

L'évaluation périodique des programmes d'études de l'École nationale d'administration publique

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

Octobre 1998

L'évaluation périodique des programmes d'études de l'École nationale d'administration publique

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

Octobre 1998

N° de publication 98-05
Dépôt légal -4^e trimestre 1998
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-920079-68-9
© CREPUQ 1998

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 à monsieur Pierre De Celles, directeur général, École nationale d'administration publique.....	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 nationale d'administration publique.....	6
3. Principes généraux et lignes directrices du processus d'évaluation périodique de l'École nationale d'administration publique	9
4. La conformité du processus d'évaluation périodique avec la « Politique » de la CREPUQ.....	13
4.1 L'objectif de l'évaluation	13
4.2 Les modalités de l'évaluation.....	13
4.3 Les objets de l'évaluation.....	21
Conclusion et recommandations.....	24
Annexe 1 Liste des rapports de vérification	25
Annexe 2 Membres de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes.....	27
Annexe 3 Liste des principaux documents consultés.....	28
Annexe 4 Horaire de la visite à l'ENAP	29
Annexe 5 Note sur l'évaluation par les pairs	30

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.

Dans ce seizième rapport¹, la Commission 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 d'administration publique. En réponse à la lettre que le président de la Commission lui adressait, en juin 1997, le directeur général de l'École acceptait de recevoir la Commission en novembre 1997. Les membres de la Commission, dont la liste apparaît à l'Annexe 2, tiennent à remercier l'ENAP de la collaboration soutenue que son personnel a manifestée à chacune des étapes de la procédure de vérification.

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

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 adopté par l'ENAP et sa conformité au *cadre de référence* établi dans la «**Politique**» de la CREPUQ. Pour réaliser cette analyse, la Commission a utilisé des documents à caractère général, notamment la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» adoptée en février 1994 par la Commission des études (voir la «**Liste des principaux documents consultés**» à l'Annexe 3).

Par ailleurs, la Commission a vérifié sur pièces les modalités concrètes et les résultats du processus d'évaluation de l'ENAP. À cette fin, elle choisit habituellement un certain nombre de programmes dont l'évaluation est complétée. La liste des programmes faisait état de l'évaluation périodique des programmes de maîtrise en administration publique, option A, du diplôme en administration publique et du diplôme en administration internationale. La Commission avait convenu d'examiner le dossier d'évaluation de la maîtrise en administration publique, option A. Or, l'examen de ce dossier a révélé que la maîtrise a été évaluée en même temps que les programmes de diplôme de deuxième cycle en administration publique et en administration internationale, dans le cadre d'une procédure conjointe. Dans ses travaux de vérification, la Commission a toutefois mis l'accent sur l'évaluation du programme de maîtrise en administration publique, option A.

Dans une deuxième étape, à l'occasion de la visite qu'elle a effectuée à l'ENAP, le 21 novembre 1997, la Commission a rencontré les membres de la direction qui assument des responsabilités en matière d'évaluation périodique et des personnes qui, à divers titres, ont participé à l'élaboration du dossier d'évaluation des trois programmes dont l'évaluation était complétée (voir l'«**Horaire de la visite**» à l'Annexe 4).

Le présent rapport constitue la troisième et dernière étape du processus de vérification. La Commission y rappelle d'abord le contexte dans lequel l'ENAP a développé sa politique d'évaluation. Sont ensuite décrits les principes généraux et les lignes directrices en vertu desquels l'ENAP évalue ses programmes d'études. Dans le chapitre qui suit, la Commission examine la conformité du processus en vigueur à l'ENAP par rapport au *cadre de référence* établi par la CREPUQ, en identifiant les principales forces et faiblesses qui se dégagent de ce processus. Le dernier chapitre du rapport présente la conclusion de la Commission et rappelle les recommandations qu'elle formule à l'intention de l'ENAP.

Il importe de souligner que la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) de l'ENAP, à l'instar de celles qu'ont mises en place les autres constituantes du réseau de l'Université du Québec, doit être conforme à la «**Politique d'évaluation des programmes**» (ci-après «**Politique cadre**») adoptée par l'Université du Québec, au printemps de 1992. La Commission, dans un rapport antérieur consacré à l'INRS, a décrit le contenu de la «**Politique cadre**»; le lecteur intéressé pourra s'y référer.

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.

2. L'évaluation périodique à l'École nationale d'administration publique

Il convient tout d'abord de noter que l'ENAP est *«une institution universitaire à vocation professionnelle. Elle a pour objet l'enseignement universitaire et la recherche en administration publique et, particulièrement, la formation et le perfectionnement d'administrateurs publics»*. De taille relativement modeste, l'École compte une soixantaine de professeurs, y compris des professeurs invités issus de la *«mission gouvernementale auprès de l'ENAP»*, ces *«hauts fonctionnaires du gouvernement du Québec en détachement à l'École participent selon leurs intérêts et leurs compétences aux diverses activités universitaires de l'École»*. Le corps professoral assure des enseignements à environ 1000 étudiants dont plus de 85% poursuivent des études à temps partiel.

La gestion courante des programmes d'études de l'ENAP, comme celle de tous les programmes d'études avancées dans les diverses constituantes de l'Université du Québec, est assurée par des comités de programme. Habituellement composés d'un nombre égal de professeurs et d'étudiants et d'un certain nombre de personnes extérieures à l'Université, ces comités sont notamment responsables de l'évaluation continue des programmes. À l'ENAP, l'évaluation continue est *«articulée à un système de données qui fournit à tout moment un portrait complet de ses clientèles»* ce qui permet *«la mise à jour constante des programmes»* et, avec l'évaluation périodique, elle constitue le système *«d'évaluation institutionnelle systématique»* des programmes.

C'est dans le contexte de l'évaluation continue qu'*«il revient aux comités de programme de recommander à l'Assemblée professorale les modifications qu'ils jugent à propos pour adapter ces programmes aux besoins de formation des gestionnaires publics. Une fois soumises à l'examen de l'Assemblée professorale, ces recommandations sont d'abord acheminées à la Sous-commission des études avancées puis à la Commission des études de l'ENAP pour approbation finale. [...] Dans leur travail d'examen continu des programmes d'études, les comités de programme peuvent prendre appui sur les recommandations et les suggestions qui peuvent provenir de différentes sources. Il y a tout d'abord les commentaires du directeur de l'enseignement et de la recherche qui, à partir des évaluations de cours et de rencontres périodiques avec les étudiants, a la responsabilité d'indiquer aux comités les changements qu'il serait souhaitable d'apporter aux programmes. [...] dans ce travail, le directeur de l'enseignement et de la recherche est appuyé [...] par des adjoints qui ont la responsabilité d'assurer, au niveau de leur région respective, la planification des activités académiques, la gestion des dossiers étudiants ainsi que l'ensemble des éléments nécessaires à l'encadrement des étudiants. Les comités sont également appelés à prendre en considération les propositions que les professeurs, dans leur champ de spécialisation respectif, peuvent faire pour améliorer les programmes. Enfin, les étudiants, par l'intermédiaire de leurs représentants à la Sous-commission des études avancées, à la Commission des études et au Conseil d'administration, peuvent en tout temps indiquer à l'École les améliorations qu'ils souhaiteraient voir apporter aux différentes activités de l'École.*

