

L'évaluation périodique à l'École des Hautes Études Commerciales

Rapport de la
Commission de vérification
de l'évaluation des programmes

Février 1999

L'évaluation périodique à l'École des Hautes Études Commerciales

Rapport de la
Commission de vérification
de l'évaluation des programmes

Février 1999

N° de publication 99-01
Dépôt légal -1^{er} trimestre 1999
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-920079-71-9
© CREPUQ 1999

Conférence des recteurs et des
principaux des universités du Québec
C.P. 952, succursale Place du Parc
Montréal (Québec) H2W 2N1
Téléphone: (514) 288-8524
Télécopieur: (514) 288-0554
celine.cloutier@crepuq.qc.ca

Table des matières

Lettre de transmission de monsieur Jean-Marie Toulouse, directeur de l'École des Hautes Études Commerciales.....	2
Introduction.....	3
1. Méthodologie et démarche de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes	4
2. L'évaluation périodique à l'École des Hautes Études Commerciales	6
3. Principes généraux et lignes directrices du processus d'évaluation des services d'enseignement de l'École des Hautes Études Commerciales.....	8
4. Le processus d'évaluation périodique de l'École des Hautes Études Commerciales	14
4.1 Commentaires particuliers de la Commission sur le processus d'évaluation des services d'enseignement	14
4.2 Commentaires généraux sur le processus d'évaluation périodique.....	17
Conclusion	22
Annexe 1 Liste des rapports de vérification	23
Annexe 2 Membres de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes	25
Annexe 3 Liste des principaux documents consultés.....	26
Annexe 4 Horaire de la visite à l'École des Hautes Études Commerciales.....	27
Annexe 5 Note sur l'évaluation par les pairs	28

Introduction

En septembre 1991, la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) a créé la Commission de vérification de l'évaluation des programmes, en lui confiant le mandat d'examiner la conformité des politiques et procédures d'évaluation en vigueur dans les établissements universitaires par rapport aux conditions et normes définies dans la **«Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants»** (ci-après **«Politique»**), adoptée par la CREPUQ en mars 1991 et révisée en décembre 1994.

Avec ce dix-huitième rapport¹, la Commission² termine son premier cycle de vérification et présente les résultats des travaux qu'elle a menés, conformément à son **«Protocole de vérification»**, afin de vérifier le processus d'évaluation en vigueur à l'École des Hautes Études Commerciales. En réponse à la lettre que le président de la Commission adressait, en mai 1992, à tous les chefs d'établissement universitaire, monsieur Jean Guertin, alors directeur de l'École, indiquait qu'aucune politique d'évaluation périodique des programmes n'avait encore été adoptée. Il annonçait cependant qu'elle le serait dans les meilleurs délais et que l'École prévoyait pouvoir recevoir la Commission durant l'année académique 1995-96; en fait, ce n'est que durant l'année 1998 que l'École a complété l'évaluation de ses services d'enseignement. La Commission a donc repoussé à la toute fin de son calendrier ses travaux de vérification du processus d'évaluation périodique de l'École.

¹ Voir la **«Liste des rapports de vérification»** à l'Annexe 1.

² Voir la **«Liste des membres de la Commission»** à l'Annexe 2.

1. Méthodologie et démarche de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes

La Commission a d'abord examiné sur dossier la teneur du processus d'évaluation. À cette fin, elle a notamment examiné le document intitulé «**Le processus d'évaluation périodique des services d'enseignement à l'École des Hautes Études Commerciales**» (1996)³. Cet examen conduit habituellement la Commission à établir la conformité du processus institutionnel au *cadre de référence* établi dans la «**Politique**» de la CREPUQ. Toutefois, comme l'École a choisi d'évaluer ses services et ses programmes sur un cycle de sept ans — ses services en l'an 1, ses programmes de premier cycle en l'an 3 et ses programmes de 2^e et de 3^e cycles en l'an 5 —, lorsque la Commission a dû amorcer la vérification du processus en vigueur à l'École, seule l'évaluation des services était en cours. Dans les faits, l'École prévoit, selon le calendrier établi en mars 1996, que l'évaluation des programmes de 1^{er} cycle débutera à l'automne 1999 et que celle des programmes de 2^e et de 3^e cycles sera menée à partir de 2001. Pour permettre à la Commission de porter un jugement véritablement éclairé sur ce processus, il aurait sans doute été préférable que la Commission attende que l'École ait complété les deux autres volets de sa politique et qu'elle ait procédé à l'évaluation de ses programmes. Si telle avait été la décision de la Commission, il lui aurait fallu attendre encore quelques années avant de compléter son premier cycle de vérification. La Commission a donc choisi de poursuivre ses travaux, même s'il sera difficile pour la Commission de porter un jugement sur l'adéquation de la politique d'évaluation de l'École à la «**Politique**» de la CREPUQ. La portée des travaux de la Commission sera donc limitée et c'est pourquoi son rapport prend une forme différente des rapports habituels et ne comprend pas de recommandations. La Commission devra prévoir une vérification du processus d'évaluation des programmes de l'École en 2002.

La Commission a également examiné trois dossiers d'évaluation. Il s'agit du dossier de l'évaluation du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, du dossier de l'évaluation du service de l'enseignement du marketing et du dossier de l'évaluation de l'Institut d'économie appliquée.

Dans une deuxième étape, à l'occasion de la visite qu'elle a effectuée à l'École, le 5 octobre 1998, la Commission a rencontré les membres de la direction de l'École qui assument des responsabilités en matière d'évaluation périodique et des personnes qui, à divers titres, ont participé à l'élaboration des dossiers d'évaluation retenus aux fins de la vérification⁴.

Le présent rapport constitue la troisième et dernière étape du processus de vérification. La Commission y rappelle d'abord le contexte dans lequel l'École a développé sa politique d'évaluation. Sont ensuite décrits les principes généraux et les lignes directrices en vertu

³ Voir la «**Liste des principaux documents consultés**» à l'Annexe 3.

⁴ Voir l'«**Horaire de la visite**» à l'Annexe 4.

desquels l'École procède à l'évaluation périodique de ses services d'enseignement. Dans la section suivante, la Commission commente le processus d'évaluation des services et le processus global d'évaluation périodique que l'École doit compléter⁵.

⁵ On trouvera à l'Annexe 5 une «**Note sur l'évaluation par les pairs**» qui présente trois modèles d'évaluation par les pairs qui, au jugement de la Commission, satisfont aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ à cet égard. Dans la conclusion, la Commission reprend ses principaux commentaires à l'intention de l'École.

