Rapport d'évaluation

Évaluation de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP)

du Collège Mérici

Faite à l'occasion de l'évaluation par l'établissement du programme

Techniques de gestion hôtelière (430.01)

Mai 2001

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec

Introduction

L'évaluation de l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) du Collège Mérici s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges qui offrent un programme conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). La Commission a demandé à tous ces établissements de procéder, au cours de l'année 1998-1999, à l'évaluation en profondeur d'un programme menant au DEC en appliquant leur propre politique et de lui transmettre un rapport portant à la fois sur le programme évalué et sur l'application de leur PIEP.

Le Collège a évalué le programme *Techniques de Gestion hôtelière* (430.01) et il a transmis son rapport à la Commission qui l'a reçu le 29 juin 1999. Ce rapport comporte deux parties traitant respectivement de l'application de la PIEP et de l'évaluation du programme. Un comité composé de quatre membres et dirigé par un commissaire[1] a analysé ce rapport et effectué une visite à l'établissement les 26 et 27 janvier 2000. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs[2] des différentes disciplines donnant les cours de la formation spécifique et générale.

La Commission a évalué l'application de la PIEP du Collège Mérici selon les critères annoncés dans le Cadre de référence publié en 1994[3], soit la conformité et l'efficacité, et selon les précisions données par la Commission dans sa correspondance avec les collèges.

Le présent rapport expose les conclusions auxquelles en est arrivée la Commission au terme de ses travaux. Après une brève description du Collège, de sa PIEP et du programme évalué, le document présente les résultats de l'évaluation faite par la Commission. Elle porte ainsi jugement sur la conformité et l'efficacité de l'application de la politique.

---

1. Outre le commissaire, M. Louis Roy, le comité de visite regroupait Mme Louise Beaulieu, enseignante au Collège de Valleyfield, Mme Suzanne Guimond, conseillère pédagogique au Cégep de Matane, et Mme Louise St-Pierre, conseillère pédagogique au Collège André-Grasset. Le Comité était assisté d'un agent de recherche, M. Paul Vigneau, qui agissait à titre de secrétaire. Mme Sarah-Jeanne Laliberté, agente de recherche à la Commission, était invitée à titre d'observatrice.

2. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

3. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *L'évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études. Cadre de référence*, octobre 1994, 25 p.

Le collège, sa politique et le programme évalué

Le Collège Mérici, situé à Québec, est un établissement privé agréé aux fins de subventions. Outre la session d'accueil et d'intégration, cet établissement propose trois programmes d'études préuniversitaires et cinq programmes d'études techniques[4].

Le programme *Techniques de gestion hôtelière* y est offert depuis 1991. Il s'agit d'un programme contingenté; le Collège peut accueillir 66 élèves en cheminement normal (3 ans) et 36 en cheminement intensif (4 trimestres pour les personnes détentrices d'un DEC). Ce programme a été révisé en 1993 selon l'approche par objectifs et standards, avec des cours ministériels, chaque cours correspondant à une compétence. Le programme compte $91^{2/3}$ unités et il totalise 2850 heures de formation dont 2190 heures de formation spécifique. C'est cette composante de formation, totalisant 38 cours, qui a été l'objet de l'évaluation.

La Commission a évalué la PIEP du Collège en octobre 1996. Elle estimait que cette politique contenait les composantes et éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité. Elle en appréciait la clarté et la précision de la plupart des composantes, en particulier celles relatives au processus d'évaluation qui reflètent clairement l'importance accordée à la réalisation et au suivi de l'évaluation. Elle souhaitait néanmoins que des précisions et des améliorations soient apportées concernant, par exemple, l'arrimage du système d'information aux autres composantes de la politique. De plus, elle soulignait que le devis ne comporte aucune indication sur la description du programme à évaluer. Enfin, elle ajoutait que la politique pourrait préciser davantage les critères d'appréciation retenus afin de s'assurer qu'ils permettent une évaluation adéquate de la cohérence du programme ainsi que de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants.

---

4. *Histoire et civilisation* (700.02) : Programme bilingue (certains cours du programme dispensés en anglais); *Session d'accueil et d'intégration* (081.01); *Sciences de la nature* (200.01); *Sciences humaines*, profil international (300.01); *Techniques d'éducation spécialisée* (351.03 ou 351.13); *Techniques de recherche, enquête et sondage* (384.01); *Techniques de tourisme* (414.A0); *Techniques de gestion hôtelière* (430.01 ou 430.11); *Techniques de gestion des services alimentaires et de restauration* (430.02).