Afin de guider les comités dans leur travail d'évaluation continue des programmes, la direction de l'enseignement et de la recherche leur a fixé les trois objectifs suivants :

1) faire en sorte que la structure des divers programmes d'études de l'École, tout en respectant les objectifs académiques que celle-ci doit poursuivre en vertu de sa mission, soit la plus simple et la plus efficace possible; 2) assurer une certaine cohérence entre les divers programmes (programme court, diplôme, maîtrise) de manière à ce que l'étudiant puisse passer librement de l'un à l'autre sans pénalité inutile; 3) veiller à ce que l'ensemble des activités d'enseignement soit toujours conçu de manière à assurer en tout temps aux étudiants un encadrement de qualité. C'est dans le respect de cette philosophie que de nombreuses modifications ont été apportées aux divers programmes de l'École au cours des dernières années».

En matière d'évaluation périodique, c'est en février 1994 qu'une première version de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» est adoptée par la Commission des études et le Conseil d'administration de l'ENAP. Lors d'un premier examen, la vice-présidente à l'enseignement et à la recherche n'a pas jugé cette version conforme aux exigences de la «**Politique cadre**» de l'Université du Québec. Deux raisons sont invoquées : la composition du comité d'évaluation externe, laquelle prévoyait que les professeurs et les diplômés de l'ENAP y seraient représentés, et l'absence de mécanisme permettant de diffuser les résultats de l'évaluation. C'est donc à la demande de la vice-présidente à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec que la Commission des études de l'ENAP, en mai 1994, modifiait en conséquence sa politique institutionnelle. En juin 1994, dans son «**Avis**» sur cette deuxième version de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**», la vice-présidente à l'enseignement et à la recherche conclut que «*pour l'essentiel, la «**Politique d'évaluation des programmes d'études de l'ENAP**» est conforme à la politique cadre d'évaluation de programmes*». Elle recommande par ailleurs «*la vigilance et la prudence relativement à la façon de gérer les modalités de l'évaluation continue*». La Commission reviendra plus loin sur cet aspect de l'évaluation des programmes de l'ENAP.

Il importe également de signaler que la mise en place de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) fait suite au dépôt du rapport de la Commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise intitulé : «**L'ENAP au service des gestionnaires publics**» (juin 1993). Cette Commission — composée de dix-sept «*personnes provenant de la fonction publique québécoise, d'autres paliers gouvernementaux, du milieu des affaires et de l'École nationale d'administration publique*» et présidée par Thomas J. Boudreau, professeur à l'ENAP — s'était vu confier le mandat de soumettre «*des recommandations au conseil d'administration de l'ENAP concernant les orientations majeures à prendre en matière de clientèle à viser prioritairement [...]; de formation et de perfectionnement (programmes actuels et nouveaux, approche pédagogique, condition d'admissibilité, etc.); de recherche (conditions favorisant son développement) et son articulation avec les activités d'enseignement et les besoins de la fonction publique; afin de donner aux activités de l'École un caractère et une image de marque tout en maintenant leur adéquation avec les besoins actuels et prévisibles de l'administration publique*».

Dans son «**Plan de développement 1994-2000**», l'École annonce son intention de «*soumettre ses programmes d'études à une évaluation externe*»; elle se propose d'évaluer en priorité la maîtrise en administration publique (option A) et le diplôme en administration publique, puis la maîtrise en administration publique (option B) dont les premiers diplômés sont issus en 1993. Le tableau ci-dessous montre que depuis l'adoption de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994), l'ENAP a complété l'évaluation de trois des cinq programmes d'études dont elle a la responsabilité explicite. L'ENAP devra éventuellement procéder à l'évaluation périodique de son programme de

doctorat dont la mise en oeuvre récente, en 1996, n'a pas encore permis à l'ENAP de décerner des grades de doctorat. Quant au programme de maîtrise en administration publique, option B, implanté en 1991, il ne semble pas que l'ENAP ait pris des dispositions afin de procéder à son évaluation périodique.

État de l'évaluation des programmes, École nationale d'administration publique				
	Évaluations complétées	Évaluation en cours	Évaluations à réaliser	TOTAL
Diplôme	2	0	1	3
Maîtrise	1	1	1	3
Doctorat	0	0	1	1
TOTAL	3	1	3	7
Sources: École nationale d'administration publique (1996). « Annuaire 1996-1997 »; École nationale d'administration publique (1998). « État des travaux d'évaluation périodique ».				

Il faut également noter que l'évaluation du programme de maîtrise en analyse et gestion urbaines offert conjointement par l'ENAP, l'INRS et l'UQAM est en cours. Dans ce cas, les partenaires ont convenu de procéder selon les directives d'évaluation périodique de l'UQAM. Ainsi, le comité d'évaluation interne a été constitué en novembre 1996, il a déposé son rapport en février 1998 et le programme est actuellement à l'étape de l'évaluation externe. Parmi les programmes dont l'évaluation périodique est encore à réaliser et qui sont comptabilisés dans le tableau ci-dessus, une autre évaluation nécessite la participation d'établissements partenaires, il s'agit du programme de diplôme de deuxième cycle en administration publique régionale offert conjointement par l'UQAR et l'ENAP.

3. Principes généraux et lignes directrices du processus d'évaluation périodique de l'École nationale d'administration publique

Le présent chapitre décrit les lignes directrices du processus d'évaluation périodique des programmes d'études de l'ENAP tel qu'il est présenté dans la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**», adoptée successivement par la Commission des études (11 février et 20 mai 1994) et le Conseil d'administration (25 février et 29 avril 1994) de l'École.

