

Une évaluation de programme qui influence le quotidien

Jacques Belleau, Adjoint au directeur des études
Gilles LeBlanc, Conseiller pédagogique au Service de l'enseignement
Cégep de Lévis-Lauzon

Cet atelier présente le fruit des évaluations de programme, leurs impacts et les possibilités qu'elles offrent. La force de l'évaluation de programme est de nous nourrir en questionnement sur la réussite scolaire, la structure des programmes, l'implantation des programmes, les politiques d'évaluation, la méthodologie, les instruments de mesure, les sujets de recherche, la perception des étudiants et des professeurs, la collaboration entre les services.

Le texte de la PIEP qui fonde notre action en matière d'évaluation de programme a été rédigé en 1994, mais n'a été adopté qu'en 2001 par le conseil d'administration. Entre ces deux dates, la formulation a évolué, des précisions ont été apportées, mais les intentions sont demeurées les mêmes. Le préambule de la PIEP campe bien ces dernières.

« Au-delà des obligations réglementaires ou des courants de gestion, l'évaluation de programme est un moment de réflexion, d'expression et de prise de conscience qui instaure une pause dans la vie d'un programme. Dans ce contexte, l'évaluation de programme ne peut être perçue comme une finalité. Elle est plutôt un instrument de rétroaction. Dès lors, l'évaluation de programme ne peut-être que formative, c'est-à-dire qu'elle ne cherche pas à sanctionner, mais plutôt à accroître la qualité du programme. Aussi, l'évaluation de programme doit-elle être vue comme un processus interactif permettant à chacune de ses composantes d'apporter sa contribution à l'ensemble. »

(<http://www.clevislauzon.qc.ca/Politiques/2221-10.pdf>)

Dans le cadre de cette présentation, notre intention est d'illustrer l'impact positif et dynamique de l'évaluation de programme comme nous la vivons au Cégep de Lévis-Lauzon.

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME ET SA MISE EN ŒUVRE DE 1994 À 2000

L'évaluation de programme de formation au collégial est l'un des éléments du « nouveau collégial » mis en œuvre lors de la rentrée d'automne 1994. En effet, c'est en août 1994 que la nouvelle Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) lançait sa première opération réseau d'évaluation. Comme tous les cégeps offrant cette formation, nous avons à évaluer notre programme d'informatique. L'échéance pour compléter l'évaluation était fixée au terme de l'année scolaire 1994-1995. Par la suite, nous avons été invités à évaluer le programme de sciences humaines (1995-1996), de techniques administratives (1996-1997) et la formation générale (1997-1998). Pour chacune de ces opérations la CEEC a produit un guide technique précisant ses attentes.

Dès 1994, nonobstant les obligations qui nous étaient faites par la Commission, notre intention première n'a jamais été de répondre à une commande, de satisfaire à une obligation, mais bien d'utiliser cette obligation afin d'introduire un changement culturel tout en nous donnant un outil supplémentaire d'animation et de développement pédagogique. C'est pourquoi le Cégep de Lévis-Lauzon a fait le choix de confier tout le dossier de l'évaluation de programme à un conseiller pédagogique. En fait, un poste a été créé pour mener à bien cette tâche et travailler à la mise en œuvre du «renouveau». Ce choix est une bonne indication des intentions du Collège en matière d'évaluation de programme.

Lors des quatre premières évaluations, tout était à faire. Il fallait s'approprier un cadre de travail, bâtir nos outils, mais aussi, introduire un changement majeur dans la vie de notre institution.

Personne n'aime être évalué, surtout lorsque les repères relatifs à cette évaluation sont flous et les conséquences incertaines. Qu'arriverait-il si nous constatons que nos programmes n'étaient pas de qualité? Quelles seraient les conséquences pour une enseignante ou un enseignant si l'évaluation mettait en lumière des difficultés? Ces questions, et bien d'autres, ont été posées lors de chacune des évaluations. Il faut aussi savoir qu'à Lévis-Lauzon, comme ailleurs dans le réseau, la crainte de voir un palmarès émerger des travaux de la CEEC était latente, tout comme on craignait qu'il y ait des sanctions prises contre une enseignante ou un enseignant trouvé fautif.