Évaluation de l'application de la PIEP

La conformité

La conformité exprime le rapport de concordance entre la démarche suivie par le Collège et le contenu de sa politique. Elle est successivement examinée sous l'angle du choix du programme à évaluer, de l'utilisation du système d'information sur les programmes d'études et du déroulement du processus d'évaluation.

Le choix du programme à évaluer

La politique du Collège, adoptée en 1996, prévoyait le calendrier des évaluations pour la période 1996-1997 à 2000-2001. Cette orientation reposait sur le principe selon lequel tous les programmes sont évalués de façon approfondie tous les cinq ans. L'ordre retenu tient compte de la situation de chacun des programmes, par exemple le moment de son implantation et du processus de révision des programmes du ministère de l'Éducation. Le programme *Techniques de gestion hôtelière* devait être évalué en 1997-1998, mais son évaluation a été retardée d'un an, comme le prévoit la politique, lorsque la Commission a demandé aux collèges d'évaluer la mise en œuvre de la formation générale.

Il est prévu qu'à l'avenir on utilise le tableau de bord pour déterminer les programmes à évaluer. La Commission invite le Collège à modifier sa politique en conséquence tout en prévoyant au besoin des règles supplémentaires pour encadrer la détermination des programmes à évaluer. D'ailleurs, la politique prévoit déjà que des «évaluations sommaires pourront avoir lieu selon les signaux d'urgence émis par le tableau de bord».

Le système d'information sur les programmes d'études

Le Collège dispose d'informations diverses sur ses programmes, il utilise notamment le système COBA qui permet de générer tout un ensemble de données, et des données quantitatives sont transmises périodiquement aux personnes intéressées. La Commission a cependant constaté que cela n'est pas encore organisé sous forme d'un véritable système d'information sur les programmes d'études pour soutenir le processus de gestion des programmes. En effet, les gestionnaires et les enseignants ne disposent pas actuellement d'une information à jour, facile à consulter et favorisant la prise de décision sur la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'études.

Dans la foulée de l'adoption de sa politique en 1996, le Collège se devait d'élaborer un tableau de bord des programmes puisque celui-ci était appelé à jouer un rôle majeur dans l'évaluation des programmes. Les moyens nécessaires n'ont cependant pas été pris et le Collège reconnaît qu'il accuse du retard à cet égard. C'est pourquoi,

> *la Commission recommande au Collège de se doter d'un tableau de bord opérationnel servant à la gestion et à l'évaluation continue des programmes d'études.*

Les indicateurs identifiés dans la politique du Collège peuvent avantageusement servir de matière première pour façonner le tableau de bord. Celui-ci peut aussi intégrer d'autres données déjà disponibles comme les principaux résultats de l'évaluation des cours par les élèves (cette évaluation est obligatoire pour les chargés de cours et les professeurs non permanents, mais elle est facultative pour les permanents). Le Collège prévoit en outre y inclure les résultats de son analyse des plans de cours.

Le déroulement du processus d'évaluation

Dans l'ensemble, le processus d'évaluation suivi est plutôt conforme aux modalités prévues. En effet, les responsabilités d'encadrement du processus ont été assumées en suivant les dispositions de la politique. Il en est de même de la réalisation des travaux d'évaluation, de la participation des professeurs et de la diffusion du rapport. C'est le comité d'évaluation, constitué selon les règles de la politique et présidé par le chargé de projet, qui a réalisé la plus grande partie du travail d'évaluation : préparation du devis et des instruments de collecte des données, collecte des données et rédaction du rapport. Quelques lacunes sur le plan de la conformité seront relevées plus loin en abordant le devis et le suivi de l'évaluation.

* * *

En résumé, la démarche d'évaluation est partiellement conforme à la politique du Collège. Celui-ci doit, en particulier, implanter un véritable tableau de bord des programmes. Le Collège envisage par ailleurs certaines modifications à sa politique. Ainsi, il veut en réécrire quelques sections en éliminant des éléments redondants (les indicateurs définis sont repris dans la section suivante portant sur le tableau de bord) ou en y précisant les étapes de la démarche d'évaluation. Enfin, le Collège prévoit évaluer sa PIEP au terme de chaque évaluation de programme.

