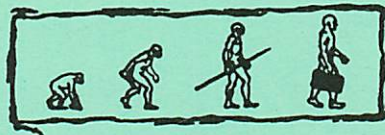


## Actes du 14<sup>e</sup> colloque de l'AQPC

### ÉVALUATION ! ÉVOLUTION ?



Où s'en va le collégial ?

7A14

Élaboration et expérimentation d'un processus  
d'évaluation de programmes

par  
BÉLANGER, Marie-France  
conseillère pédagogique  
Collège de Sherbrooke



Association québécoise  
de pédagogie collégiale

## ÉLABORATION ET EXPÉRIMENTATION D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES

Marie-France Bélanger  
Conseillère pédagogique  
Collège de Sherbrooke

Le but de cette communication est de présenter une approche systématique et opérationnelle développée pour l'évaluation des programmes de formation au Collège de Sherbrooke.

Dans un premier temps, nous rappellerons les étapes de l'élaboration de cette approche, les caractéristiques du processus de même que ses assises théoriques. Par la suite, le processus lui-même sera décrit ainsi que les outils qui ont été développés en conséquence. Finalement, nous exposerons quelques éléments de validation du processus découlant de l'expérimentation de celui-ci à la session d'hiver 94.

### DE LA RÉFLEXION À L'ÉLABORATION D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION

La réflexion autour d'un processus d'évaluation de programmes a débuté au Collège en 1991-92. Ces travaux ont donné naissance, entre autres, à une grille d'identification et d'analyse des différents types de problèmes pouvant affecter un programme de formation.

La démarche s'est poursuivie l'année suivante alors qu'une équipe formée de professeurs, d'un adjoint à la Direction des services pédagogiques et d'une conseillère pédagogique a été mandatée pour évaluer le programme des Sciences de la nature. Inspirée par les premiers documents de la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges et par les modèles classiques en évaluation de programmes, cette évaluation a permis de pousser plus avant la réflexion autour de cette question, de lier la théorie à la pratique et de développer l'expertise locale dans ce domaine.

L'année 1993-94 a vu se concrétiser plus explicitement une "marche à suivre" en matière d'évaluation de programmes. En effet, un guide opérationnel a été rédigé, une banque informatisée de questions a été élaborée et des procédures techniques pour faciliter la saisie et le traitement des données ont été développées. Ces différents éléments du processus d'évaluation ont été expérimentés lors de l'évaluation du programme de Lettres à la session d'hiver 94. Cette opération a permis de valider le processus et d'y apporter certaines modifications.

Le processus d'évaluation est fondé sur l'approche proposée par la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges<sup>1</sup>. On y reconnaît le plan général et les principales étapes bien que l'approche ait été adaptée à la réalité locale du Collège de Sherbrooke, à ses objectifs institutionnels en matière d'évaluation et aux ressources disponibles. Elle est également appuyée, au niveau théorique, par les modèles d'évaluation de Stake, Provus, Stufflebeam, Gaudreau et autres. De plus, le processus tient compte des standards du Joint Committee<sup>2</sup> afin d'assurer la rigueur, la précision et l'utilité de l'évaluation de même que le respect des différents acteurs impliqués.

Mentionnons enfin qu'il a été conçu en visant les caractéristiques suivantes :

- . systémique, c'est-à-dire qui prenne en considération toutes les composantes de la situation de formation, toutes les relations entre ces composantes et tous les intervenants;
- . transparent, c'est-à-dire qui amène tous les partenaires concernés à s'impliquer dans le processus et à y participer activement;
- . pratique, c'est-à-dire qui tienne compte de la réalité du programme tel qu'il est implanté localement, avec ses difficultés et les problèmes qui y sont vécus;
- . économique, c'est-à-dire qui soit applicable dans une période de temps relativement courte, par exemple sur une session, et sans nécessiter l'ajout de ressources humaines et matérielles trop considérables;
- . orienté vers l'amélioration de la formation, c'est-à-dire qui permette de proposer des solutions aux difficultés et aux problèmes vécus dans le programme et, le cas échéant, d'en renforcer les points forts.

### LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

La figure 1 présente une vue schématique de l'ensemble du processus d'évaluation.