2. L'évaluation périodique à l'École des Hautes Études Commerciales

Il convient d'abord de rappeler que l'École des Hautes Études Commerciales est un établissement affilié à l'Université de Montréal. L'École a une double structure académique : d'une part, les services d'enseignement, au nombre de neuf, regroupent les 175 professeurs de carrière par spécialité et assument des responsabilités équivalentes à celles d'un département, sauf en ce qui concerne les programmes; d'autre part, les directions de programmes, au nombre de six, regroupent les programmes par catégories (certificats, baccalauréat, diplômes, M.Sc., MBA et doctorat). Les directeurs de service relèvent directement du directeur de l'École tandis que les directeurs de programmes relèvent de façon immédiate du directeur des programmes. Il y a aussi une direction de la recherche, chargée notamment du soutien et de la coordination des unités structurées de recherche (centres, groupes et chaires de recherche). L'instance de coordination de cette double structure est le Conseil pédagogique *«formé d'au moins les membres suivants : - avec voix délibérative : le directeur de l'École qui en assure la présidence, chacun des directeurs des services d'enseignement, chacun des directeurs des programmes d'études universitaires, le directeur des programmes, le directeur de la recherche et trois professeurs nommés par l'Assemblée des professeurs; - sans voix délibérative, un observateur représentant le recteur de l'Université de Montréal»*. Ce Conseil joue un rôle consultatif dans le processus d'évaluation en ce sens qu'il formule des avis à l'intention du directeur de l'École qui détient le pouvoir de décision dans ces matières.

Malgré l'existence de directions de programmes, les services d'enseignement exercent des responsabilités importantes sur plusieurs éléments des programmes de l'École : les cours, les différentes options du baccalauréat et de la M.Sc. et les certificats spécialisés, pour lesquels ils peuvent proposer à tout moment des modifications de contenu jugées nécessaires. Ainsi, comme dans les autres établissements universitaires, l'École procède à une évaluation continue de son offre de cours. Les services ajoutent, retirent ou encore révisent leur offre de cours dans les options dont ils ont la responsabilité. Les services sont également responsables de l'évaluation des professeurs, y compris de l'enseignement et de la recherche qu'ils réalisent.

Les étudiants ne participent pas formellement aux instances académiques : il n'y a pas de siège réservé aux étudiants au Conseil pédagogique, ni aux comités de programme lorsqu'ils existent. Cependant, la Commission a été informée des rencontres régulières des étudiants avec les directeurs de programme pour les questions relatives à chacun des programmes et des rencontres statutaires semestrielles avec le comité des programmes.

En matière d'évaluation, en plus du processus d'évaluation périodique des services d'enseignement, l'École a mis en place d'autres mécanismes. Il s'agit du mécanisme d'évaluation périodique des centres et groupes de recherche (1990) et du mécanisme d'évaluation périodique des chaires (1994); dans les deux cas, le processus d'évaluation retenu est similaire. Par ailleurs, l'École a développé une pratique d'évaluation systématique, par les étudiants, de l'enseignement des professeurs. La Commission a constaté que ces informations sont notamment utilisées lors de la préparation des rapports d'auto-évaluation des services et qu'elles permettent d'établir des comparaisons entre les différents services d'enseignement.

C'est en mars 1996, cinq ans après que la CREPUQ ait adopté et fait connaître sa «**Politique**», que l'École s'est dotée d'un processus d'évaluation périodique des services d'enseignement, lequel constitue le premier des trois volets du processus d'évaluation périodique. Compte tenu du calendrier de mise en oeuvre des deux autres volets du processus d'évaluation de l'École, la première évaluation des programmes d'étude ne verra le jour qu'une dizaine d'années après l'adoption, en mars 1991, de la «**Politique**» de la CREPUQ.

L'approche choisie par l'École pour l'évaluation de ses programmes et de ses services d'enseignement est singulière. La Commission constate qu'il ne semble pas y avoir de cas semblable dans les autres universités qui ont évalué soit simultanément les départements et les programmes — c'est le cas de l'Université de Montréal et de l'Université McGill —, soit uniquement les programmes — c'est le cas de l'Université Laval et de l'Université du Québec. À cause de sa structure et de sa culture institutionnelle propres, l'École a voulu procéder en deux temps : d'abord évaluer ses services d'enseignement et ensuite ses programmes. L'évaluation des neuf services est maintenant complétée, mais l'évaluation des programmes eux-mêmes ne débutera qu'à l'automne 1999 et s'échelonnera sur quatre ans. Avant d'entreprendre ces travaux, il faudra que l'École élabore et adopte le deuxième volet de sa politique d'évaluation, celui portant sur les programmes. Le travail d'élaboration de ce deuxième volet a été amorcé par la direction des programmes et le Conseil pédagogique. La Commission commentera plus loin l'approche retenue par l'École.

3. Principes généraux et lignes directrices du processus d'évaluation des services d'enseignement de l'École des Hautes Études Commerciales

La présente section décrit les lignes directrices du processus d'évaluation périodique des services d'enseignement de l'École des Hautes Études Commerciales tel qu'il est présenté dans le document intitulé «**Le processus d'évaluation périodique des services d'enseignement à l'École des Hautes Études Commerciales**» (1996) (ci-après «**Processus**»).

Le processus d'évaluation repose sur les principes généraux suivants :

- *«Comme le service d'enseignement est au coeur de l'utilisation des ressources, il y a lieu de mettre en évidence les réalisations de chaque service d'enseignement et d'évaluer ses activités passées, compte tenu des ressources humaines et autres dont il dispose».*
- *Sur le plan «des recommandations, l'objectif est de mettre l'accent sur l'identification de mesures concrètes et réalistes reliées à l'avenir, c'est-à-dire de mesures susceptibles de favoriser le développement des personnes et de renforcer la contribution du service d'enseignement à la mission et aux objectifs de l'École».*

Selon le processus illustré dans le diagramme présenté à la page suivante, l'évaluation des services d'enseignement se déroule en trois étapes principales : l'auto-évaluation, l'évaluation externe et la préparation du plan d'action définitif.

