des normes, des mécanismes, des démarches, c'est-à-dire de l'analyse.

**Le caractère institutionnel.** Les responsables des collèges ont de grandes difficultés à évaluer leurs programmes, méthodes, diplômés...(p. 24). Le gouvernement estime devoir offrir aux CEGEP qui voudront s'en prévaloir des services d'évaluation (p. 39). Il revient aux collèges de mettre au point une politique d'évaluation des étudiants et de l'examiner (p. 55). Les collèges devront aussi évaluer leurs pratiques institutionnelles (ibid.). Le Conseil des collèges travaillera en esprit de collaboration avec les collèges (p. 56) ; il leur offrira un service d'évaluation (ibid.). C'est une fonction du Conseil d'administration de chaque collège de procéder périodiquement à l'évaluation des activités du collège (p. 71).

Si nous devons insister sur un élément d'une importance exceptionnelle dans cette démarche d'évaluation, c'est sur ce caractère institutionnel que nous le ferons.

L'évaluation sera institutionnelle, faite par, pour et dans l'institution, ou elle ne se fera pas et sera vouée à l'échec. Le collège doit être le lieu de l'analyse et de l'évaluation. Loin d'être secondaires, idéalistes ou angéliques, les démarches d'auto-analyse et d'auto-évaluation des établissements sont le ferment le plus efficace et le plus durable d'une politique d'évaluation.

**L'évaluation de toute l'institution.** Si les collèges doivent mettre au point une politique d'évaluation des étudiants (p. 55, par. 16), les collèges doivent aussi évaluer l'ensemble de leurs pratiques institutionnelles : pédagogie, enseignements, programmes, résultats, personnels, en somme, se donner un système d'évaluation institutionnelle (p. 55, par. 17). D'une tradition d'évaluation exclusive des étudiants et de leurs apprentissages, nous passons enfin à l'évaluation institutionnelle, à l'évaluation des pratiques institutionnelles, des activités du collège, à des politiques institutionnelles d'évaluation (pp. 38, 55, 71, 76).

**L'évaluation provinciale des programmes.** Si l'évaluation doit être institutionnelle, cela ne signifie pas que le gouvernement ne puisse contribuer de façons diverses et très importantes à l'évaluation. Nous souscrivons aux idées de pratiques concertées, de services, de soutiens, d'affectation de fonds à la recherche et à l'instrumentation. S'il doit exister une analyse locale des programmes de formation, il revient à des commissions provinciales de programmes d'examiner la cohérence des contenus par rapport aux objectifs et à la pertinence des programmes (p. 56, par. 22).

Voilà quelques éléments de la politique d'évaluation amorcée dans le projet du gouvernement à l'endroit des collèges qui fondent notre accord sur l'orientation d'ensemble de cette politique.

**Mais...**

Nous sommes d'accord, mais... il y a lieu d'attirer l'attention sur certaines dimensions du concept et de la pratique de l'évaluation qui nous semblent devoir davantage être analysées et précisées. Et ces « mais » se veulent constructifs.

**Livre blanc ou livre vert?** « Les Collèges du Québec — Nouvelle étape — Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP » est-il un livre blanc, une prise de position, la base de prochains projets de lois et de règlements ou un document de consultation, des orientations, un livre vert? La troisième partie — les « moyens concrets de la nouvelle étape », annonce des mesures qui veulent faire du projet un livre blanc. Il nous semble cependant que ce livre est encore vert si l'on considère le nombre de moyens proposés qui ne sont encore que des orientations, sinon des vœux. Nous nous en tenons ici au sujet de l'évaluation.

L'emploi répété du futur est, en ce sens, révélateur : le gouvernement proposera une pratique concertée de l'évaluation ; il encouragera et soutiendra les efforts...il travaillera lui-même... (p. 39). Les collèges devront aussi évaluer l'ensemble de leurs pratiques institutionnelles (p. 55). Le Conseil des collèges procédera périodiquement à l'examen des politiques institutionnelles (p. 56). L'évaluation et le perfectionnement des personnels deviendront des préoccupations majeures et habituelles des collèges (p. 63). Les principales fonctions du conseil d'administration consisteront à... procéder périodiquement à l'évaluation des activités du collège et à rendre compte au ministre de l'Éducation (p. 71). Nous aimerions voir davantage précisés les moyens, le « comment » de la réalisation de ces désirs, vœux, volontés ou orientations.

**Des difficultés minimisées.** Des années d'étude et de pratique de l'analyse institutionnelle nous ont appris à ne pas minimiser les difficultés de la sensibilisation des collèges à l'auto-analyse, de l'implantation du processus, de la démarche, de la pénurie de techniques et d'instruments.

Il ne sera pas facile de généraliser la pratique de politiques institutionnelles d'évaluation. Professeurs et départements ne sont pas tous acquis à collaborer avec les conseils d'administration pour définir des politiques d'évaluation des étudiants. L'établissement de normes d'excellence dans l'évaluation des étudiants et dans l'évaluation institutionnelle présente quelque chose de fascinant, mais qui côtoie l'utopie. L'évaluation des personnels exige un climat sain. Comment sera perçu le Conseil des collèges, lorsqu'il procédera à l'examen des politiques institutionnelles? Quelles seront les relations entre les collèges, les associations de collèges, le Conseil des collèges, le ministère de l'Éducation relativement aux politiques d'évaluation. Il reste beaucoup à préciser. Sinon à défricher.

**L'instrumentation.** Lorsque le CADRE, en 1971, a invité des établissements à s'auto-évaluer à l'aide du guide et du questionnaire qu'il avait préparés, la bonne volonté s'est butée à un pauvre savoir-faire et à une pénurie de techniques et d'instruments. Après vérification, l'on a compris que le même problème se posait dans les autres pays dans les démarches d'accréditation, d'accountability, de recherche institutionnelle et, de façon générale, d'évaluation. Les travaux d'analyse institutionnelle du CADRE ont donc été axés autour de l'instrumentation : approches, démarches, modèles, questionnaires, indicateurs. L'expérience nous a convaincus de la nécessité de situer là l'essentiel de l'effort de l'évaluation. Mais elle nous a aussi appris que ce n'est pas une tâche facile, ni rapidement accomplie.

Or, à lire le livre blanc, sur ce point, on semble croire que la fabrication d'instruments, que le choix d'indicateurs de la qualité, que la mesure de la qualité, que des

normes d'excellence, que la mise au point de techniques sont de réalisation facile et rapide. On oublie les exigences de recherche et d'expérimentation, le rythme des collaborations institutionnelles, l'absence de données significatives. Ainsi, nous n'avons pas de système de testing, comme aux États-Unis, qui permettrait à une institution, à un département, à un professeur de comparer l'état des connaissances des étudiants locaux à celui des étudiants de la région ou du Québec. Il y a peu d'établissements qui ont identifié leurs priorités institutionnelles au point de leur permettre d'évaluer leur cheminement vers la réalisation de ces objectifs. On vise l'évaluation de la qualité de l'enseignement : on ne s'entendra pas rapidement sur la définition de la qualité, sur la mesure de la qualité. Il ne faut donc pas prendre à la légère le défi de l'instrumentation.

**Les champs de force.** Dans sa politique d'évaluation, le projet gouvernemental est particulièrement silencieux sur les difficultés inhérentes à la présence des champs de force qui dynamisent la vie institutionnelle. Les problèmes et les crises que les collèges ont connus depuis leur création, les luttes internes pour le pouvoir et la prise de décision, les résistances passées laissent prévoir les difficultés que rencontrera toute proposition de système d'évaluation.