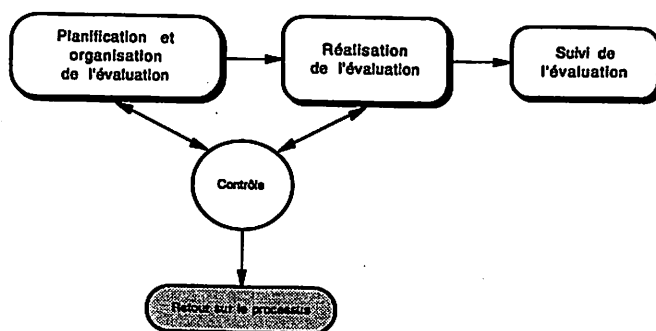


Figure 1 : Processus général d'évaluation de programmes

On retrouve dans ce schéma cinq étapes dont deux, *Planification et organisation de l'évaluation* et *Réalisation de l'évaluation* constituent les phases principales de l'évaluation proprement dite. Les opérations liées au *Contrôle* sont intégrées à chacune des opérations de planification et de réalisation, alors que le *Retour sur le processus* permet une rétroaction en vue d'améliorer le processus d'évaluation. Enfin, l'étape du *Suivi de l'évaluation* a été ajoutée au schéma classique de façon à s'assurer que les résultats de l'évaluation seront effectivement utilisés dans une perspective d'amélioration de la formation.

Nous allons maintenant présenter une description plus détaillée de chacune de ces étapes.

### Planification et organisation de l'évaluation

Cette étape du processus comprend toutes les opérations préalables à l'évaluation d'un programme de formation. Il s'agit d'une étape essentielle au bon fonctionnement de l'évaluation et nécessaire pour en contrôler la qualité des résultats. La figure 2 décrit le déroulement des différentes opérations de planification.

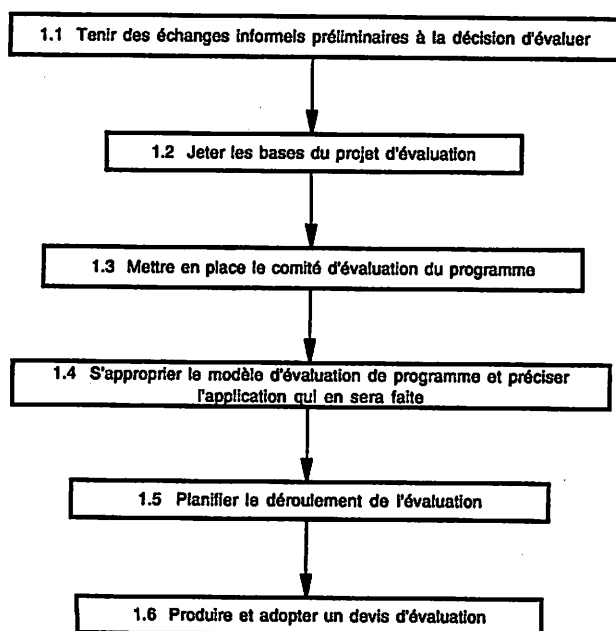


Figure 2 : Planification et organisation de l'évaluation

Comme on peut le constater dans ce schéma, ces opérations doivent être effectuées les unes à la suite des autres, de façon séquentielle.

Les deux premières opérations, de nature plutôt informelle, sont destinées à expliciter pourquoi on a choisi un certain programme à évaluer, à décrire le contexte qui a entraîné cette décision. C'est également à ce moment que l'on fixe les grandes balises qui guideront l'ensemble du processus : premières discussions à propos des objectifs et des questions d'évaluation, de l'ampleur à donner au projet, des ressources à y engager, etc.

La mise en place d'un Comité d'évaluation permet ensuite de réunir toutes les compétences nécessaires à la réalisation du projet d'évaluation. Le Comité pourrait être composé d'un certain nombre de professeurs et d'un ou deux responsables du programme évalué, d'un adjoint à la Direction des études et d'un conseiller pédagogique. Une telle composition devrait faciliter l'appropriation des résultats de l'évaluation et la mise en oeuvre d'un plan d'action approprié. Le Comité devient le maître d'oeuvre de l'ensemble du processus alors que les opérations proprement dites sont assumées par un professeur désigné du programme et le conseiller pédagogique affecté au dossier.

L'opération suivante consiste, pour le Comité d'évaluation, à s'approprier l'ensemble de la démarche d'évaluation et à clarifier les orientations qui guideront la démarche. Conformément à ces orientations, on doit ensuite planifier le déroulement des opérations et procéder à la rédaction d'un devis d'évaluation. Ce devis devrait contenir les informations relatives à l'état de la situation du programme, aux orientations données à l'évaluation, au plan de réalisation des collectes, du traitement et de l'analyse des données, aux prévisions de ressources (humaines et matérielles) ainsi qu'un calendrier des opérations. L'adoption formelle du devis par le Comité d'évaluation termine l'étape *Planification et organisation de l'évaluation*.