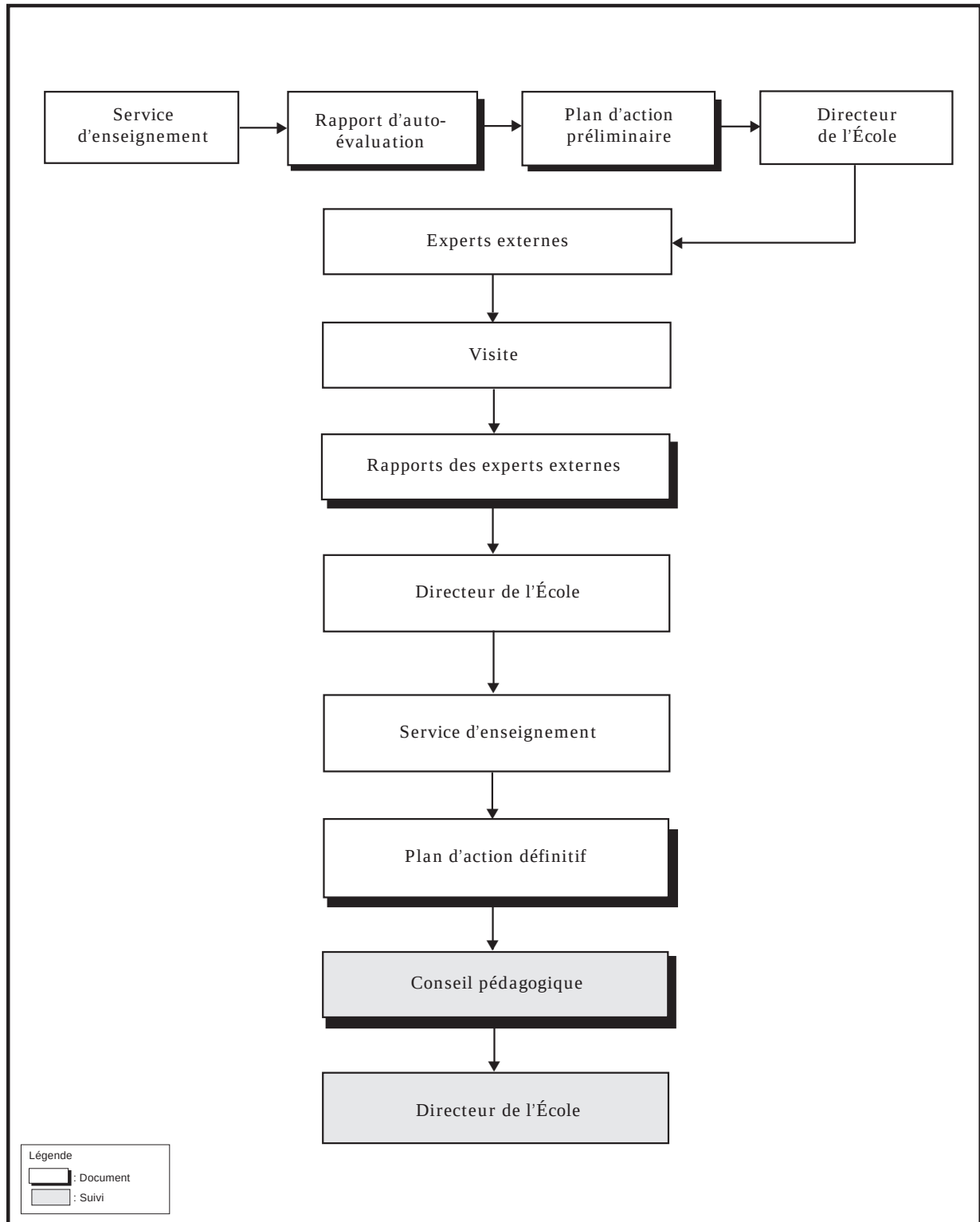
L'auto-évaluation

Afin de réaliser la première étape du processus d'auto-évaluation, «*le service d'enseignement décrit puis procède à l'auto-évaluation de ses activités d'enseignement, de recherche, de contribution au fonctionnement interne de l'École, de rayonnement externe, de développement des personnes et d'allocation des ressources*». Ce document compte «*quatorze pages sans compter les annexes s'il y a lieu*».

De plus, le «**Processus**» indique que «*les parties descriptives doivent comporter assez de détails sur les ressources et les activités du service, de sorte que les intervenants des étapes subséquentes puissent s'appuyer sur ces parties descriptives*».

De façon plus détaillée, il est prévu que la description des activités d'enseignement fasse état des éléments suivants : «*le nombre de professeurs de carrière (équivalents temps complet) pour chacune des années considérées; les objectifs pour la période en rapport avec l'enseignement donné et le développement de nouveaux enseignements dans les divers programmes de l'École; les réalisations dans chacun des programmes de l'École, c'est-à-dire la description des activités d'enseignement dans chacun des programmes de l'École : le nombre total de groupes-cours et proportion des groupes-cours dont l'enseignement a été assuré par un professeur de carrière; le nombre de cours différents dont le service est responsable et la proportion des cours dont au moins un groupe a été régulièrement confié à un professeur de carrière; les*

Diagramme simplifié du cheminement de l'évaluation d'un service d'enseignement, HEC



Source : «Le processus d'évaluation périodique des services d'enseignement à l'École des Hautes Études Commerciales» (1996).

pratiques d'évaluation des apprentissages étudiants favorisées par le service; les nouveaux cours développés pendant la période; le support pédagogique et financier fourni aux étudiants dans les programmes de formation à la recherche; etc.». Il est également prévu que «le service fournit [...] des informations sur les indices de satisfaction des étudiants et des diplômés récents de chaque programme face à ses enseignements, par exemple[,] les taux d'abandon et de succès dans ses cours obligatoires et au choix; les inscriptions aux cours au choix et dans les concentrations du service; les taux de placement des étudiants de ses concentrations; les autres indices de satisfaction».

*Il est prévu qu'«à partir des informations recueillies et d'autres remarques pertinentes, le service porte un jugement sur ses activités d'enseignement au cours de la période considérée : l'atteinte de ses objectifs en enseignement dans chacun des programmes de l'École; ses forces et faiblesses en regard des objectifs d'enseignement et de développement des enseignements dans chacun des programmes de l'École». Le «**Processus**» invite le responsable de l'auto-évaluation à formuler des commentaires «sur la présence du service dans les différents programmes, sur l'implication des professeurs réguliers dans l'encadrement des cours des différents programmes, sur les modes d'encadrement des chargés de cours dans les programmes où leur contribution est importante, sur les modes d'évaluation des apprentissages des étudiants et sur le support pédagogique et financier fourni aux étudiants inscrits dans les programmes de formation à la recherche, sur la réponse des étudiants aux cours et concentrations que le service offre et sur la pertinence de ces concentrations à partir des taux de placement des étudiants. Le service d'enseignement commente aussi l'espace qui lui est disponible dans les divers programmes pour assurer l'acquisition et l'intégration non seulement des connaissances, mais aussi des savoir-faire que les étudiants doivent acquérir à l'École. Enfin, le service d'enseignement doit [...] mentionner s'il existe des domaines d'enseignement reliés à sa compétence qui sont pertinents mais insuffisamment couverts dans les programmes de l'École».*

La description de la recherche produite dans le service présente : «les domaines de recherche; avec le nombre de professeurs (équivalents temps complet) qu'il y avait dans le service pendant la période; les objectifs de production (pièces complétées) en référence aux différentes catégories recensées aux rapports annuels de la direction de la recherche; la production fournie (pièces complétées) en référence aux mêmes catégories; le financement de la recherche». Dans la seconde section, c'est «à partir des observations recueillies et d'autres remarques pertinentes que le service porte un jugement sur ses activités passées : l'atteinte de ses objectifs dans les domaines de recherche; les forces et faiblesses en regard de ces objectifs». Il est entendu que «les jugements tiennent compte [...] de la quantité et de la qualité de la production en recherche en fonction du nombre de professeurs attachés au service. Il y a lieu aussi de commenter sur la pertinence et l'enracinement de cette production dans notre milieu d'une part, et sur la visibilité de la production scientifique au-delà de l'espace québécois d'autre part».