Ces initiatives paraissent prometteuses, en particulier la réécriture de l'article touchant le système d'information sur les programmes d'études. Le Collège aurait aussi intérêt à rendre plus explicite la définition de ses critères d'évaluation tout en associant à chaque critère retenu les indicateurs qui les rendent opérationnels. Ces indicateurs se retrouvent déjà pour la plupart dans la politique actuelle. La Commission ***suggère*** donc au Collège de rendre sa politique plus opérationnelle, par exemple en resserrant la définition de ses critères actuels, en ajoutant au besoin quelques critères, en associant aux critères retenus les indicateurs pertinents et en annexant à sa PIEP, tel qu'il le prévoit, un plan type de travail.

L'efficacité

L'évaluation de l'efficacité de la politique permet d'établir jusqu'à quel point cette politique contribue à assurer la qualité de l'évaluation des programmes. L'examen de la Commission vise à déterminer dans quelle mesure l'évaluation faite par le Collège a permis de porter un diagnostic juste et précis sur l'état du programme et d'élaborer un plan d'action approprié pour apporter les améliorations jugées nécessaires. De façon plus particulière, la Commission a examiné le devis d'évaluation, la collecte des données perceptuelles, la réalisation de l'évaluation ainsi que le plan d'action.

Le devis d'évaluation

Le devis qui intègre bien les indicateurs définis dans la politique a conduit à la conception d'instruments de collecte des données adéquats. Il contient un calendrier de réalisation explicité de façon exhaustive dans un autre document.

Cependant, le devis utilisé présente des lacunes importantes, liées en grande partie à la compréhension qu'avait le Collège de cette opération d'évaluation. En effet, le rapport d'autoévaluation précise que «l'objectif même de notre exercice [ ] vise à évaluer la PIEP et non la pertinence du programme». Ainsi, contrairement à ce que prévoit la PIEP, le rapport ne contient pas une «description des objectifs à examiner lors de l'évaluation» ou, si l'on veut, il ne précise pas les enjeux de l'évaluation et il n'y a pas de «description des critères retenus pour fonder l'appréciation du programme».

En réalité, le Collège avait déjà envisagé des modifications au programme avant d'entreprendre son évaluation. À titre d'exemple, un groupe de travail avait été mis sur pied pour travailler sur la problématique de la maîtrise de l'anglais et, au cours de la visite, des interlocuteurs ont reconnu l'importance de cette question. Or, à cause de l'orientation donnée à l'opération, cet enjeu n'a pas été retenu dans le devis d'évaluation du programme et ce, même si plusieurs commentaires des élèves, des diplômés et des employeurs portaient sur la situation de l'enseignement de l'anglais.

Enfin, les professeurs n'ont pas été consultés pour enrichir les thématiques à aborder et pour adapter les instruments d'analyse aux problématiques du programme.

En tenant compte de l'ensemble des lacunes du devis d'évaluation,

> *la Commission recommande au Collège de préparer, à l'avenir, des devis qui orientent et encadrent mieux le processus d'évaluation.*

Il pourra le faire en appliquant de façon plus fidèle son article sur «l'élaboration d'un devis d'évaluation», en particulier les alinéas portant sur les enjeux de l'évaluation et la description renouvelée des critères, et en se conformant au modèle de plan de travail qu'il compte intégrer à sa politique; le Collège aura également intérêt à faire participer les professeurs à ce processus.

Dans la présente opération, le devis élaboré n'a pas inclus la formation générale dans la démarche d'évaluation. Même si cette composante venait d'être évaluée, certains aspects en lien direct avec la formation spécifique (formation générale propre, taux de réussite) auraient pu être examinés. La Commission rappelle l'importance de couvrir toutes les composantes d'un programme lorsque l'on décide de l'évaluer en profondeur.

La collecte des données perceptuelles

Dans l'ensemble, les instruments de collecte des données perceptuelles, en particulier les questionnaires administrés auprès des élèves et des diplômés, sont adéquats et le Collège a pris les moyens appropriés pour en assurer la validité. C'est un aspect intéressant de la démarche d'évaluation. Le questionnaire envoyé aux employeurs n'a cependant été validé que par quelques professeurs. Le schéma d'entrevue utilisé pour animer la rencontre avec les enseignants est directement inspiré de la politique. D'ailleurs, les thèmes couverts par les instruments de collecte des données sont tirés des indicateurs définis dans la politique.