Dans le cas d'un projet d'évaluation se déroulant sur une session, il faut que l'étape de la planification soit terminée vers la troisième semaine après le début de la session.

### Réalisation de l'évaluation

Toutes les opérations permettant l'accomplissement de ce qui a été planifié sont regroupées dans l'étape *Réalisation de l'évaluation*. L'exécution de ces tâches exige de la précision et de la rigueur puisque c'est lors de cette étape que l'information sera recueillie en vue de l'interprétation et des prises de décisions ultérieures. En ce sens il est utile de se référer aux standards du Joint Committee.

La figure 3 illustre l'enchaînement des opérations liées à la *Réalisation de l'évaluation*. Bien que le schéma montre un déroulement séquentiel, il faut comprendre que plusieurs collectes de données sont nécessaires à une évaluation et qu'elles ne se déroulent pas nécessairement simultanément, de sorte que, à un certain moment, pour une collecte, on peut très bien être rendu au traitement des données alors que pour une autre collecte, on en est qu'à l'administration de questionnaires, par exemple.

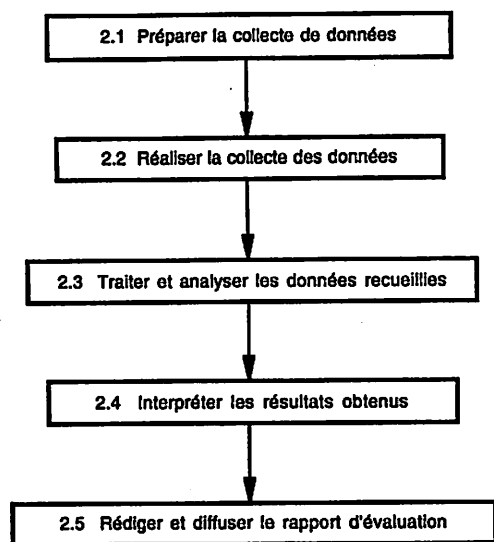


Figure 3 : Réalisation de l'évaluation

Préparer la collecte des données signifie prévoir de quelle façon s'effectuera la collecte : à l'aide de quels instruments ou techniques, par qui, quand, le taux de réponses souhaité et les stratégies à utiliser pour obtenir ce taux. Il faut bien prendre garde ici de ne recueillir que des données qui seront utiles et utilisables par la suite.

L'opération suivante consiste à recueillir les données selon ce qui a été prévu précédemment. Il faut ensuite procéder à la saisie et au traitement des données, aux analyses préliminaires et à l'interprétation des résultats. C'est lors de l'interprétation des résultats que nous sommes en mesure de répondre aux questions d'évaluation formulées lors de la planification. Finalement, la réalisation de l'évaluation s'achève avec la rédaction et la diffusion du rapport d'évaluation.

La réalisation de l'évaluation constitue sans aucun doute l'étape la plus longue du calendrier des opérations. Nous estimons que cette étape devrait, au mieux, s'échelonner entre la sixième et la dixième semaine de la session, dans le cas où la démarche s'effectue sur une session.

## Contrôle

Le contrôle n'est pas une étape en tant que telle de l'évaluation. Il s'agit davantage d'une préoccupation qui doit demeurer présente à l'esprit des acteurs de l'évaluation tout au long du processus.

On peut distinguer deux niveaux de contrôle : un niveau dit général, assumé par le Comité d'évaluation et un niveau opérationnel, assumé par le conseiller pédagogique chargé du dossier et par le professeur désigné du programme.

Le contrôle au niveau général vise à s'assurer qu'en cours de réalisation, la démarche d'évaluation ne s'écarte pas des orientations adoptées lors de la planification. Au niveau opérationnel, on cherche à s'assurer qu'à chaque opération, des standards de rigueur, de validité et de fiabilité soient maintenus, que les droits des personnes soient respectés et que la démarche se déroule conformément à l'échéancier.

## Retour sur le processus

Cette étape permet, dans un premier temps, de vérifier auprès des différents partenaires impliqués dans l'évaluation, si l'expérience a été satisfaisante et utile, et dans quelle mesure la démarche a atteint ses objectifs. Dans un deuxième temps, le retour permet de réajuster le modèle local d'évaluation des programmes afin d'en améliorer la qualité, l'efficacité et de le rendre encore plus utile.