En ce qui concerne la contribution du service au fonctionnement interne de l'École, la partie descriptive devrait comprendre : «les contributions au fonctionnement des programmes et des comités de l'École; les contributions aux centres, groupes et chaires; les contributions aux autres activités de l'École». Ensuite, «le service porte un jugement sur sa contribution au fonctionnement interne de l'École». La description du «rayonnement du service dans le milieu externe à l'École» devrait comprendre : «l'identification des organismes et publics externes pertinents pour les professeurs de ce service; les objectifs du service quant aux relations à avoir avec ces organismes et publics

externes; les réalisations du service au plan des relations avec le milieu externe à l'École». Par ailleurs, «le service porte un jugement sur ses réalisations au plan du rayonnement dans le milieu externe à l'École ainsi que sur ses forces et faiblesses à ce sujet». La description «du développement des personnes» devrait comprendre : «l'identification des objectifs de développement des personnes à l'emploi du service en s'assurant de bien situer les projets individuels et ceux du service; les réalisations pendant la période considérée». Ensuite, «le service porte un jugement sur le lien entre les objectifs et les réalisations». Finalement, le rapport d'auto-évaluation décrit «des ressources utilisées en [les] quantifiant [...] et en les situant en regard des objectifs ou projets du service» et porte «un jugement sur [leur] allocation».

Finalement, le responsable de l'auto-évaluation prépare un sommaire. Le «**Processus**» indique que «le sommaire est un cadre de référence qui permet une interprétation générale des données descriptives et évaluatives fournies dans le rapport. Il fait le point sur la pertinence, l'efficacité et la qualité des réalisations du service dans les domaines d'activités examinés plus haut, compte tenu de ses objectifs et des ressources professorales et autres de tous ordres à sa disposition pendant la période considérée. L'identification des forces et faiblesses du service réfère aux ressources de tous ordres dont il dispose et à la façon dont il se régite».

Après avoir réalisé l'auto-évaluation, le service prépare un plan d'action temporaire dans lequel il «formule des propositions temporaires quant aux objectifs et au plan d'action qu'il considère pour poursuivre son développement et celui des personnes, ainsi que l'amélioration continue de ses activités. L'horizon temporel considéré est au minimum de trois ans». Il est entendu que ce plan d'action sera revu à la suite de l'évaluation externe. Le rapport d'auto-évaluation et le plan d'action temporaire sont remis «au directeur de l'École pour le 20 décembre».

L'évaluation externe

L'évaluation externe constitue la seconde étape du processus d'évaluation des services d'enseignement. À ce moment, «des [experts] externes à l'École reçoivent le rapport d'auto-évaluation et rencontrent la direction du service d'enseignement ainsi que les professeurs et les directions de programmes. Ils rencontrent aussi des étudiants, des diplômés et les autres catégories de personnel au besoin. Ils produisent une évaluation conjointe ou des rapports individuels. Ces documents d'évaluation externe sont remis au directeur de l'École pour le 28 février». L'«opinion» de ces experts «permettra d'enrichir le diagnostic, l'éventail des objectifs à poursuivre ainsi que le répertoire des actions concrètes à poser». À cette fin, il est prévu que «le choix de trois experts externes est fait par le directeur de l'École, après consultation de la direction du service d'enseignement. Dans certains cas, on pourra ajouter un quatrième expert». Habituellement, les experts «viennent d'établissements universitaires extérieurs au Québec, préférablement de facultés réputées et si possible généralement comparables à l'École en raison de leur mission ainsi que de la nature et du volume de leurs activités d'enseignement. Dans le cas de l'ajout d'un quatrième expert, il proviendrait du milieu professionnel».

Les experts «formulent des recommandations concrètes susceptibles de favoriser le développement continu du service et de ses activités. Ces recommandations peuvent être formulées en termes d'objectifs stratégiques à atteindre et de moyens à privilégier».

Le plan d'action définitif

Il est ensuite prévu que le service d'enseignement prépare un «**Plan d'action définitif**». «Le service d'enseignement reçoit du directeur de l'École le(s) rapport(s) produit(s) à l'étape précédente, précise ses objectifs et formule un plan d'action pour les trois prochaines années (ou plus). Ce plan est constitué d'éléments généraux de direction, d'axes prioritaires qui serviront de guides à l'action, d'actions mesurables et d'ententes contractuelles qui peuvent être vérifiées. Le plan d'action doit aussi faire preuve de faisabilité et de réalisme, c'est-à-dire indiquer ce qui peut être fait avec les ressources dont on dispose au moment de la rédaction du plan et ce qui pourrait être fait si on ajoutait des ressources. (Cinq pages). Ce plan d'action est remis au directeur de l'École pour le 1^{er} avril».

Finalement, «le Conseil pédagogique reçoit les documents produits aux étapes précédentes et consacre, à la mi-avril, une journée à leur examen. Le rôle du Conseil est de commenter les rapports d'auto-évaluation, les rapports des [experts] externes ainsi que les plans d'action des services d'enseignement et de formuler des suggestions à l'intention du directeur de l'École» à qui «il appartient [...] de prendre les décisions qui s'imposent s'il y a lieu».

4. Le processus d'évaluation périodique de l'École des Hautes Études Commerciales

La Commission présente ici ses commentaires sur le processus d'évaluation des services d'enseignement de l'École des Hautes Études Commerciales. Ensuite, elle propose à l'École des pistes de réflexion afin que les volets de son processus d'évaluation périodique consacrés aux programmes soient conformes aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ.

4.1 Commentaires particuliers de la Commission sur le processus d'évaluation des services d'enseignement

Cette section examine successivement l'objectif, les modalités et les objets traités lors de l'évaluation des services.

L'objectif du processus d'évaluation des services d'enseignement

La Commission constate que le processus d'évaluation périodique des services d'enseignement a pour objectif «*l'amélioration continue de la pertinence, de l'efficacité et de la qualité de leurs activités*» et que les «*recommandations [qui sont formulées dans le cadre de cet exercice doivent] mettre l'accent sur l'identification de mesures concrètes et réalistes reliées à l'avenir*». Les aspects reliés à la pertinence et à la qualité sont conformes aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ, bien que l'École n'en propose pas de définition explicite. La Commission observe également que l'École ajoute l'efficacité des services d'enseignement, c'est à dire les résultats obtenus compte tenu des ressources disponibles. L'ajout de cet élément est significatif car il oriente l'ensemble de la démarche proposée par l'École.