La réalisation de l'évaluation

Les données recueillies

Les données recueillies sont pertinentes et elles révèlent le degré de satisfaction des élèves, des diplômés et des employeurs à l'égard du programme, en particulier la maîtrise des compétences par les finissants. Ces données sont toutefois incomplètes. Les données relatives à la description du programme et aux perceptions des chargés de cours – nombreux dans le programme – auraient pu être plus étoffées pour mieux comprendre le

contexte de l'évaluation. De plus, il n'y a pas de données descriptives concernant les méthodes pédagogiques, les mesures d'encadrement et la logique qui sous-tend la séquence de cours retenue.

L'analyse

L'analyse des données, telle qu'elle est reflétée par le rapport, est plus que lacunaire; elle est pratiquement inexistante. La présentation même de certaines données, celles qui portent sur la satisfaction des élèves et des diplômés, invitait pourtant à l'analyse comparative puisque, pour les mêmes compétences, on retrouve les perceptions de ces deux groupes. On aurait pu aussi comparer le point de vue des élèves avec celui des professeurs sur certains aspects comme la charge de travail et l'équilibre entre les trimestres (nombre d'heures de cours et de travail scolaire). Il aurait également été approprié de tirer des conclusions sur l'évolution des taux de réussite aux cours et du taux de diplomation des cohortes inscrites depuis 1993. Enfin, lorsque les données indiquaient un degré assez élevé d'insatisfaction sur certains aspects de mise en œuvre, que ce soit des cours ou des approches pédagogiques, le Collège n'a pas jugé bon d'approfondir l'analyse des situations avec les professeurs. La Commission croit qu'une participation accrue des enseignants au processus d'évaluation aurait permis de faire une analyse plus rigoureuse et approfondie du programme.

Les conclusions

Il n'y a pas de conclusions ni sur le programme dans son ensemble, ni sur les diverses dimensions examinées. Il est fort probable que cela s'explique par le fait que le Collège n'a pas basé la démarche d'évaluation sur une définition des enjeux du programme et des critères précis. Il s'est plutôt limité à rechercher les indicateurs définis dans la politique et à présenter les résultats selon les groupes sondés. La démarche serait sans doute plus efficace si elle était centrée sur les critères retenus et les indicateurs qui leur sont reliés et si le rapport présentait les résultats selon ces critères. Actuellement, en l'absence d'analyse approfondie et de conclusions qui en découleraient, il n'est pas possible de bien apprécier les divers aspects de la mise en œuvre du programme.

Les actions envisagées

Le rapport du Collège contient des actions qui visent à corriger certains problèmes révélés par les sondages, en particulier relativement à l'application de la PIEA et à l'enseignement

de certains cours de la formation spécifique. D'autres aspects à améliorer sont cependant négligés, par exemple la faiblesse de la supervision des stages (selon les diplômés), la formation en anglais (étudiants, diplômés et employeurs), la nécessité de se doter d'un profil du diplômé (enseignants) ainsi que la cohésion entre l'équipe des enseignants à temps plein et les chargés de cours (enseignants). Dans ce dernier cas, le Collège a depuis quelque temps mis de l'avant une mesure invitant les chargés de cours à participer annuellement à trois «réunions élargies» avec les enseignants à temps complet. Il semble toutefois que ces derniers souhaitent une meilleure intégration des chargés de cours au programme. En conséquence,

> *la Commission recommande au Collège de revoir sa démarche d'évaluation en s'assurant notamment de disposer de toutes les données pertinentes, en mettant l'accent sur leur analyse et en exposant clairement les conclusions de l'évaluation avant de proposer des actions en vue d'améliorer la mise en œuvre du programme évalué.*

Le suivi de l'évaluation

Le plan d'action inclus dans le rapport est centré sur la PIEP plutôt que sur le programme. La direction reconnaît qu'elle n'avait pas appliqué sa politique de façon adéquate puisqu'elle n'a pas formé de comité de suivi. C'est le comité de suivi qui devait «planifier l'organisation des actions à réaliser» et produire le plan d'action.