Le livre blanc minimise, nous semble-t-il, l'impact des centrales syndicales sur l'évaluation. Les travaux du CADRE dans l'analyse institutionnelle se sont développés dans ce contexte et ils nous permettent d'affirmer que les champs de force doivent être pris en ligne de compte lorsqu'on pense évaluation. Face aux conventions collectives, aux règles de formation de comités institutionnels, à la Commission pédagogique, aux conditions administratives et salariales, des difficultés sont à prévoir. L'évaluation des personnels ne se fera que dans la mesure où les conventions seront amendées et où le climat sera devenu plus sain.

**Le Conseil des collèges.** On traite dans un autre article de ce numéro de *Prospectives* de ce projet d'un Conseil des collèges. Nous ne commenterons ici que la fonction « évaluation » que l'on veut attribuer à ce conseil. Le Conseil des collèges joue le rôle d'évaluateur externe des collèges (p. 55 par. 19) ; il procède périodiquement à l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation (p. 56, par. 20) ; il offre aux institutions un service d'évaluation des programmes et de certains aspects des pratiques institutionnelles : comités de pairs et d'experts qui étudient la situation et font rapport au collègue (p. 56, par. 21) ; il pourra en particulier : étudier les besoins...; proposer les objectifs...; suggérer au ministre des critères d'élaboration des programmes...; procéder à l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation et de leur mise en oeuvre, et adresser au ministre et aux collèges en cause les avis que lui suggérera un tel examen...; assurer aux collèges qui voudraient s'en prévaloir un service d'évaluation de l'un ou l'autre

programme d'enseignement ou de l'un ou l'autre aspect de leur pratique institutionnelle (p. 76). Cela donne nettement l'impression d'un fourre-tout.

Il importe d'analyser davantage et de préciser le rôle de ce Conseil dans l'évaluation. Il faut bien distinguer les visées stratégiques : faire rapport au Ministre ; passer un jugement externe de valeur sur les établissements ; examiner les politiques institutionnelles d'évaluation ; offrir aux collèges des services et une expertise ; donner aux collèges et au ministre des avis. Certaines de ces fonctions nous apparaissent peu facilement compatibles. D'autres transformeront le Conseil en Centre d'évaluation et de recherche en évaluation. Chose certaine, ces seules fonctions d'évaluation vont lourdement peser sur un Conseil que l'on veut cependant « léger » (p.77, par.6).

Il reste une certaine ambiguïté dans la politique générale d'évaluation. Bien qu'on se situe dans une perspective de service aux collèges, on sent poindre ici et là une nostalgie de contrôle externe. Il faut faire un choix.

La composition du Conseil des collèges découlerait normalement du mandat qu'on lui confie. En est-ce un d'expertise en évaluation ou de réflexion prospective sur l'orientation? Le projet, si l'on en juge par la proposition de la composition et du choix des membres, semble moins un lieu d'expertise que d'analyse des besoins, de l'état des collèges. Il faut encore choisir.

Nous sommes les premiers à reconnaître le besoin d'un organisme de service aux collèges et de recherche en évaluation. Cet organisme peut-il être le Conseil des collèges, en même temps que le Conseil a une tâche d'évaluateur des collèges et de conseiller du Ministre? Comment le Conseil ne sera-t-il pas suspect? Pourquoi ne pas opter, d'une part, pour créer un organisme indépendant d'évaluation et, d'autre part, pour donner au Conseil des collèges la responsabilité d'évaluer les politiques institutionnelles, les pratiques d'évaluation des collèges, l'état de l'enseignement collégial et de conseiller le Ministre en matière d'évaluation? Il y aurait sûrement moins de risque pour l'implantation et le développement de l'évaluation institutionnelle.

Nous avons tenté de présenter le contenu du livre blanc relatif à l'évaluation. Nous avons dit, et pourquoi, notre accord sur l'orientation d'ensemble et justifié cet accord à partir d'éléments majeurs du projet. Nous avons exprimé et expliqué certaines réserves et identifié des éléments qu'il reste à clarifier. Puisse ce point de vue contribuer à l'élaboration d'une politique d'évaluation des collèges.

**Mathieu Girard est directeur général et Paul-Émile Gingras, directeur du Service d'étude et de recherche du Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE).**