Les modalités du processus d'évaluation des services d'enseignement

L'instance responsable du processus

Dans le «**Processus**», son responsable n'est pas identifié avec précision. Dans les faits, il est clair que le directeur de l'École agit comme responsable de son application.

L'auto-évaluation

Bien que cela n'a pas semblé poser de problème, la Commission constate que le «**Processus**» est imprécis quant à l'attribution de la responsabilité de préparer le rapport d'auto-évaluation. En pratique, dans les trois dossiers soumis à la Commission, c'est le directeur du service qui a préparé le rapport d'auto-évaluation en se conformant, avec plus ou moins de rigueur, aux directives contenues dans le «**Processus**».

Par contre, le «**Processus**» est très précis et détaillé quant au contenu du rapport d'auto-évaluation. La Commission juge que certaines de ces exigences sont inutiles

et, selon les commentaires de certains experts, qu'elles pourraient même être nuisibles. C'est notamment le cas de la limite de pages imposée pour la rédaction du rapport d'auto-évaluation ou pour le plan d'action.

Compte tenu du rôle du service d'enseignement dans la structure et le fonctionnement de l'École, la Commission estime que son évaluation devrait faire une place prépondérante à l'examen des ressources enseignantes : professeurs de carrière et chargés de cours. La Commission note que les trois rapports qu'elle a examinés sont insuffisants à cet égard. Ils ne comprennent ni les curriculum vitae des professeurs, ni une analyse permettant de s'assurer que les compétences des membres du service couvrent les champs principaux de la discipline, pas plus qu'ils n'établissent de comparaison entre la performance en recherche du service et celle d'un département similaire dans d'autres établissements repères. En fait, il n'y a guère d'analyse critique approfondie; les comparaisons, lorsqu'elles sont établies — soit en matière d'enseignement ou de recherche —, restent internes : le service se compare au reste de l'École. Par ailleurs, l'évaluation du rendement global des professeurs en recherche est effectuée sans tenir compte des liens avec la formation aux cycles supérieurs, ni du contexte dans lequel se déroulent ces activités. La Commission a également noté que la Direction de la recherche n'est associée au processus d'évaluation que pour la seule collecte des données.

En outre, les informations contenues dans les dossiers soumis à la Commission portent à croire que l'utilisation qui est faite des résultats de l'évaluation des enseignements est sommaire; les rapports s'appuient sur des indices de la satisfaction exprimée par les étudiants lors de l'évaluation de l'enseignement dispensé par les professeurs et les chargés de cours. Bien que l'utilisation de ces résultats constitue un point intéressant, cet élément d'appréciation ne se retrouve pas dans tous les dossiers examinés. Surtout, la Commission voit mal la pertinence d'utiliser ces évaluations sans faire référence au programme dont les cours constituent des éléments essentiels et aux objectifs auxquels ils doivent concourir.

Quant à la participation des professeurs, elle est implicitement requise par le «**Processus**» puisque le service procède à l'auto-évaluation et qu'il est constitué de l'ensemble des professeurs associés à un même secteur. Toutefois, la nature de la participation attendue des professeurs n'est pas précisée; il y aurait sans doute lieu de le faire puisque dans les faits, la Commission a observé que les professeurs jouent un rôle variable dans le processus d'évaluation des services d'enseignement.

Enfin, le «**Processus**» ne prévoit pas l'intervention directe des étudiants à l'étape de l'auto-évaluation, pas plus qu'il ne prévoit la participation des diplômés, ni celle d'entreprises partenaires ou de leurs représentants. La participation de ces groupes semble plutôt envisagée pour les étapes ultérieures du processus d'évaluation, soit celles de l'évaluation des programmes.

L'évaluation externe

La Commission constate que le «**Processus**» prévoit la participation de trois ou quatre experts externes provenant d'établissements universitaires habituellement de l'extérieur du Québec. Ces exigences sont nettement supérieures à celles formulés dans la «**Politique**» de la CREPUQ. Dans les trois dossiers examinés par la Commission, les experts externes ont été choisis avec soin et leurs rapports sont

parfois remarquables. C'est à coup sûr une des forces du processus d'évaluation des services d'enseignement.

La Commission tient à souligner, comme elle l'a fait dans d'autres rapports, qu'afin d'assurer l'objectivité et l'indépendance des experts choisis, il est préférable d'éviter que ceux-ci aient des liens directs avec les professeurs, le service ou même avec l'établissement. C'est pourquoi la Commission estime qu'il est nécessaire de préciser les critères relatifs au choix des experts afin notamment d'éviter l'apparence de conflits d'intérêt.

Normalement, c'est après avoir pris connaissance du rapport d'auto-évaluation et du «**Processus**» que les experts effectuent une visite à l'École. Afin de bien remplir leur mandat, la Commission estime que les experts devraient également recevoir d'autres documents comme, par exemple, les curriculum vitae des professeurs ou au moins un résumé substantiel de leur carrière, une liste de leurs publications des cinq dernières années ainsi que la description des cours dont ils sont responsables. Conformément à l'objectif énoncé dans le «**Processus**», les experts sont invités à formuler *«des recommandations susceptibles de favoriser le développement continu du services et de ses activités»*.

La visite des experts se déroule sur une journée. Généralement, les experts rencontrent le directeur de l'École, le directeur du service, les professeurs et les directeurs de programmes. Une période de deux heures est également prévue pour d'autres rencontres qui sont organisées à la demande des experts. C'est sans doute à ce moment que les experts peuvent rencontrer des étudiants.

Le «**Processus**» laisse aux experts le choix de rédiger un rapport collectif ou des rapports individuels. L'horaire de la visite, proposé dans la lettre que le directeur adresse aux experts, prévoit que la journée se termine par un dîner de travail au cours duquel les experts discutent du contenu du rapport de leur comité. De plus, l'École met à leur disposition une personne ressource afin de faciliter la rédaction d'un rapport collectif. Cette idée de fournir une aide à la rédaction des rapports vise sans doute à simplifier les choses et à assurer un format standardisé aux rapports. La Commission a par ailleurs noté que certains experts ont préféré rédiger individuellement leur rapport. Lorsque qu'ils ont choisi de procéder collectivement, et c'est également le cas dans les autres établissements qui ont choisi cette façon de faire, la Commission constate que le contenu du rapport est plus faible. La Commission, forte de cette expérience, estime que l'École aurait avantage à modifier son «**Processus**» et à inviter les experts à rédiger des rapports individuels.

Par la suite, le service d'enseignement reçoit copie du(des) rapport(s) des experts et, à la lumière de ceux-ci, il est invité, s'il y a lieu à modifier son plan d'action préliminaire et à proposer son plan d'action définitif. En fait, dans les dossiers examinés, il ne semble pas exister de différence notable entre le plan d'action préliminaire et le plan d'action définitif ce qui amène la Commission à s'étonner du peu de cas qui a été fait de la contribution des experts de la discipline. La Commission estime que le maintien de cette façon de faire dévaloriserait sérieusement tout le processus d'évaluation qui devient alors un exercice en vase clos.

L'évaluation par les pairs

L'École n'a pas prévu que l'évaluation de ses services d'enseignement fasse appel à des pairs, au sens de la Commission. Afin de respecter les exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ, l'École devra structurer adéquatement cette opération; la Commission reviendra sur cette question dans la prochaine section.

Le suivi

Selon le «**Processus**», les discussions du Conseil pédagogique devraient constituer la première étape du suivi de l'évaluation.

Lors de la réunion du Conseil pédagogique, c'est à tour de rôle que chacun des neuf directeurs des services d'enseignement *«fait une courte introduction»*, et que les membres du Conseil pédagogique sont *«appelés à commenter s'il y a lieu; leurs commentaires ne devraient pas se transformer en débats sur les documents mais bien en conseils adressés principalement au directeur de l'École et concernant les décisions à prendre s'il y a lieu. On limitera à 30 minutes le temps consacré à chacun des services d'enseignement»*.

Le rôle du Conseil pédagogique est apparu, à la Commission, comme très limité en regard de l'évaluation périodique et particulièrement en ce qui concerne le suivi de l'évaluation des services d'enseignement. La Commission n'a pas eu l'impression que cette façon de faire permettait de toujours tirer parti de la substance du dossier d'évaluation.

Dans ses travaux antérieurs, la Commission a constaté que l'intérêt pour l'évaluation périodique s'amenuise et tend à disparaître si le suivi n'est pas assuré d'une façon structurée et transparente. Il a semblé à la Commission que dans l'état actuel des choses, les procédures de suivi, en ce qui concerne tant le Conseil pédagogique que le directeur de l'École, ne sont pas suffisamment explicites. De l'avis de la Commission, il y a là une situation qui mérite d'être corrigée.

La préparation d'un résumé et sa diffusion

Actuellement, le processus mis en place par l'École ne prévoit pas la diffusion des résultats de l'évaluation périodique des services d'enseignement. Afin de se conformer aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ, il y aurait lieu que l'École remédie à cette lacune lors de l'évaluation des programmes.

Les objets de l'évaluation

Compte tenu de la nature du processus retenu par l'École des Hautes Études Commerciales, la Commission ne peut actuellement poser un jugement sur l'adéquation entre les objets de l'évaluation tels que prévus à la «**Politique**» de la CREPUQ et les exigences du «**Processus**». La Commission reviendra sur ce sujet dans la prochaine section.

4.2. Commentaires généraux sur le processus d'évaluation périodique

La Commission l'a déjà noté, l'École n'a pas complété l'élaboration de sa procédure d'évaluation des programmes et la visite n'a pas permis d'obtenir d'informations supplémentaires à ce sujet. La Commission ne connaît donc pas les intentions précises de l'établissement. En dépit de cette situation, la Commission souhaite

formuler un certain nombre de commentaires dont l'École pourrait éventuellement tirer profit en vue de ses activités futures d'évaluation.

L'approche retenue

L'approche retenue par l'École en matière d'évaluation périodique consiste, on l'a vu, à dissocier l'évaluation des services d'enseignement de celle des programmes, et l'évaluation de la recherche — en termes de performances des professeurs et des unités vouées à la recherche — de celle des programmes d'études avancées. Ainsi, l'École cloisonne les différentes opérations d'évaluation qu'elle entend mener tout en ne prévoyant aucun mécanisme d'intégration des résultats des différentes opérations susceptibles d'améliorer la qualité et la pertinence des programmes offerts.

Par ailleurs, en procédant à l'évaluation périodique en trois étapes étalées sur sept ans, l'École dissocie également son processus sur le plan temporel. Bien que la périodicité globale des évaluations prévue soit conforme aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ, cette façon de faire semble peu fonctionnelle. La Commission comprend en effet que lors de l'évaluation des programmes de premier cycle, dans deux ou trois ans, on considérera que les ressources, et probablement aussi les cours ont déjà été évalués, ce qui éliminera des dimensions importantes de l'évaluation des programmes. Lorsque viendra le temps, deux ou trois ans plus tard, d'évaluer les programmes d'études avancées, les données pertinentes concernant la recherche seront périmées et il faudra en assurer la mise à jour. Encore deux autres années et le cycle reprendra avec l'évaluation des services d'enseignement... Sans compter qu'en parallèle, il faudra également procéder à l'évaluation des chaires, des centres et des groupes de recherche. La Commission croit que cette approche, qui paraît ambitieuse et exigeante, pourrait démotiver les professeurs qui seront appelés à tous les deux ans à réaliser des travaux d'évaluation.

La Commission a également observé que l'évaluation des services d'enseignement par les experts, qui doit en principe porter sur les ressources, traite parfois abondamment des programmes. Cette situation illustre, croit la Commission, le caractère factice des frontières que l'École a dressées entre ses procédures d'évaluation.

Afin d'assurer la qualité et la pertinence des programmes d'études, la Commission invite l'École à définir et à adopter dans les meilleurs délais une politique d'évaluation des programmes. Il y aurait également lieu que l'École se soucie de l'intégration et de l'articulation des différents volets des processus d'évaluation qu'elle a mis et qu'elle mettra en place et qu'à cette fin, elle précise les liens entre l'évaluation des services d'enseignement et l'évaluation des programmes, de façon entre autres à éviter les dédoublements inutiles. En fait, il semble que l'École aurait grandement intérêt à mieux coordonner l'évaluation des services d'enseignement et l'évaluation des programmes, de façon à assurer une plus grande cohérence entre les diverses interventions et des économies non négligeables de temps et d'argent.

La responsabilité du processus d'évaluation

La Commission a noté que, dans les faits, le directeur de l'École est responsable de l'évaluation périodique; le conseil pédagogique a décidé de lui confier l'autorité finale sur la mise en oeuvre des résultats du processus d'évaluation ainsi que sur son suivi. Il a semblé à la Commission qu'il serait sans doute plus efficace, étant donné sa tâche déjà lourde, que le directeur de l'École délègue cette responsabilité à un

professeur d'expérience bien convaincu des avantages institutionnels de l'évaluation. Le mandat de ce responsable institutionnel de l'évaluation périodique serait, notamment, de s'assurer que les différentes modalités du processus sont bien comprises par les différents acteurs et que sa mise en oeuvre respecte les conditions imposées par la politique institutionnelle. Une autre composante de son mandat pourrait être de proposer des améliorations aux processus, s'il y a lieu, à la lumière de l'expérience acquise à l'École ou dans d'autres établissements comparables. La Commission croit également que la création d'un tel poste aurait une valeur stratégique, démontrant l'importance que l'École accorde à l'évaluation périodique.