La première conséquence des travaux d'évaluation menés entre 1994 et 1998 a été la prise de conscience de la qualité de la formation offerte au Cégep de Lévis-Lauzon. Évaluation après évaluation, nous en avons témoigné, et la Commission est allée dans le même sens. Ce n'est pas rien. Le travail des enseignantes et des enseignants était reconnu par les étudiantes et les étudiants, la Commission des études, le conseil d'administration et la CEEC. Cette valorisation a eu un effet certain sur l'estime de soi de notre collectivité. Rappelons que les palmarès publiés par le magazine *L'Actualité* au début des années 1990 avaient eu un effet dévastateur sur notre perception de notre travail. Un doute s'était installé, l'évaluation de programme est venue l'effacer.

Les outils d'évaluation et la méthodologie élaborés à cette époque constituent le second legs. Les questionnaires, s'appuyant sur des banques élaborées dans d'autres collèges, avaient pour but de recueillir une information auprès des personnes. L'analyse des réponses permettait de dégager les sujets qu'il faudrait aborder lors des entrevues de groupes. Les outils permettaient aussi d'analyser différents documents ou instruments utilisés dans le cadre d'un programme au regard des obligations de la PEA ou des règles généralement admises en matière de pédagogie. C'est ainsi que, par exemple, une grille de lecture des plans de cours ou un outil d'analyse des instruments d'évaluation a émergé. L'appropriation des sources de données sur l'origine des clientèles et les cheminements scolaires s'est amorcée lors des évaluations. Le Collège y a découvert une information de nature stratégique qui a donné lieu à plusieurs développements, notamment l'élaboration de fiches programme sur base Access, disponibles sur cédérom et mises à jour annuellement.

L'instrumentation et la méthodologie sont intéressantes mais peu utiles si les conclusions ou les constats ne font l'objet d'aucun réinvestissement. L'une des attitudes qui témoignent de ce réinvestissement en pédagogie est la mise en œuvre d'actions dès qu'un constat impliquant une intervention était fait. Par exemple, si les plans de cours d'un programme posaient des problèmes, un travail était entrepris afin de corriger la situation immédiatement. Il en était de même pour l'évaluation des apprentissages ou la séquence des cours d'un programme. D'autres actions, visant l'ensemble des départements et programmes, étaient aussi mises en œuvre : documents pédagogiques sous forme de fiches, activités de perfectionnement. Des publications portant sur l'évaluation formative, la planification de l'enseignement, l'évaluation des apprentissages ou un guide de production d'un plan de cours, pour ne nommer que ceux-là, ont aussi été diffusées sur une large échelle.

Cette première époque se termine sur une étape de transition. Les enseignantes et les enseignants du Collège ont amorcé, en 1998-1999, un mouvement de boycott des activités d'évaluation de programme qui s'est étendu jusqu'en 1999-2000. C'est alors que nous avons pu réaliser notre première évaluation sans guide de la CEEC. Notre choix s'est alors porté sur le programme de *gestion et exploitation de l'entreprise agricole*. Cette évaluation illustre fort bien l'intérêt et l'impact d'une évaluation. L'une des difficultés principales de ce programme était son faible taux de diplomation. L'analyse de la situation nous a permis de comprendre les causes et d'agir. C'est ainsi qu'une modification réglementaire a contribué à l'accroissement du taux de diplomation en associant l'accès au cours porteur de l'intégration, l'obligation d'avoir complété les autres cours du programme, excluant ceux de la session du cours d'intégration ou d'être en mesure de les terminer dans la session suivante.

En 2001, l'évaluation institutionnelle s'est inscrite en dehors de la PIEP. Il n'en sera question ici que pour dire que c'est à ce moment qu'il y a eu un changement; le conseiller pédagogique qui avait initié tout le travail a été chargé de l'évaluation institutionnelle, et un collègue a pris la relève. Autre changement, la CEEC ne commandait plus d'opérations réseau : nous avions à appliquer notre PIEP.