Il s'agit d'une étape courte qui devrait s'effectuer après la rédaction du rapport d'évaluation.

## Suivi de l'évaluation

Le suivi de l'évaluation consiste en une appropriation par les intervenants concernés des résultats de l'évaluation. Par la suite, ces intervenants sont amenés à établir un plan d'action orienté vers l'amélioration de certaines faiblesses mises en lumière par l'évaluation et le renforcement de certaines forces identifiées dans le programme. Évidemment, cette étape prendra plus ou moins d'ampleur selon les résultats de l'évaluation, les priorités du programme, les ressources disponibles, etc.

Voici, à titre d'exemple, un calendrier général des différentes opérations d'évaluation dans le cas où la planification et la réalisation de l'évaluation sont échelonnées sur une seule session.

Opération	Moment et durée
1.1 Tenir des échanges informels préliminaires à la décision d'évaluer. 1.2 Jeter les bases du projet d'évaluation. 1.3 Mettre en place le comité d'évaluation de programme. 1.4 S'approprier le modèle d'évaluation de programme et préciser l'application qui en sera faite. 1.5 Planifier le déroulement de l'évaluation. 1.6 Produire et adopter un devis d'évaluation.	Échanges tenus avant la session où aurait lieu l'évaluation.  Rencontre des partenaires concernés avant la session où aurait lieu l'évaluation. Contacts faits avant la session où aurait lieu l'évaluation.  <b>Réunion 1</b> du comité d'évaluation (réunion de 3 heures, avant que la session où aura lieu l'évaluation ne débute).  Environ 35 heures de travail après la première réunion du comité d'évaluation. Environ 35 heures de travail et <b>réunion 2</b> du comité d'évaluation (réunion de 3 heures tenue vers la 3e semaine de la session).
2.1 Préparer la collecte des données 2.2 Réaliser la collecte des données 2.3 Traiter et analyser les données 2.4 Interpréter les résultats 2.5 Rédiger et diffuser le rapport d'évaluation	Environ 70 heures de travail et <b>réunion 3</b> du comité d'évaluation (réunion de 2 heures tenue vers la 6e semaine de la session).  La collecte des données devrait être réalisée entre la 6e et la 10e semaine de la session.  Opération effectuée entre la 10e et la 15e semaine.  <b>Réunion 4</b> du comité d'évaluation (réunion de 3 ou 6 heures, tenue vers la 15e semaine).  Environ 70 heures de travail et <b>réunion 5</b> du comité d'évaluation (réunion de 3 heures tenue vers la 18e semaine de la session).
3. Retour sur l'évaluation.	Environ 20 heures de travail : . collecte des données réalisée lors de la réunion 5 du comité d'évaluation et/ou entre la 18e et la 19e semaine; . ensuite analyse des résultats et correctifs apportés au modèle.
4. Suivi de l'évaluation	Lors de la session suivant les opérations d'évaluation proprement dites.

Tableau 1 : Calendrier général des opérations d'évaluation

### LES OUTILS DÉVELOPPÉS

Un certain nombre d'outils ont été élaborés pour soutenir les projets d'évaluation. Dans ce qui suit, nous donnerons un aperçu de ces outils : classification des problèmes éventuels d'un programme de formation, banque informatisée de questions, procédures techniques pour la saisie et le traitement des données.

La classification des problèmes qui a été développée comprend cinq catégories de difficultés pouvant éventuellement affecter un programme avec, pour chaque catégorie, un certain nombre de voies d'action possibles. Nous présentons ici une brève description de chacune de ces catégories.

Problèmes de type 1: *Manque de candidats à l'admission*: un programme peut connaître une chute importante dans



les demandes d'admission.

**Problèmes de type 2: *Défaut de motivation/orientation*:** un programme peut être aux prises avec des étudiants qui se retrouvent dans ce programme sans l'avoir vraiment choisi, que cela soit dû à un refus dans le programme de leur choix ou encore par défaut d'orientation.

**Problèmes de type 3: *Difficultés de cheminement*:** dans un programme, il peut se présenter plusieurs étudiants en difficulté : échecs et abandons de cours nombreux, abandon du programme ou abandon des études collégiales, durée prolongée des études, etc.

**Problèmes de type 4: *Manque de qualité de la formation*:** obtenir un DEC dans un programme pourrait ne plus garantir la qualité de la formation des étudiants; leur formation ne comblerait pas les besoins des individus, des employeurs, de l'université ou de la société en général.