Les modalités de l'évaluation des programmes

La Commission tient à rappeler que lors de l'auto-évaluation des programmes, il sera primordial que les professeurs et les étudiants participent activement à la préparation du rapport d'auto-évaluation. Il paraît également essentiel que le rapport soit le lieu d'une analyse critique des ressources professorales, de leurs forces et de leurs faiblesses.

En ce qui concerne la modalité concernant l'évaluation par les experts, l'École pourrait reconduire, aux fins de l'évaluation des programmes, les règles déjà existantes dans le cas de l'évaluation des services d'enseignement. La Commission a noté précédemment que les experts proviennent d'établissements universitaires de l'extérieur du Québec, ce qui rendrait sans doute plus difficile l'examen de la pertinence interuniversitaire d'un programme dans le réseau québécois, comme l'exige un des objets de l'évaluation retenus par la «**Politique**» de la CREPUQ.

L'évaluation par les pairs devra être structurée adéquatement afin de répondre aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ. À cet égard, la Commission invite l'École à examiner l'Annexe 5 du présent rapport et attire son attention sur le modèle du «Comité interne central d'évaluation». Un tel comité pourrait être présidé par le responsable institutionnel de l'évaluation périodique dont il a été question plus haut et réunir le directeur de programmes, le directeur de la recherche et quelques professeurs. L'École pourrait juger plus avantageux de confier cette responsabilité à un comité ad hoc du Conseil pédagogique regroupant des professeurs qui ne sont rattachés ni au service évalué, ni aux programmes concernés et qui pourraient, sur la base du rapport d'auto-évaluation et des rapports des experts, formuler des recommandations à l'intention du directeur de l'École.

La Commission considère également qu'il est nécessaire que le processus d'évaluation des programmes détermine explicitement les instances et procédures qui assureront le suivi des recommandations formulées par les pairs et la mise en oeuvre des plans d'action.

Les objets de l'évaluation des programmes

La Commission rappelle finalement qu'afin de se conformer aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ, la procédure d'évaluation des programmes devra permettre l'examen des objets d'évaluation suivants : *«conformité du programme aux objectifs généraux de la mission et du développement institutionnels; adéquation des conditions d'admission au programme par rapport aux objectifs de formation; adéquation de la structure du programme par rapport aux objectifs de formation; adéquation des méthodes et stratégies pédagogiques et de l'évaluation*

des apprentissages par rapport aux objectifs du programme; adéquation des ressources (humaines, physiques et financières) par rapport à la formation visée; en particulier, l'on prendra en compte les ressources professorales requises pour assurer un encadrement approprié et, dans le cas des programmes d'études avancées, pour constituer des masses critiques adéquates de ressources actives en recherche; définition d'indicateurs qui rendent compte de l'évolution des ressources professorales, de l'évolution des clientèles étudiantes (demandes d'admission et inscriptions), de la productivité des programmes (taux de diplomation, durée des études, etc.) et des performances en recherche; identification des axes de formation retenus pour les années à venir, surtout pour les programmes de 2^e et de 3^e cycles; identification d'éléments de pertinence : a) pertinence institutionnelle: la situation du programme dans l'établissement; b) pertinence interuniversitaire : la situation du programme dans le réseau universitaire; c) pertinence sociale : l'évolution des tendances du marché de l'emploi et, spécialement pour les programmes professionnels, les débouchés pour les diplômés; de façon plus générale, s'assurer que le programme répond aux attentes de la société à l'égard de la formation dispensée».

Conclusion

À ce jour, tous les établissements universitaires québécois ont procédé à l'évaluation périodique de leurs programmes selon des modalités qui, dans l'ensemble, respectent les règles établies et consignées dans la «**Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants**». L'École des Hautes Études Commerciales est le seul établissement à ne pas avoir ajusté, jusqu'à maintenant, ses façons de faire aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ. La Commission s'explique mal le retard de l'École des Hautes Études Commerciales d'autant plus qu'elle a procédé au cours des dernières années à des révisions en profondeur de ses programmes de baccalauréat et de maîtrise en administration des affaires.

Quant à l'adéquation du processus mis en place par l'École pour l'évaluation de ses services d'enseignement au cadre de référence de la «**Politique**» de la CREPUQ, la Commission n'est pas en mesure de formuler des recommandations. En dépit de ce fait, la Commission a examiné avec soin ce processus et elle en a souligné les principales forces et faiblesses dans son rapport.

En ce qui concerne les programmes, il est entendu que l'École devra adopter et mettre en oeuvre un mécanisme permettant de les évaluer. Dans cette foulée, il y aurait lieu qu'elle précise les liens entre ses différents processus d'évaluation et qu'elle examine la possibilité de confier à un professeur expérimenté la responsabilité de l'application du processus d'évaluation périodique. Compte tenu des informations recueillies, c'est au printemps 2002 que la Commission devra de nouveau visiter l'École afin de compléter sa vérification de la politique et des mécanismes d'évaluation périodique des programmes d'études afin de s'assurer de son adéquation au cadre de référence de la «**Politique**» de la CREPUQ.

Liste des rapports de vérification

À ce jour, la Commission de vérification de l'évaluation des programmes a publié les rapports suivants:

«L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche de l'Université McGill» (décembre 1992);

«L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche de l'Université de Montréal» (mai 1993);

«L'évaluation périodique des programmes de formation de l'Université Laval» (janvier 1994);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Institut national de la recherche scientifique» (juillet 1994);

«L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche de l'Université Concordia» (janvier 1995);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université du Québec à Montréal» (novembre 1995);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'École polytechnique» (février 1996);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université du Québec à Chicoutimi» (mars 1996);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université du Québec à Rimouski» (juin 1996);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université de Sherbrooke» (février 1997);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue» (mai 1997);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université Bishop's» (juillet 1997);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'École de technologie supérieure» (octobre 1997);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université du Québec à Trois-Rivières» (novembre 1997);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université du Québec à Hull» (juin 1998);

«L'évaluation périodique des programmes d'études de l'École nationale d'administration publique» (octobre 1998);

«L'évaluation périodique des programme d'études de la Télé-université» (novembre 1998).

Membres de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes

Monsieur Maurice L'Abbé, président

Madame Thérèse Gouin-Décarie

Monsieur Claude Hamel

Monsieur Pierre Potvin

Monsieur Edward J. Stansbury

Liste des principaux documents consultés

Dossier de l'évaluation du service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines.

Dossier de l'évaluation du service de l'enseignement du marketing.

Dossier de l'évaluation de l'Institut d'économie appliquée.