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME ET SA MISE EN ŒUVRE DE 2001 À 2004

En fait, nous pourrions même affirmer que le changement a été plus important. L'évaluation de programme est devenue un lieu d'échanges sur des sujets mis de côté par les départements et les programmes, par le temps qui passe trop vite. Dans ce contexte, le responsable de l'évaluation est devenu un animateur favorisant les échanges et le questionnement. Il lui faut, d'entrée de jeu, démystifier l'évaluation de programme et faire de celle-ci un outil indispensable pour l'amélioration continue de la mise en oeuvre des programmes et des pratiques pédagogiques.

Aujourd'hui, ce sont les départements qui invitent le responsable de l'évaluation à les accompagner dans des évaluations partielles de leur programme : intérêt pour le programme; regard sur une ou des composantes de formation, voire une ou des disciplines; évaluation des stratégies pédagogiques; disponibilité des équipements et des laboratoires; charge de travail demandée; appréciation des étudiants face au programme et face au collège; modes d'évaluation; implantation d'une nouvelle option; enquête sur la clientèle, etc. Dès lors, le conseiller pédagogique joue un rôle de premier plan par l'accompagnement collectif et individuel qu'il offre afin de : soutenir une argumentation, faire une recherche pour les enseignantes et enseignants, animer des rencontres, élaborer des outils de collecte d'information, préparer une grille ou un tableau synthèse.

L'évaluation de programme favorise le partage des expériences et instrumente les équipes de départements : fabrication de grilles d'autoévaluation menant à des corrections de plans de cours, mise en commun des travaux requis des étudiantes et des étudiants, modification de la politique départementale d'évaluation des apprentissages, etc. Les programmes ne sont pas en reste puisque l'évaluation suscite la révision ou influence la rédaction des plans cadre, de même que la fabrication d'une matrice de correspondance entre les buts, les cours, les compétences, les habiletés et les attitudes.

La méfiance ou la peur ne sont plus à l'ordre du jour. L'évaluation de programme se fait dans un climat de confiance, d'échanges et de respect des individus, des tâches, des responsabilités et des politiques et règlements. Dans l'évaluation de programme, le temps définit des repères, mais, contrairement à la première période, il n'est plus un frein à la création d'une bonne complicité de même qu'à l'expression ou au partage d'une vision différente. Elle favorise les échanges entre tous les intervenants, identifie les éléments qui suscitent le questionnement; elle joue le rôle de régulateur dans un procédé de gestion et de mise en oeuvre de programme.

L'évaluation de programme permet d'être à l'écoute des étudiantes et des étudiants, et d'exploiter toute la richesse contenue dans leurs commentaires qui s'avèrent utiles pour améliorer les contenus de cours, les stratégies pédagogiques, les laboratoires, la gestion de l'enseignement, ou encore les grilles programme pour ne nommer que quelques changements susceptibles d'être mis en œuvre pendant ou au terme d'une évaluation.

Dans le processus d'évaluation de programme, le rapport d'évaluation n'est plus une finalité. Les actions posées en cours d'évaluation ainsi que les recommandations faites lors de l'évaluation sont consignées dans le plan de suivi. Elles forment le noyau principal de cet exercice d'évaluation. Les suites du suivi de l'évaluation sont faites régulièrement. Elles permettent de bien identifier les retombées de l'évaluation et de cibler les nouveaux correctifs à apporter permettant ainsi de rendre l'évaluation dynamique, formative et toujours vivante.

Pour le conseiller pédagogique, l'évaluation de programme permet de développer une expertise dans le traitement et l'analyse des données. Et c'est l'ensemble de la collectivité qui en profite, car ces compétences sont largement transférables dans les autres tâches qui lui incombent.

Il reste encore une étape à franchir, celle de s'inscrire dans un processus d'intégration avec le plan de la réussite. Pour ce faire, il est important d'avoir la collaboration et l'implication de divers intervenants (personnel enseignant, étudiants, CO, API, techniciens, responsable à l'emploi, responsable à la fabrication des horaires, responsable aux communications, responsable informatique, etc.). En fait, tout comme la réussite, l'évaluation de programme doit être l'affaire de tous.

Pour nous résumer, de 1994 à 2004, nous sommes passés de la « vérification-évaluation » à l'« animation-évaluation ». Il nous reste à aller au-delà pour atteindre le niveau « animation-réussite » qui inscrira l'évaluation dans une continuité d'action et de réflexion normale et régulière pour chacun des programmes et des départements.