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) repose sur les principes généraux suivants :

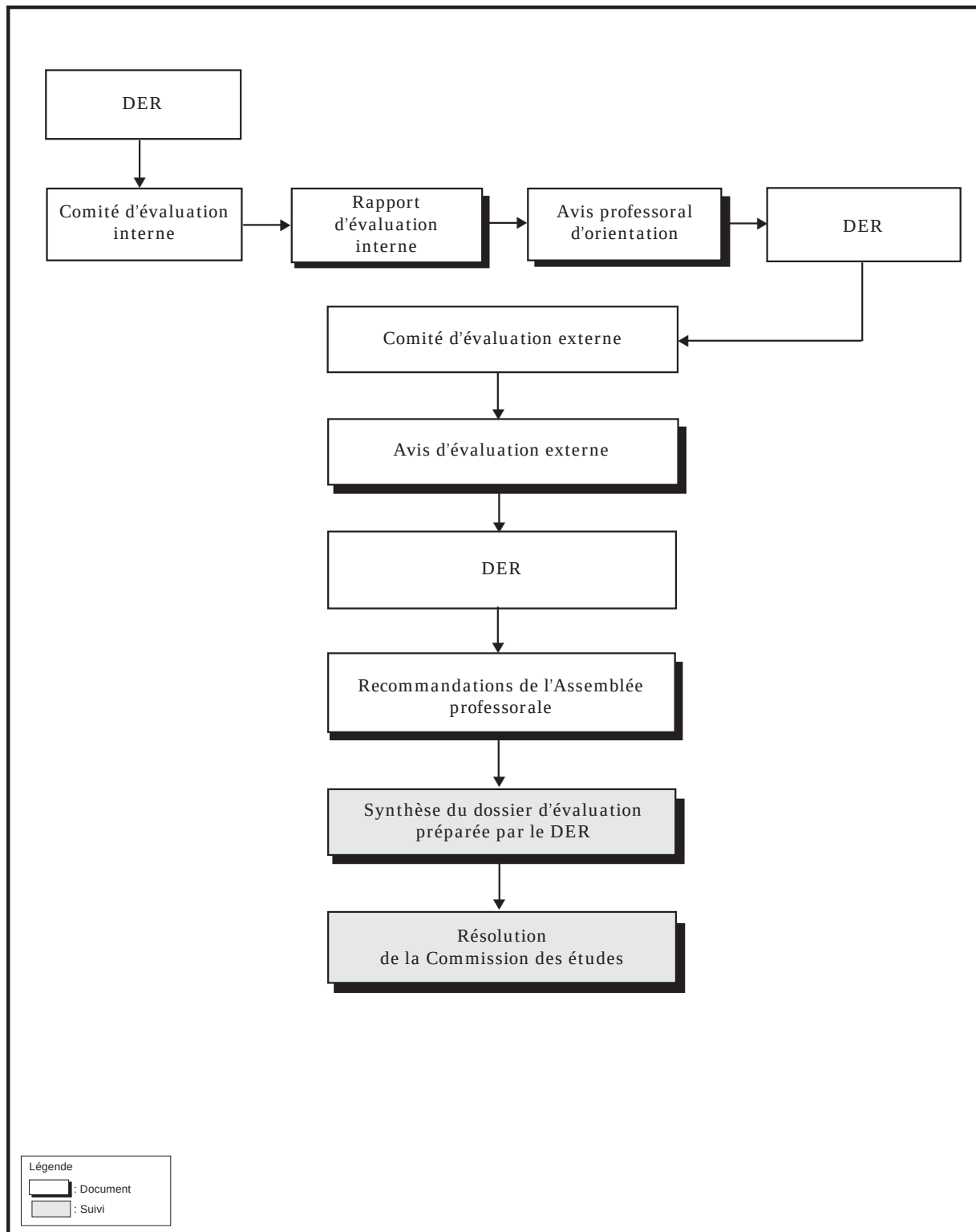
- l'évaluation périodique *«permet aux instances de l'École, de même qu'à ses clients, de porter un jugement éclairé sur la pertinence et la qualité de ses programmes».*
- *«La pertinence d'un programme considère la raison d'être du programme et, partant, ses objectifs, à la lumière des besoins qu'il entend combler, de la contribution qu'il veut fournir à la société et des exigences des milieux de travail et des disciplines en cause. La qualité d'un programme se mesure à partir des objectifs généraux de formation arrêtés par l'ENAP, des objectifs spécifiques visés par le programme et du degré d'atteinte de ces objectifs par les étudiants et les étudiantes. La qualité se mesure aussi par l'attrait que le programme exerce sur la population étudiante potentielle et par sa réussite à faire cheminer, jusqu'au diplôme, ceux et celles qui y sont inscrits».*

3.1 Le processus d'évaluation périodique

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) stipule que *«des opérations d'évaluation consistent à analyser l'état actuel des programmes et leur évolution, en vérifier la qualité en regard des objectifs de formation qu'ils poursuivent et des stratégies pédagogiques appropriées, rendre compte de leur complémentarité et de leur articulation par rapport à un cheminement éventuel complet dans un champs d'étude intégré; juger de la pertinence des programmes par rapport aux besoins des milieux de travail, à l'évolution de la profession et des disciplines concernées, aux bassins de clientèles et au nombre et au profil des diplômés par rapport aux besoins du marché du travail; déterminer si les ressources affectées aux programmes sont appropriées et si les conditions de leur utilisation sont optimales, en regard du développement et de l'offre de ces programmes; recommander aux instances décisionnelles les mesures pouvant découler de l'évaluation effectuée et susceptibles d'assurer la pertinence, la qualité, le développement et l'offre des programmes évalués».*

Selon le processus illustré dans le diagramme présenté à la page suivante, le processus d'évaluation périodique des programmes d'études à l'ENAP se déroule en

Diagramme simplifié du cheminement prévu de l'évaluation d'un programme d'études, ENAP



Source : École nationale d'administration publique (1994) «**Politique d'évaluation des programmes d'études**».

trois étapes principales : l'évaluation interne, ou dans les termes de la Commission l'auto-évaluation, l'évaluation externe et le suivi de l'évaluation.

Première étape du processus, l'évaluation interne des programmes est sous la responsabilité du directeur de l'enseignement et de la recherche (DER) et elle est *« confiée à un Comité d'évaluation interne dont les membres sont désignés par l'Assemblée professorale, sur proposition du DER, normalement au début de l'année académique où l'évaluation doit avoir lieu; le comité se compose d'au moins trois personnes dont deux professeurs de l'École et un étudiant diplômé au cours des trois années précédant la date de [la] création »* du comité.

Il s'agit pour le Comité d'évaluation interne de *« procéder à la cueillette des données qualitatives et quantitatives requises, en faire l'analyse et l'interprétation; procéder aux consultations appropriées auprès des professeurs, des diplômés, des étudiants et des employeurs du secteur public (et parapublic); rédiger et déposer auprès du DER, dans les huit mois de sa date de création, un Rapport d'évaluation interne (avec son résumé) pouvant comporter : a) des statistiques officielles sur le portrait socio-professionnel de la clientèle des programmes, l'évolution des clientèles pour la période d'évaluation considérée, en termes d'admissions, d'inscriptions aux cours, d'abandons et de diplomation dans les programmes; b) des résultats d'enquête sur la satisfaction des étudiants en formation, des diplômés et, s'il y a lieu, d'employeurs ou d'associations professionnelles (en précisant la méthodologie utilisée); c) des résultats d'enquêtes, des études ou mémoires d'organismes du secteur gouvernemental ou décentralisé — tels que ORH, SCT, UMQ — ou provenant d'associations professionnelles telles que l'Association des cadres du Gouvernement du Québec, l'ADENAP, l'IAPC, etc.; d) des recommandations sur les améliorations à apporter aux programmes ou sur les actions de support qui pourraient les renforcer »*.

Lorsqu'il est complété, *« le rapport du Comité d'évaluation interne est transmis à l'Assemblée professorale pour fin de consultation sur les mesures à prendre en la circonstance; les observations de l'Assemblée sont consignées dans un « Avis professoral d'orientation »*.

L'évaluation externe, seconde étape du processus d'évaluation périodique, est confiée au Comité d'évaluation externe, lequel est *« composé de deux professeurs d'université n'appartenant pas au personnel régulier de l'École et de deux représentants du secteur public, l'un de ceux-ci assumant la présidence du comité »*. La composition du comité est prévue de façon à ce qu'elle *« ne reflète pas seulement les exigences disciplinaires de ses champs de formation mais aussi les intérêts occupationnels et politiques [des] clients [de l'ENAP], l'ensemble de ces points de vue constituant les deux pôles de la logique interne de ses programmes »*. À la suite de leur désignation *« par la Commission des études sur proposition du DER [les membres du Comité d'évaluation externe] sont saisis du Rapport d'évaluation interne et de l'Avis professoral d'orientation »*.

« Le Comité d'évaluation externe doit se prononcer sur la pertinence et sur la qualité des programmes en considérant principalement : la pertinence des objectifs des programmes de l'ENAP en regard des besoins des organisations et des étudiants auxquels ces programmes sont destinés; la qualité des programmes face à l'évolution de la discipline ou champ d'étude concernés et la qualité des apprentissages; la cohérence entre la structure des programmes, le contenu des cours et les objectifs des programmes; la qualité des ressources humaines (professeures et professeurs,

chargées et chargés de cours, personnel professionnel et technique) et leur contribution aux programmes; la qualité des ressources physiques et matérielles affectées à la réalisation des programmes; tout autre aspect propre aux programmes évalués».

Il est également prévu que «le Comité d'évaluation externe dépose auprès du DER, au plus tard six mois après sa formation, un Avis d'évaluation externe (avec son résumé) comportant : a) une appréciation sur le Rapport d'évaluation interne, notamment sur la méthodologie suivie; b) une appréciation des recommandations formulées dans ce rapport et de celles formulées dans l'Avis professoral d'orientation l'accompagnant; c) ses recommandations quant à la pertinence et la qualité des programmes, recommandations qui se fondent sur les objectifs des programmes, les standards généralement admis dans la discipline ou le champ d'études en cause et les attentes des organisations publiques que l'ENAP a mandat de desservir». Le DER soumet l'«Avis d'évaluation externe à l'Assemblée professorale pour recommandations».

Par la suite, le DER prépare la «**Synthèse du dossier d'évaluation** [...] qu'il rédige à partir du Rapport d'évaluation interne, de l'Avis professoral d'orientation, de l'Avis d'évaluation externe et des recommandations [formulées par] l'Assemblée professorale».

Troisième étape du processus d'évaluation périodique, le suivi est mené par la Commission des études qui reçoit, par l'entremise du DER, la «**Synthèse du dossier d'évaluation accompagnée du Rapport d'évaluation interne et de l'Avis d'évaluation externe**». La Commission des études «adopte une Résolution proposant au Conseil d'administration de l'ENAP : soit de maintenir les programmes dans leur forme actuelle ou avec des modifications mineures, soit de les modifier substantiellement, soit d'y ajouter, s'il y a lieu, des ressources susceptibles de les bonifier, soit de suspendre les admissions et de procéder à la fermeture des programmes concernés».

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) prévoit également que «le DER transmet à la vice-présidence à l'enseignement et à la recherche de [l'Université du Québec] la Synthèse du dossier d'évaluation accompagnée de la Résolution de la Commission des études de l'ENAP, pour présentation au Conseil des études et transmission ultérieure à la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ). Un résumé de la Synthèse est publié dans Sources • ENAP, à l'intention des publics de l'ENAP».

4. La conformité du processus d'évaluation périodique avec la «Politique» de la CREPUQ

C'est en reprenant un à un l'objectif, les modalités et les objets de l'évaluation définis dans la «**Politique**» de la CREPUQ — et dont le libellé, dans ce qui suit, apparaît en caractères italiques — que la Commission présente ici les résultats des travaux qu'elle a accomplis aux fins de la vérification du processus d'évaluation périodique de l'ENAP.

Son analyse tient compte des principes généraux et des lignes directrices d'évaluation présentés dans la section précédente. Le jugement de la Commission se fonde aussi sur les observations que l'examen du dossier d'évaluation lui a permis de formuler; ces observations sont forcément restreintes, du fait notamment que la Commission s'est principalement intéressée à l'examen de l'évaluation périodique du programme de maîtrise en administration publique, option A. Bien entendu, la Commission tient également compte des éclaircissements obtenus lors de sa visite à l'ENAP.

4.1 L'objectif de l'évaluation

- *L'objectif fondamental du processus d'évaluation périodique consiste à améliorer la qualité et à accroître la pertinence des programmes de formation que dispensent les établissements universitaires à tous les niveaux et dans tous les secteurs d'études.*

À l'ENAP, le processus d'évaluation périodique doit permettre «*d'apprécier de façon systématique le contenu et le fonctionnement [des] programmes, leur qualité et leur pertinence globale*»; il doit également «*servir à développer et à enrichir les programmes d'études déjà implantés*». Ainsi «*la politique peut être vue comme un instrument d'analyse et d'amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes de l'École par rapport aux besoins des organismes du secteur public qu'elle dessert*».

La Commission constate que, tel qu'il est énoncé dans la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994), l'objectif poursuivi par l'ENAP en matière d'évaluation périodique des programmes respecte la «**Politique**» de la CREPUQ.

4.2 Les modalités de l'évaluation

Avant d'examiner les modalités selon lesquelles les programmes sont évalués, la Commission souhaite attirer l'attention de l'ENAP sur quelques commentaires plus généraux concernant notamment la complémentarité entre l'évaluation continue et l'évaluation périodique ainsi que l'évaluation des programmes conjoints.

La Commission note que la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) s'appuie sur l'évaluation continue qui permet une mise à jour constante des programmes et sur l'évaluation périodique. L'une et l'autre constituent les deux volets de ce que l'ENAP appelle l'«*évaluation institutionnelle systématique*». Tout comme la vice-présidente à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec, la Commission s'inquiète de l'appariement très étroit entre les deux

processus. Elle croit que l'ENAP doit être particulièrement vigilante en ce qui concerne l'évaluation continue car les modifications apportées à un programme peuvent, sur une période de huit ans, être nombreuses au point de le remodeler entièrement et d'en modifier la cohérence.

Dans les faits, les responsables de l'auto-évaluation des programmes de maîtrise en administration publique, option A, et des programmes de diplômes de deuxième cycle en administration publique et en administration internationale n'ont rien fait pour dissiper cette inquiétude. Ces derniers considèrent que l'évaluation périodique est complémentaire au processus d'évaluation continue et qu'il s'agit, lors de l'évaluation périodique, «*d'effectuer un bilan des opérations continues de conception, de gestion et d'évaluation*». Les responsables de l'évaluation interne ont également limité la portée de l'évaluation périodique en faisant valoir qu'il n'était pas nécessaire de reprendre les sujets déjà examinés lors des évaluations continues.

La Commission croit que les résultats des travaux d'évaluation continue peuvent être utiles dans le cadre de l'évaluation périodique en ce qu'ils constituent une source d'informations sur le programme, mais qu'ils ne peuvent se substituer à l'évaluation périodique. Lors de l'évaluation périodique, il s'agit pour les professeurs et les étudiants, pour des experts de la discipline et pour des pairs de porter un jugement — à partir d'un ensemble de règles et de critères propres à l'établissement et selon un processus similaire dans toutes les universités québécoises — sur la qualité et la pertinence des différents programmes d'études offerts. Compte tenu de ce qui précède, **la Commission suggère à l'ENAP de veiller à ce que la mise en oeuvre de sa «Politique d'évaluation des programmes» (1994) confère à l'évaluation périodique le rôle central qui est le sien.**

Dans un autre ordre d'idées, après avoir examiné les deux protocoles d'entente des programmes conjoints auxquels l'ENAP participe, la Commission a constaté qu'aucun d'eux ne fait état des mesures qui seront prises afin de procéder à l'évaluation périodique de ces programmes; par ailleurs, la «**Politique d'évaluation des programmes**» ne prévoit aucune disposition en cette matière. C'est pourquoi **la Commission suggère qu'à l'avenir les protocoles d'entente précisent explicitement les modalités de l'évaluation périodique du programme et que la politique d'évaluation périodique de l'ENAP fasse état de cette disposition.**

- *Le processus institutionnel d'évaluation périodique des programmes devrait se conformer aux six modalités suivantes :*

1. *Identifier une instance chargée de l'appliquer*

L'application de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) relève du DER.

2. Définir des critères d'évaluation

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) ne propose pas d'indicateurs et de critères d'évaluation très précis; la sélection des critères est laissée à la discrétion du Comité interne d'évaluation qui, dans les faits, *«a choisi de baser sa démarche sur une grille d'évaluation de programmes développée par des professeurs de l'ENAP. Cette grille couvre l'ensemble du questionnaire qui a habituellement cours en évaluation de programmes publics. Elle comprend 12 étapes qui traitent des sujets suivants : 1- la raison d'être du programme, 2 les cibles du programme; 3- ses objectifs; 4 la nature du programme; 5- les ressources investies; 6- les activités de production du programme; 7- les extrants du programme; 8 les impacts; 9 l'atteinte des objectifs; 10- le rendement absolu des ressources; 11- le rendement relatif; et 12- la valeur du programme»*.

La Commission estime qu'en établissant une équivalence entre le concept de programme d'étude universitaire et celui de programme public, le Comité d'évaluation interne introduit un malentendu qui a nettement coloré les étapes subséquentes de l'évaluation périodique. Ce malentendu a conduit au rejet d'indicateurs habituellement considérés pertinents dans le cadre de l'évaluation d'un programme d'études universitaires. Ainsi, la *«liste des indicateurs qui n'ont pas été retenus pour l'évaluation des programmes»*, dressée par le Comité d'évaluation interne, comprend les 14 indicateurs suivants : *«1- l'évaluation par les pairs; 2- la réputation du programme auprès des autres universités; 3- la structure du programme; 4 les subventions obtenues par les professeurs; 5- le pourcentage de la répartition des tâches des professeurs entre l'enseignement et la recherche; 6 la participation à des centres de recherche; 7- l'aide financière obtenue par les étudiants; 8- les articles et autres publications des professeurs; 9- la participation des étudiants aux publications des professeurs; 10- les cours offerts versus cours donnés; 11- la proportion des cours appartenant spécifiquement à la MAP versus les diplômés; 12- le temps écoulé entre le diplôme et le premier emploi; 13- la satisfaction des étudiants et diplômés face à l'environnement scientifique; 14- la satisfaction des étudiants et diplômés à l'égard de la bibliothèque»*. La Commission s'étonne de voir que, par exemple, l'évaluation par les pairs, l'examen de la structure du programme ou encore les renseignements relatifs au corps professoral — lesquels constituent des exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ — n'ont pas été retenus.

Par ailleurs, le Comité interne a choisi de privilégier un indicateur comme *«l'attrait du programme»* qui, en termes opérationnels, se traduit par *«la part du marché»*. Cet indicateur n'est pas sans valeur, mais il ne saurait, aux fins d'une évaluation périodique satisfaisante, constituer le principal indice de la qualité et de la pertinence d'un programme.

Compte tenu de ce qui précède, la **Commission suggère à l'ENAP de préciser des critères d'évaluation afin non seulement de se conformer à la «Politique» de la CREPUQ mais également d'assurer une évaluation adéquate des programmes d'études offerts par l'établissement.**

3. *Prévoir au minimum les opérations suivantes : a) l'auto-évaluation par les professeurs et les étudiants qui participent au programme évalué; b) le recours à l'avis d'au moins deux experts externes provenant d'autres universités, y*

compris d'universités hors Québec; c) l'évaluation par les pairs, étant entendu que ces derniers sont choisis parmi les professeurs qui ne participent pas au programme évalué; aux fins de l'une ou l'autre de ces opérations, l'établissement peut également solliciter, au besoin, l'avis d'autres personnes telles que des représentants socio-économiques ou des milieux de stage.

L'auto-évaluation

La Commission a constaté dans ses travaux antérieurs que le succès de l'évaluation périodique d'un programme dépend en très grande partie de la réussite de la première étape du processus que constitue l'évaluation interne ou l'auto-évaluation. La valeur des interventions aux étapes subséquentes — évaluation externe, évaluation par les pairs — est tributaire de la qualité de l'auto-évaluation. De plus, la mise en oeuvre des résultats de l'évaluation est facilitée par le consensus que les responsables du programme ont établi en participant activement et collectivement à la réflexion nécessaire à la préparation du rapport d'auto-évaluation. C'est pourquoi il est important que la politique institutionnelle précise bien les objectifs de l'auto-évaluation et qu'elle contienne des directives tant sur la composition du comité d'auto-évaluation que sur les différentes démarches et consultations que le comité devra entreprendre pour mener à bien ses travaux. Par ailleurs, l'instance responsable de l'évaluation périodique des programmes doit s'assurer que le comité d'auto-évaluation s'acquitte de son mandat en se conformant aux directives de la politique institutionnelle.