École des Hautes Études Commerciales (1996). **Le processus d'évaluation périodique des services d'enseignement à l'École des Hautes Études Commerciales.**

École des Hautes Études Commerciales (1998). **Annuaire 1998-1999.**

Horaire de la visite à l'École des Hautes Études Commerciales

Le lundi 5 octobre 1998

9h30 à 10h30

Rencontre avec monsieur Jean-Marie Toulouse, directeur

10h30 à 11h15

Rencontre avec les responsables de l'auto-évaluation du Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines

11h15 à 12h

Rencontre avec les responsables de l'auto-évaluation du Service de l'enseignement du marketing

13h30 à 14h15

Rencontre avec les responsables de l'auto-évaluation de l'Institut d'économie appliquée

14h15 à 15h

Rencontre avec monsieur Jacques Nantel, directeur des programmes et monsieur Michel Patry, responsable de la recherche

15h à 15h30

Rencontre avec des étudiants

15h30 à 16h30

Rencontre avec monsieur Jean-Marie Toulouse, directeur

Note sur l'évaluation par les pairs

La Commission de vérification de l'évaluation des programmes a visité, à ce jour, la majorité des établissements universitaires québécois. Au cours de ces visites, la Commission a constaté l'existence de multiples formes d'évaluation des programmes d'études ou des unités d'enseignement et de recherche, la plupart étant conformes à la «**Politique**» de la CREPUQ en cette matière. Cependant, certains processus ne respectent pas la lettre ou tout au moins l'esprit de la «**Politique**» et, dans ces cas, la Commission a jugé bon de recommander aux établissements concernés les modifications qui lui semblaient s'imposer.

Il importe de rappeler que de façon générale, tous les processus d'évaluation périodique vérifiés respectent les exigences de la «**Politique**» en ce qui concerne l'auto-évaluation (article 2.3 a) ainsi que le recours à l'avis d'experts externes (article 2.3b). Toutefois, lorsqu'il s'agit de procéder à l'évaluation par les pairs (article 2.3c) les processus diffèrent.

La Commission a identifié trois modèles d'évaluation par les pairs, modèles qui, au jugement de la Commission, satisfont aux exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ.

1. **Comité interne d'évaluation.** Ce modèle prévoit, **pour chacune des évaluations de programme ou d'unité, un comité spécifique d'évaluation composé de pairs**, c'est-à-dire de professeurs de l'établissement qui ne participent pas au programme évalué ou qui n'appartiennent pas à l'unité évaluée. Ce comité rédige un rapport qui constitue la dernière étape du processus d'évaluation. Ce rapport tient compte du «**Rapport d'auto-évaluation**», du «**Rapport des experts externes**» ainsi que de la réaction des responsables du programme évalué au «**Rapport des experts**». Le «**Rapport du comité interne d'évaluation**» pose un jugement sur le programme évalué et il est assorti de recommandations; il constitue l'étape finale de l'évaluation périodique. Le dossier complet d'évaluation est ainsi constitué de quatre documents distincts.

La Commission estime que l'un des avantages du Comité interne d'évaluation est de conserver à l'institution un certain contrôle sur les résultats de l'évaluation en confiant à des collègues seniors, expérimentés et bien au fait des priorités et des contraintes institutionnelles le jugement sur le programme mettant un terme à l'évaluation. Dans ce modèle, l'avis des experts externes reste important car il représente souvent le seul input du point de vue disciplinaire. En général, des membres du Comité interne d'évaluation sont choisis dans une discipline connexe de celle du programme évalué, ce qui permet au Comité interne d'évaluation de mieux profiter de l'avis des experts. La présidence du Comité interne d'évaluation est habituellement confiée au doyen ou à son représentant.

C'est ce modèle de processus qui est en vigueur à l'Université Concordia, à l'Université de Montréal, à l'Université McGill et, maintenant suite à une réforme récente, à l'Université Laval.

2. **Comité interne central d'évaluation.** Ce modèle prévoit, **pour l'ensemble des évaluations de l'établissement ou d'un secteur de l'établissement, un comité institutionnel ou sectoriel composé de pairs**, c'est-à-dire de professeurs de l'établissement qui ne participent pas aux programmes évalués. Ce Comité interne central d'évaluation joue un rôle similaire à celui du Comité interne d'évaluation.

En fait, ce modèle constitue une variante du Comité interne d'évaluation et il présente à peu de choses près les mêmes avantages; étant donné son mandat, le Comité interne central d'évaluation enrichit son expertise et son expérience d'une évaluation à l'autre, ce qui peut constituer un atout intéressant pour l'établissement ou pour le secteur concerné.

Ce modèle peut convenir à un établissement ou à un secteur d'études relativement petit, mais il serait difficile à appliquer à des unités de grandes tailles. Ce modèle est celui qu'applique l'UQAM pour évaluer ses programmes de 1^{er} cycle.

3. **Comité mixte d'évaluation.** Ce modèle prévoit, **pour chacune des évaluations de programme ou d'unité, un comité spécifique d'évaluation composé d'experts externes et de pairs**, les experts externes provenant d'autres universités et les pairs étant des professeurs de l'établissement qui ne participent pas au programme évalué ou qui n'appartiennent pas à l'unité évaluée. Ce comité mixte rédige un rapport en tenant compte du «**Rapport d'auto-évaluation**» ainsi que des renseignements obtenus au cours d'une visite de l'établissement. Ce rapport, qui contient un jugement d'évaluation et des recommandations, est soumis aux responsables du programme ou de l'unité pour réaction. Le dossier complet de l'évaluation est ainsi constitué de trois documents distincts.

Le Comité mixte d'évaluation constitue un mécanisme différent de contrôle institutionnel. Son rôle peut être efficace si les pairs qui en sont membres sont bien choisis et s'ils remplissent correctement leur mandat. Pour accomplir son mandat, un tel comité doit habituellement tenir plusieurs réunions : cette contrainte risque de limiter le choix des experts externes. En outre, le rapport produit par le Comité mixte ne permet pas d'obtenir de la part des experts externes un avis distinct lequel constitue généralement une source unique et privilégiée d'informations sur la qualité du programme évalué, notamment au plan disciplinaire, et sur les ressources qui y sont affectées.

Ce troisième modèle d'évaluation par les pairs est celui qu'a retenu l'INRS.

Ces trois modèles d'évaluation par les pairs respectent la distinction importante entre d'une part, l'évaluation proprement dite et, d'autre part, les suites qui lui sont données. En effet, le terme du processus d'évaluation périodique est constitué du jugement final porté par le comité d'évaluation, que ce soit le Comité interne d'évaluation, le Comité interne central d'évaluation ou le Comité mixte d'évaluation. Une fois ce jugement formulé dans un rapport, l'établissement doit s'en saisir, par un mécanisme approprié, décider dans quelle mesure il est d'accord avec les recommandations qui y sont contenues et, ultérieurement, en surveiller la mise en oeuvre. Ce mécanisme peut être sous la responsabilité d'une instance statutaire, telle qu'un conseil ou une commission, ou encore d'un officier supérieur tel qu'un doyen ou un vice-recteur.