**Problèmes de type 5: *Évolution de la situation des diplômés*:** dans un programme, la fonction ou le milieu de travail peut s'être modifié de telle sorte que nos étudiants soient moins bien préparés à ces nouvelles situations.

Cette typologie pourrait servir de canevas pour la construction de questionnaires d'évaluation et pour l'interprétation des données, mais, pour l'instant, nous n'avons pas encore exploité les possibilités d'une telle classification.

Par ailleurs, nous avons élaboré une banque de questions en s'inspirant de banques existantes composées d'items validés. Les questions et énoncés sont répartis en douze thèmes : identification des répondants, objectifs du programme, structure et organisation du programme, cours du programme, stratégies pédagogiques, relations professeurs-étudiants, évaluation des apprentissages, ressources matérielles, ressources humaines, pertinence du programme, efficacité du programme, climat du programme. La banque a été informatisée avec le support informatique du logiciel LXR-Test.

En ce qui concerne les procédures techniques de saisie et de traitement des données, mentionnons que des consignes d'utilisation d'un lecteur optique ont été rédigées pour un fonctionnement sur les technologies IBM et Macintosh. De même, des procédures de transfert de données dans un logiciel statistique ont été développées pour les deux technologies mentionnées.

## L'EXPÉRIMENTATION DU PROCESSUS

À la session d'hiver 1994, le Collège de Sherbrooke a procédé à l'évaluation du programme de Lettres. Cette démarche d'évaluation a permis d'expérimenter le processus et les outils d'évaluation. De façon générale, le processus s'est avéré utile et efficace alors que les outils ont grandement facilité les opérations. Plus spécifiquement, voici quelques considérations découlant à cette expérimentation.

Concernant le comité d'évaluation, l'expérimentation est venue confirmer l'importance de son rôle tout en permettant de préciser davantage son mandat et le mandat de chacun de ses membres. On a aussi pu poursuivre la réflexion à propos de la composition de ce comité et de ses liens avec les comités de programmes.

En ce qui a trait aux différentes étapes du processus, la planification est apparue comme une étape cruciale dans la démarche, renforçant ainsi la perception que nous avons des différentes opérations qui y sont reliées. En particulier, l'adoption formelle d'un devis d'évaluation s'est avérée tout à fait pertinente. Comme il est primordial que certaines actions soient entreprises suite à une évaluation, sinon l'entreprise demeure un exercice inutile, nous avons créé explicitement une étape consacrée au suivi de l'évaluation. Lors de l'expérimentation, il nous était alors clairement apparu qu'il fallait prévoir du temps et un lieu d'échanges pour "l'après-évaluation".

Finalement, les indicateurs quantitatifs liés à la réussite et au cheminement scolaire dans un programme nous ont posé quelques difficultés. En effet, il est difficile d'obtenir les indicateurs souhaités, d'obtenir des indicateurs fiables et comparables et d'identifier la source d'informations pertinente dans chaque cas. Ces problèmes nous ont amené à vouloir identifier quels indicateurs seraient les plus utiles, où et comment les obtenir et de concevoir un registre pour recueillir ces données pour chacun des programmes offerts dans notre institution.

## CONCLUSION

Le processus d'évaluation qui a été décrit précédemment n'est pas définitif. Des échanges et des travaux doivent encore se tenir pour en améliorer le contenu. De plus, certains outils, comme la banque de questions, ne sont pas finalisés. Nous devrions terminer ces travaux et obtenir une version finale du guide opérationnel d'ici la fin du mois de septembre.

Toutefois, certaines interrogations subsistent, à savoir comment intégrer réellement dans l'évaluation d'un

programme les composantes de la formation générale et de quelle façon pourra s'arrimer notre processus avec les auto-évaluations commandées par la Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial. Ces questions mériteraient d'être discutées localement pour améliorer le processus et aussi pour paver la voie à l'élaboration d'une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes. Elles devraient également faire l'objet de discussions à l'échelle provinciale de telle sorte que les collèges puissent mettre en commun des façons de faire et du matériel. Ainsi, chaque collège pourra, par une évaluation rigoureuse et fiable de ses programmes, contribuer à l'amélioration de la formation dispensée dans le réseau collégial.

---

1. ALLAIRE, H. et C. Moisan. *L'évaluation des programmes de formation dans les collèges*. Guide opérationnel - deuxième version. Conseil des collèges, Collection Études et réflexions sur l'enseignement collégial, Juin 1993.
2. Voir dans NADEAU, Marc-André. *L'évaluation de programmes, théorie et pratique*, 2e édition. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1988, pp. 141 à 155.