Dans le cas de l'ENAP, les directives contenues dans la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) sont assez satisfaisantes en ce qui concerne l'auto-évaluation; elles couvrent à tout le moins les points essentiels. Dans les faits, cependant, le Comité d'évaluation interne mis en place pour l'évaluation des programmes de maîtrise en administration publique, option A, et des programmes de diplômes de deuxième cycle en administration publique et en administration internationale a interprété très librement les directives institutionnelles. La Commission a constaté que plusieurs facteurs peuvent avoir contribué à cette situation. Ainsi la publication en 1993 du rapport Boudreau — qui, en vertu de son mandat devait réaliser «*un état de situation des programmes de formation et de perfectionnement offerts et des activités de recherche conduites à l'ENAP*», constituait en quelque sorte une évaluation de l'ENAP et de ses programmes — a amené le Comité d'évaluation interne à situer ses travaux en complémentarité à ce rapport. En outre, l'intention des membres du comité d'évaluation interne d'expérimenter une méthodologie de l'«*évaluation des programmes publics*» développée par quelques professeurs de l'École, dont le président de ce comité, a conduit à l'adoption d'un processus qui ne tenait pas compte de la politique institutionnelle. La Commission constate que, malgré le rôle joué par l'Assemblée professorale qui a approuvé le devis proposé par le Comité d'évaluation interne dans son «**Étude préparatoire**», ce devis ne respecte ni les directives institutionnelles contenues dans la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) ni certaines des exigences de la «**Politique**» de la CREPUQ.

La Commission a par ailleurs constaté que le comité d'évaluation interne est composé de deux professeurs et d'un diplômé de l'établissement. Afin de l'appuyer dans ses démarches, le comité a bénéficié des services d'un spécialiste en évaluation de programmes, diplômé de l'ENAP. La composition du comité est conforme aux dispositions de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994).

Toutefois, la «**Politique**» de la CREPUQ, prévoit la participation d'étudiants au processus d'auto-évaluation. Dans ses vérifications antérieures, la Commission a souvent observé que les établissements universitaires prévoient la présence d'au moins un étudiant au sein du comité d'auto-évaluation. D'autres modes de participation des étudiants au processus d'évaluation périodique apparaissent également possibles. En effet, même si lors de la visite, on a évoqué leur participation à l'évaluation trimestrielle de l'enseignement, dont les résultats sont utilisés pour l'évaluation continue des programmes, ce mode d'évaluation ne leur permet pas d'examiner l'équilibre des diverses activités qui composent le programme ni d'exprimer un point de vue global et collégial. Une étudiante rencontrée lors de la visite a évoqué la possibilité, dans le cas de l'évaluation périodique, de mettre en place un groupe de travail composé d'étudiants. C'est une possibilité qui pourrait permettre une participation plus active des étudiants au processus.

Quant à la participation des professeurs, elle apparaît également très limitée. En fait, la rencontre d'août 1994 entre le comité interne d'évaluation périodique et l'assemblée professorale, qu'il s'agissait de consulter «*quant aux décisions stratégiques et scientifiques du comité interne d'évaluation périodique*», constitue apparemment le seul moment où les professeurs ont été directement associés au processus d'auto-évaluation, exclusion faite de la rencontre d'octobre 1995 consacrée à l'approbation du rapport et à la préparation de l'«**Avis professoral d'orientation**».

Considérant que les dispositions de la «**Politique**» de la CREPUQ prévoient la contribution active des professeurs et des étudiants, notamment lors de l'auto-évaluation,

la Commission recommande

que l'ENAP s'assure de la participation directe des professeurs et des étudiants au processus d'auto-évaluation.

Recommandation 1

Le Comité d'évaluation interne a réalisé un travail considérable, surtout à l'aide d'enquêtes — quatre questionnaires ont été administrés aux diplômés de l'ENAP, à un groupe d'employés du secteur public, aux mandants des projets d'intervention des étudiants de la MAP A et aux employeurs des diplômés de l'ENAP — dont certaines, de par leur envergure même, se sont avérées contre-productives. La Commission s'est toutefois étonnée du fait qu'aucun des questionnaires n'ait été administré aux professeurs associés à ces programmes. Par ailleurs, les seules sources d'informations utilisées afin de porter un jugement sur les professeurs — jugement qui tient en un paragraphe dans le rapport d'évaluation interne — sont les réponses des diplômés. La Commission estime que cette base d'analyse est insuffisante, comme le constatera également le comité d'évaluation externe, et qu'il est essentiel, dans le cadre de l'évaluation périodique, d'examiner et de porter un jugement sur les ressources professorales. C'est pourquoi

la Commission recommande

que l'ENAP prenne les mesures nécessaires afin qu'une analyse critique des ressources professorales, de leurs forces et de leurs faiblesses, soit réalisée dans le cadre de l'auto-évaluation.

Recommandation 2

Dans plusieurs de ses rapports antérieurs, la Commission a mis les universités en garde contre l'usage presque exclusif des enquêtes par questionnaires. En se concentrant sur la compilation des résultats de ces enquêtes, les responsables de la préparation des rapports d'auto-évaluation ont tendance à négliger l'examen du processus dynamique du programme tel que dispensé. La Commission s'inquiète également de la lourdeur et des coûts associés à l'administration de ces instruments. Il y a avantage à faire appel à des méthodes plus qualitatives, comme la tenue de tables rondes ou de rencontres personnalisées; de telle activités produisent des résultats dont l'utilité n'est plus à démontrer. Certains établissements utilisent avec succès cette méthode avec les membres du corps professoral, des étudiants, des représentants de l'industrie et des employeurs potentiels afin de recueillir leur opinion. La Commission estime que ces tables rondes peuvent constituer un point fort du processus d'évaluation périodique. Compte tenu de ces commentaires, **la Commission suggère que l'ENAP s'interroge sur le bien-fondé et l'efficacité de l'enquête par questionnaire comme méthode quasi exclusive de cueillette d'information dans le cadre de l'auto-évaluation.**

L'expertise externe

Au sujet du «*recours à l'avis d'experts externes qui proviennent d'autres universités*», la Commission a constaté que la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) prévoit que l'expertise externe est confiée à un comité d'évaluation externe dont les membres sont nommés par la Commission des études. Conformément aux règles de la politique institutionnelle, le comité était composé de deux universitaires n'appartenant pas au personnel régulier de l'ENAP et de deux représentants du secteur public. Dans les faits, un des représentants du secteur public était diplômé de l'ENAP et l'autre avait déjà siégé au conseil d'administration de l'École. La Commission croit qu'il est préférable de choisir des experts qui n'ont aucun lien avec le programme soumis à l'évaluation ni de liens trop étroits avec l'établissement. **La Commission suggère à l'ENAP de préciser les critères qui régissent la désignation des experts.**

Selon la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994), le mandat du comité externe est de : 1- donner une «*appréciation sur le Rapport d'évaluation interne, notamment sur la méthodologie suivie*»; 2- formuler une «*appréciation des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation interne et de celles formulées dans l'Avis professoral d'orientation l'accompagnant*»; et 3- proposer des «*recommandations quant à la pertinence et la qualité des programmes*». La Commission a constaté que le comité s'est acquitté de son mandat avec rigueur et compétence.

Le Comité d'évaluation externe s'est réuni à trois reprises et il a tenu des conférences téléphoniques. Les rencontres ont notamment permis de rejoindre les

membres du comité interne, des professeurs, le DER ainsi que le directeur général de l'École. Les personnes associées au programme ont été invitées par le comité d'évaluation externe à «faire parvenir par écrit leurs commentaires sur la structure et le fonctionnement des programmes soumis à l'évaluation». Il semble que le Comité d'évaluation externe n'ait pas rencontré d'étudiants. La Commission estime qu'il serait souhaitable qu'à l'avenir l'École prévoit de telles rencontres.

Le jugement du Comité d'évaluation externe est également basé sur l'examen de documents transmis par l'ENAP, lesquels ont été complétés, à la demande des experts, par le dépôt des plans des activités d'enseignement, du rapport Boudreau, de la liste des publications des professeurs et de la liste des octrois et des commandites de recherche obtenus par les professeurs depuis cinq ans.

La Commission a constaté que les experts ont travaillé en comité. Bien que la «**Politique**» de la CREPUQ ne contienne aucune disposition à cet effet, l'expérience de la Commission lui a appris que souvent la préparation d'un avis distinct par chacun des experts constitue une source unique et privilégiée d'informations sur la qualité et la pertinence du programme évalué. Par ailleurs, faire travailler les experts au sein d'un comité et donc s'assurer de leur disponibilité à cette fin, peut restreindre les possibilités de choix de ces experts.

Une fois le rapport du comité d'évaluation externe complété et déposé auprès du DER, la «**Politique**» institutionnelle prévoit que l'Assemblée professorale se prononce sur le rapport du comité d'évaluation externe et formule ses propres recommandations, ce qui n'a pas été fait, comme l'a constaté la Commission.

L'évaluation par les pairs

En ce qui concerne la modalité relative à «l'évaluation par les pairs», la Commission constate que cette étape est absente de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994). Cette lacune constitue une faiblesse importante du processus d'évaluation périodique mis en place par l'ENAP.

La Commission a déjà établi que dans l'esprit de la «**Politique**» de la CREPUQ, il est essentiel que les pairs appelés à évaluer un programme soient des professeurs de l'établissement qui ne participent pas au programme visé par l'évaluation, étant entendu qu'ils peuvent s'adjoindre, au besoin, des représentants des milieux socio-économiques et des stages. La Commission tient également à rappeler la nécessité de distinguer nettement le processus d'évaluation périodique des opérations situées en aval et placées sous la responsabilité directe des autorités et des instances statutaires de l'ENAP, qui portent sur les suites à donner aux résultats de l'évaluation périodique et sur la préparation d'un plan d'action.

Les pairs jouent un rôle important dans le processus d'évaluation périodique : ils permettent, notamment, l'ouverture d'un espace de médiation entre les *évalués* et les *autorités* universitaires. Ils mettent à la disposition de l'établissement un mécanisme d'arbitrage entre les recommandations du Comité d'évaluation interne et celles formulées par le Comité d'évaluation externe lorsque ces recommandations ne sont pas concordantes. Ce mécanisme ne peut qu'avoir un impact bénéfique sur tout le processus d'évaluation périodique. Il y aurait lieu que leur contribution au processus d'évaluation périodique soit structurée adéquatement.

À ce sujet, on consultera la «**Note sur l'évaluation par les pairs**» (Annexe 5) où sont décrites les caractéristiques des principaux modèles d'évaluation par les pairs qui, selon la Commission, sont compatibles avec la «**Politique**» de la CREPUQ. La Commission se permet d'attirer l'attention de l'ENAP sur le second modèle, qui prévoit la mise en place d'un comité interne central d'évaluation, car cette option semble la plus simple et la plus économique pour l'établissement.

La Commission a constaté qu'en pratique, dans le dossier de l'évaluation des programmes qu'elle a examiné, le DER a été amené à se rapprocher de cette solution en proposant à la Commission des études de former un «*Comité ad hoc de la Commission des études*» pour l'assister dans la rédaction d'une synthèse de l'évaluation. Pour éviter à l'avenir de réagir d'une façon *ad hoc*, l'ENAP devrait, dès le début du processus d'évaluation, créer le comité qui aura la responsabilité de porter le jugement final des pairs. Étant donné que les professeurs de l'ENAP sont susceptibles de participer à tous les programmes offerts, il pourrait être difficile de restreindre le choix des pairs aux seuls membres du corps professoral. Dans ces circonstances, afin d'éviter tout conflit d'intérêt et respecter le plus possible la définition de pairs, adoptée par la CREPUQ, les membres de ce comité pourraient être des professeurs de l'École qui, dans les dernières années, n'ont pas participé au comité de programme ou au comité interne d'évaluation, ils pourraient être des membres de la Commission des études qui ne sont pas professeurs à l'École ou encore des professeurs appartenant à d'autres constituantes de l'Université du Québec.

Par conséquent, en vue d'assurer la conformité de son processus d'évaluation périodique des programmes aux normes et conditions de la «**Politique**» de la CREPUQ,

la Commission recommande

que l'ENAP procède à l'évaluation par les pairs selon le modèle de son choix.

Recommandation 3

4. *Expliciter des instances et procédures pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'évaluation et définir un plan d'action*

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) prévoit que «*la Commission des études adopte une Résolution proposant au Conseil d'administration de l'ENAP : soit de maintenir les programmes dans leur forme actuelle ou avec des modifications mineures, soit de les modifier substantiellement, soit d'y ajouter, s'il y a lieu, des ressources susceptibles de les bonifier, soit de suspendre les admissions et de procéder à la fermeture des programmes concernés*», mais, ne contient pas de précision quant au plan d'action. **La Commission suggère donc que l'ENAP précise l'instance responsable de la préparation d'un plan d'action et de son application; il serait également souhaitable que cette instance fixe un échéancier pour la mise en oeuvre des recommandations.**

5. *Fixer une périodicité maximale; à titre indicatif, cette périodicité ne devrait pas excéder un cycle de dix ans pour l'ensemble des programmes d'un établissement*

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) stipule que «*tout programme doit être soumis à une évaluation périodique avec jugement des pairs et expertise externe au moins à tous les huit ans*». La Commission constate que la périodicité prévue correspond aux normes établies par la «**Politique**» de la CREPUQ.

6. *Établir une politique de diffusion des résultats du processus d'évaluation, sous la forme d'un résumé — excluant tous renseignements nominatifs — du rapport d'évaluation : il y serait fait état des forces et des faiblesses observées dans le programme évalué; y seraient également rappelées les principales recommandations. Ce résumé serait diffusé au sein de l'établissement universitaire et déposé à la CREPUQ, qui verrait à en assurer la transmission aux principaux intervenants, de même qu'à quiconque en ferait la demande. Une telle politique de diffusion contribuerait à renforcer la crédibilité des procédures d'évaluation qu'appliquent les établissements universitaires, tout en faisant connaître les normes et conditions auxquelles répondent ces évaluations*

La «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) prévoit que «*le DER transmet à la vice-présidence à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec la «Synthèse du dossier d'évaluation» accompagnée de la résolution de la Commission des études de l'ENAP, pour présentation au Conseil des études et transmission ultérieure à la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ)*». Il est également prévu qu'«*un résumé de la «Synthèse» est publié dans «Source•ENAP» à l'intention des publics de l'ENAP*».

La Commission a constaté que l'ENAP a déposé pour information une «**Synthèse des rapports d'évaluation des programmes de maîtrise en administration publique, option A, diplôme en administration publique, diplôme en administration internationale**» auprès de la Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec qui l'a fait suivre au Conseil des études.

4.3 Les objets de l'évaluation

La Commission a vérifié que la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) fait état des objets 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;*
- *identification des axes de formation retenus pour les années à venir, surtout pour les programmes de 2^e et de 3^e cycles».*

Il importe cependant de rappeler que le rapport du Comité d'évaluation interne examiné par la Commission n'est pas conforme aux exigences de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994). Par ailleurs, en ce qui concerne la

- *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,*

la Commission constate que la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) prévoit des éléments qui permettent d'illustrer l'évolution des clientèles étudiantes et la productivité des programmes. Toutefois les éléments d'évaluation qui permettraient d'examiner les ressources professorales et leurs performances en recherche ne sont pas explicites.

Finalement, quant à l'objet suivant :

- *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,*

la Commission a constaté que l'ENAP a prévu, dans sa «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994), l'examen des pertinences institutionnelle et sociale. Cependant, la «**Politique**» ne fait pas état de la pertinence interuniversitaire. Deux éléments peuvent expliquer cette omission tant dans la politique institutionnelle que dans son application. D'abord, les programmes offerts par l'ENAP sont apparemment uniques dans le réseau universitaire québécois. À première vue, l'examen de leur pertinence interuniversitaire peut ne pas paraître constituer un objectif prioritaire. En second lieu, le rapport de la Commission Boudreau consacre un chapitre à cette question; il compare l'ENAP avec d'autres écoles d'administration publique au Canada et ailleurs. Toutefois afin d'assurer la conformité de la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» de l'ENAP à la «**Politique**» de la CREPUQ,

la Commission recommande

que l'ENAP précise, dans sa «**Politique d'évaluation des programmes d'études**», les objets d'évaluation qui permettront d'examiner les ressources professorales, leurs performances en recherche ainsi que la pertinence interuniversitaire des programmes qu'elle offre.

Recommandation 4

Conclusion et recommandations

La Commission de vérification de l'évaluation des programmes considère que, de façon générale, la «**Politique d'évaluation des programmes d'études**» (1994) mise en place par l'ENAP satisfait dans l'ensemble aux exigences de la «**Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants**». C'est nettement sur la plan de sa mise en oeuvre que des manquements importants ont été observés.

La Commission a noté le rôle limité que jouent les professeurs, mais également les étudiants, dans le processus d'évaluation périodique. L'absence d'intervention des pairs dans le processus constitue une autre lacune. Il y aurait lieu que la participation de ces deux composantes essentielles du processus d'évaluation périodique soit structurée adéquatement.

L'un des aspects positifs du processus mis en place par l'ENAP repose sur la qualité de la «**Synthèse des rapports d'évaluation des programmes de maîtrise en administration publique, option A, du diplôme en administration publique et du diplôme en administration internationale**». Cette synthèse, réalisée par un comité ad hoc sous la supervision du DER, a permis de réconcilier les diverses opinions exprimées aux étapes antérieures et de mettre en lumière les forces et les faiblesses des programmes soumis à l'évaluation.

Enfin, au delà des suggestions qu'elle a proposées, au fil du présent rapport, sur divers aspects de l'évaluation, la Commission souhaite rappeler ici les recommandations qu'elle formule à l'intention de l'ENAP :

- que** l'ENAP s'assure de la participation directe des professeurs et des étudiants au processus d'évaluation d'auto-évaluation (p. 17);
- que** l'ENAP prenne les mesures nécessaires afin qu'une analyse critique des ressources professorales, de leurs forces et de leurs faiblesses, soit réalisée dans le cadre de l'auto-évaluation (p. 18);
- que** l'ENAP procède à l'évaluation par les pairs selon le modèle de son choix (p. 20);
- que** l'ENAP précise, dans sa «**Politique d'évaluation des programmes d'études**», les objets d'évaluation qui permettront d'examiner les ressources professorales, leurs performances en recherche ainsi que la pertinence interuniversitaire des programmes qu'elle offre (p. 23).

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).

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 programme de Maîtrise en administration publique, option A (MAP-A), de diplôme en administration publique (DAP) et de diplôme en administration internationale (DAI).

École nationale d'administration publique (1993). **Rapport de la Commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise. L'ENAP au service des gestionnaires publics.**

École nationale d'administration publique (1994). **Plan de développement 1994-2000.**

École nationale d'administration publique (1994). **Politique d'évaluation des programmes d'études.**

École nationale d'administration publique (1996). **Annuaire 1996-1997.**

Marceau, R., D. Otis et P. Simard (1992). La planification d'une évaluation de programme. Concepts théoriques et considérations pratiques **dans** Roland Parenteau et Gérard Ethier (ed.) **Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État**. Québec : PUQ. pp. 445-477.

Université du Québec (1994). **Avis du vice-président à l'enseignement et à la recherche sur la politique d'évaluation des programmes d'études de l'ENAP.**

Horaire de la visite à l'ENAP

Vendredi, le 21 novembre 1997

10h à 11h

Rencontre avec monsieur Pierre DeCelles, directeur général et monsieur Maurice Patry, directeur de l'enseignement et de la recherche accompagnés de monsieur Gérard Éthier et de madame Sylvie Beauchamp, secrétaire générale

11h à 12h

Rencontre avec les membres du Comité interne d'évaluation

13h30 à 14h

Rencontre avec les membres du comité du programme de maîtrise en administration publique (A)

14h à 14h30

Rencontre avec les membres du comité pour la rédaction d'un avis de synthèse du dossier d'évaluation des programmes d'études de l'École

14h30 à 15h30

Rencontre avec des étudiants, ces derniers pourraient être choisis parmi les étudiants qui siègent à la Commission des études

15h à 16h

Rencontre avec monsieur Pierre DeCelles, directeur général, monsieur Maurice Patry, directeur de l'enseignement et de la recherche accompagnés de madame Sylvie Beauchamp, secrétaire générale

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.