Par ailleurs, le Collège a déjà entrepris une série d'actions ponctuelles après avoir pris connaissance du point de vue des différents groupes sur la mise en œuvre du programme. Il est intervenu pour corriger des problèmes particuliers à certains cours, améliorer l'application de la PIEA, mieux planifier la charge de travail et renforcer les liens avec le milieu du travail. Le Collège souhaite que le programme soit bientôt révisé en objectifs et standards puisqu'il veut définir lui-même les cours de la formation spécifique en fonction des besoins du marché du travail.

La Commission ***suggère*** toutefois au Collège de former son comité de suivi, comme le prévoit sa politique, et de lui confier la préparation d'un véritable plan d'action sur les suites à donner à l'évaluation du programme.

* * *

En résumé, l'application faite par le Collège de la PIEP dans le cadre de l'évaluation du programme *Techniques de gestion hôtelière* n'a pas été efficace. Le devis d'évaluation n'a pas permis de bien orienter et encadrer l'évaluation. La démarche d'évaluation n'a pu se fonder sur toutes les données pertinentes, mettre l'accent sur leur analyse et exposer clairement les conclusions de l'évaluation avant de proposer des actions en vue d'améliorer la mise en œuvre du programme. Enfin, un comité de suivi n'a pas préparé, comme prévu, un plan d'action sur les suites à donner à l'évaluation du programme.

Conclusion

Cette première expérience d'application par le Collège Mérici de l'application de sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a été marquée par une compréhension du sens de l'opération – évaluer l'application de la PIEP, plutôt qu'évaluer en profondeur le programme – qui a affecté grandement le processus. Le Collège a cependant déjà pris des mesures visant à corriger plusieurs lacunes constatées.

Sur le plan de la conformité, le Collège a su utiliser de façon pertinente les indicateurs de sa politique pour concevoir des instruments de cueillette des données adéquats. Puisqu'il n'était pas opérationnel, le tableau de bord n'a cependant pu jouer le rôle prévu. Le Collège devrait également mieux appliquer les articles de la politique portant sur le devis et le suivi de l'évaluation.

Sur le plan de l'efficacité, le rapport du Collège ne permet pas de conclure que l'application de la politique a permis d'assurer la qualité de l'évaluation du programme évalué, *Techniques de gestion hôtelière*, en particulier pour poser un diagnostic sur l'état du programme et élaborer un plan d'action approprié dans le but d'en améliorer la mise en œuvre. Cela est surtout dû à des données incomplètes et une analyse déficiente. Le Collège a tout de même été en mesure d'apporter certaines améliorations à son programme.

Afin d'améliorer l'application de la politique par le Collège, la Commission lui recommande de se doter d'un tableau de bord opérationnel, de préparer des devis qui orientent et encadrent mieux le processus d'évaluation et de revoir l'ensemble de sa démarche d'évaluation des programmes. De plus, elle lui suggère de former un comité de suivi pour préparer un plan d'action subséquent à l'évaluation du programme et, enfin, de rendre sa politique plus opérationnelle en définissant mieux ses critères et en les associant aux indicateurs pertinents, puis en annexant à sa PIEP, comme il le prévoit, un plan type de travail.

Au terme de son évaluation, la Commission en arrive à la conclusion que l'application faite par le Collège Mérici de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études est partiellement conforme à sa politique et peu efficace.

Les suites de l'évaluation

En répondant à la version préliminaire de ce rapport, le Collège Mérici accepte, de façon générale, le contenu ainsi que les recommandations de la Commission. Il formule cependant un certain nombre de remarques invitant notamment la CEEC à tenir compte davantage de circonstances particulières entourant cette évaluation de programme et de l'information fournie lors de la visite au Collège. Ces remarques ont amené quelques retouches à la description des faits.

Le Collège fait état de certaines actions entreprises ou planifiées en lien avec l'une ou l'autre des recommandations et suggestions de la Commission. Ainsi, un certain nombre de modifications seront apportées au texte de la PIEP concernant le processus d'évaluation, le système d'information, la définition des critères d'évaluation, la rédaction du devis et le suivi des évaluations. La mise en place du tableau de bord des programmes est inscrite au plan de travail de l'année 2000-2001. Enfin, le Collège verra à outiller les enseignants pour qu'ils puissent contribuer davantage aux travaux d'évaluation et le contrat des chargés de cours comporte désormais l'obligation de participer à des activités de groupe.

La Commission considère que ces mesures, une fois mises en vigueur, sont de nature à contribuer grandement à la réalisation d'évaluations de programmes de qualité.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer