

**Allocution présentée à la Table ronde sur
les mécanismes d'assurance qualité au sein des cégeps et des universités
Journée de concertation CSQ – Enseignement supérieur
7 mars 2014**

Bonjour à tous, je tiens d'abord à vous remercier de l'invitation. C'est un grand plaisir pour moi d'être ici aujourd'hui.

Permettez-moi aussi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent :

- Madame Katie Bérubé, coordonnatrice de l'opération sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité;
- Madame Normande Lévesque, responsable des communications à la Commission.

Comme les autres acteurs du milieu de l'enseignement supérieur, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a participé l'an dernier au grand exercice de réflexion du Sommet sur l'enseignement supérieur et je trouve que c'est une belle initiative, un an plus tard, d'organiser cette journée pour faire le point.

Quand on m'a invitée à venir participer à cette table ronde, je me suis demandé par quel côté aborder la question.

D'une part, je ne souhaitais pas vous embêter en rentrant longuement dans les détails de nos travaux. De l'autre, je ne voulais pas faire une présentation désincarnée sur les grands concepts en évaluation.

Toutefois, il me semble que, pour comprendre l'assurance qualité, il faut contextualiser ses mécanismes dans la réalité d'un réseau particulier, avec son histoire et ses spécificités.

J'ai donc décidé de vous offrir quelques éléments de réflexion ancrés dans l'expérience de la Commission et j'espère que ça permettra de nourrir une réflexion plus large sur l'assurance qualité en enseignement supérieur.

Pour la Commission, c'est aussi un bon moment pour faire ce type de réflexion, puisque nous célébrons notre vingtième anniversaire. À cette occasion, depuis l'hiver dernier, l'ancien président Michel Lauzière et moi avons eu l'occasion de faire une tournée de la centaine d'établissements auxquels s'applique le cadre réglementaire en enseignement collégial (*soit, le RREC, la loi sur la CEEC*).

Dans chaque collège, nous en avons profité pour

- faire le point sur le chemin parcouru au cours des vingt dernières années et pour regarder ensemble vers l'avenir.

Je vous propose donc d'aborder avec vous :

- Les origines et le mandat de la Commission;
- Les fondements de nos actions;
- Les orientations de la nouvelle opération;
- Et je conclurai en proposant des éléments de réponses à la question *À quoi ça sert, l'assurance qualité?*

Origine et mandat de la Commission

La meilleure manière de comprendre la place qu'occupe la Commission dans la gouvernance du réseau collégial est de revenir à sa création en 1993, avec la publication du fameux « cahier soleil ».

Le renouveau collégial comprenait plusieurs éléments importants, mais au cœur de ceux-ci se trouvait certainement la volonté du gouvernement d'accorder davantage d'autonomie aux collèges, particulièrement pour ce qui est de la mise en œuvre des programmes d'études.

La création d'un mécanisme d'évaluation externe y était proposée explicitement comme le corollaire de cette autonomie. On jugeait que le réseau collégial était en mesure d'assurer la qualité de son enseignement, mais qu'il pourrait d'autant mieux le faire s'il bénéficiait d'un regard externe et indépendant. C'est dans ce contexte qu'a été créée la Commission.

Le Québec n'a pas inventé l'idée d'évaluation dans l'enseignement supérieur. Aux États-Unis, par exemple, il existe des agences d'assurance qualité en enseignement supérieur depuis la fin du 19^e siècle. La Commission a néanmoins eu la particularité depuis le début de ne pas se situer dans une perspective d'accréditation.

Sa mission est plutôt de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial dans une perspective d'amélioration continue et d'en témoigner.

Pour réaliser sa mission, la Commission a trois pouvoirs :

1. Un pouvoir d'évaluation (portant sur un certain nombre d'objets);
2. Un pouvoir de recommandation (aux collèges ou au ministre);
3. Un pouvoir déclaratoire (c'est-à-dire le pouvoir de témoigner publiquement de la qualité de la formation collégiale à travers ses rapports).

Il est important de préciser que les objets sur lesquels elle fait porter ses évaluations (c'est-à-dire

- ü la qualité de la mise en œuvre des programmes d'étude;
- ü les politiques institutionnelles qui encadrent la gestion de la qualité de l'évaluation des apprentissages et la qualité des programmes;
- ü l'efficacité et la conformité des plans stratégiques et des plans institutionnels de réussite)

ne relèvent pas de l'initiative de la Commission elle-même, mais sont prescrits par la loi constitutive de la Commission et le cadre réglementaire de l'enseignement collégial.

Fondements des actions

En revenant sur le parcours de la Commission au cours des vingt dernières années, il est intéressant de noter à quel point les fondements de son action sont demeurés stables au fil du temps.

La Commission est d'abord un organisme indépendant... par rapport aux collèges, mais aussi par rapport au Ministère. Cette indépendance est essentielle afin de préserver son autonomie et sa neutralité pour assurer la crédibilité de ses travaux auprès des collèges, mais aussi auprès du public.

Ensuite, il y a le fait pour la Commission de s'appuyer sur le dynamisme des collèges. Premiers responsables de la qualité des services offerts en enseignement collégial, les établissements, depuis le tout début, ont été appelés à contribuer à ces travaux par l'élaboration de leurs propres politiques et plans et par la réalisation de rapports d'autoévaluation de programmes, d'application de politiques, etc., le tout soumis à la Commission.

Dans cette optique, il a toujours été clair pour la Commission qu'elle devait s'appuyer sur la culture d'évaluation présente dans les collèges et contribuer à son développement. La production des rapports d'autoévaluation par les collèges depuis vingt ans a contribué grandement au développement d'une telle culture de l'évaluation et de l'amélioration continue.

C'est un point qui nous semble de plus en plus reconnu dans le milieu collégial : c'est vrai que traverser un processus d'autoévaluation est exigeant, mais ça permet de prendre un temps d'arrêt pour nous questionner et réfléchir sur l'atteinte de nos objectifs et sur nos façons de faire les choses.

Cette appropriation du processus d'autoévaluation et d'amélioration continue par les collèges est un objectif central pour la Commission. Elle le soutient en favorisant les échanges et les allers-retours entre son personnel et le personnel des collèges. Pour ce faire, en plus de maintenir des relations constantes avec les directions de collège,

- la Commission crée au début de chacune de ses opérations des comités consultatifs composés très largement de gens issus des collèges et appartenant aux différentes catégories de personnel, notamment des professionnels et des professeurs;
- elle forme pour chaque évaluation un comité de visite incluant trois personnes qui agissent à titre bénévole et qui, pour la plupart, sont issues des collèges;

- et enfin, elle rencontre lors de chaque visite d'évaluation des dizaines de personnes, dont des étudiants et des membres de toutes les catégories de personnel.

Ça m'amène à un autre fondement de notre action : la transparence, qui est une condition de succès de tout exercice d'évaluation, que l'on parle d'évaluer l'efficacité d'un plan stratégique, la qualité d'un programme d'étude ou les apprentissages d'un étudiant.

En plus de faire intervenir des gens des collèges à plusieurs étapes de son processus, la Commission publie assez longtemps à l'avance des documents d'orientation, des cadres d'analyse et des guides d'évaluation explicitant les objets évalués et les critères sur lesquels reposeront ses évaluations, puis elle offre des formations pour permettre au personnel des collèges de se les approprier.

Elle rend ensuite public chacun de ses rapports d'évaluation et, au terme de chaque opération, elle publie un rapport synthèse qui tire des conclusions générales et porte un regard critique sur l'exercice.

Le dernier rapport synthèse que nous avons publié, par exemple, fait le bilan de l'évaluation de l'application des politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages. À partir d'une démarche rigoureuse et transparente, la Commission concluait que, dans la très grande majorité des cas, les collèges appliquaient leur PIEA de manière à assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages, ce qui permettait de témoigner de la valeur des diplômes émis.

La nouvelle opération

En ce qui concerne la nouvelle opération...

Depuis ses débuts, la Commission a travaillé dans l'optique du développement dans les collèges d'une plus grande expertise et autonomie en matière d'évaluation. Elle a construit ses opérations en se concentrant sur un objet à la fois afin de permettre à tous les collèges de développer l'expertise nécessaire.

Elle a commencé par évaluer la qualité d'un programme, puis un autre, puis un autre; pour ensuite évaluer l'application des politiques d'évaluation de programme, puis la qualité de l'évaluation des apprentissages et l'application des politiques institutionnelles à cet égard. À cela se sont ajoutées l'évaluation institutionnelle ainsi que l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques et des plans de réussite.

L'objectif était d'arriver à un point où les collègues auraient acquis une expertise et une autonomie permettant à la Commission de cesser d'évaluer la qualité comme telle selon des objets uniques et séparés (une politique; un programme; etc.) et de concentrer plutôt ses évaluations (*audits*) sur l'efficacité avec laquelle les collègues garantissent cette qualité par la mise en œuvre de leurs mécanismes d'assurance qualité.

C'est d'abord ce changement de paradigme qui a mené la Commission à une approche systémique de l'assurance qualité.

Déjà dans son *Plan stratégique 2007-2011*, la Commission se donnait comme objectif de définir une opération qui porterait sur l'efficacité du système d'assurance qualité des collègues québécois et qui serait réalisée selon une périodicité connue.

En 2011, elle a considéré que le temps était mûr pour un changement de paradigme.

Elle a commencé par mener une grande opération de consultation auprès des partenaires du milieu collégial afin de faire le point sur ses pratiques et sur son avenir.

Cette consultation nous a permis de constater que la pertinence de la Commission était très largement reconnue dans le réseau collégial. La consultation a également permis de cerner les améliorations à apporter à ses pratiques. Je vais mentionner les trois principales :

1. D'abord, la consultation a fait ressortir un certain essoufflement par rapport aux opérations répétées de la Commission. En 20 ans d'existence, elle a mené 19 opérations d'évaluation, dont 10 avec visite. Pour avoir été dans le réseau pendant toute cette période, je peux témoigner de la quantité de travail que cela a représenté.

2. La deuxième critique qui a été formulée est liée à la première. La multiplication des opérations a mené à des délais beaucoup trop longs, notamment entre le moment où le collègue envoyait son rapport d'autoévaluation, le moment où il recevait la visite de la Commission et le moment où le rapport d'évaluation était publié. Ces retards faisaient en sorte que, quand les rapports arrivaient dans les collèges, ils avaient parfois perdu de leur actualité. Des retards comparables s'accumulaient dans l'évaluation dite « papier » sur la conformité et l'efficacité potentielle des politiques et des plans.

3. Le troisième élément portait sur les communications. On a critiqué le caractère trop hermétique des rapports de la Commission, le fait qu'ils insistaient souvent davantage sur les points faibles que sur les points forts et le fait que les communications entre la Commission et le milieu collégial n'étaient pas toujours suffisantes.

Les résultats de cette consultation confirmaient nos propres constats. Bref, la Commission et les collèges étaient sur la même longueur d'onde quant aux zones d'inconfort et aux solutions possibles.

La Commission a donc procédé à d'importantes améliorations de ses processus de communication et de consultation.

- Elle a créé un comité mixte qui s'est transformé depuis l'automne dernier en comité de liaison afin de renforcer les communications avec les établissements;
- Elle a augmenté la fréquence de ses rencontres avec tous les intervenants du réseau (dont la FEC);
- Elle a modifié la facture de ses rapports synthèses afin de les rendre moins hermétiques et de mieux mettre en valeur les forces des collèges (celui de la PIEA en est un exemple et le même traitement est accordé au rapport synthèse sur l'efficacité des plans stratégiques et des plans institutionnels de réussite en cours d'écriture).

La Commission a aussi proposé des modifications à la gestion du calendrier d'un processus d'évaluation afin de réduire les délais entre la réception du rapport d'autoévaluation du collègue et la publication du rapport de la Commission.

C'est aussi dans cette optique que la Commission a réalisé un travail considérable de recherche afin de comparer nos façons de faire à ce qui se fait ailleurs.

L'objectif n'était pas d'importer un modèle étranger au Québec, mais de voir s'il y avait des principes ou des pratiques qui permettraient d'améliorer notre conception de l'assurance qualité externe en enseignement supérieur et nos processus.

Ce travail de recherche nous a permis de constater qu'il y avait un large accord au niveau international et dans la littérature scientifique par rapport aux grands principes qui doivent guider les pratiques d'évaluation. Par exemple, il y a consensus sur l'importance :

- de l'autonomie et de la crédibilité de l'évaluateur;
- d'avoir un processus et des critères d'évaluation transparents et équitables (*ces grands principes s'apparentent à ce qu'un professeur met en pratique dans l'évaluation des apprentissages auprès de ses étudiants*);
- de l'appropriation du processus par les établissements, notamment à travers la production d'un rapport d'autoévaluation;
- de se situer dans une perspective d'amélioration continue de la qualité et non d'imposer des standards uniques qui ne tiennent pas compte de la réalité des établissements.

En somme, ce travail de recherche a été utile et il est venu confirmer la pertinence des grandes orientations qui guident la Commission depuis le début.

Pour cette raison, le nouveau paradigme d'évaluation que nous adoptons s'appuiera sur des principes et des critères qui nous ont toujours guidés.

Nos évaluations vont continuer de s'appuyer sur un cadre de référence, sur un rapport d'autoévaluation, sur des comités de visite composés de gens issus des collèges et sur des rapports publics.

Le changement de paradigme le plus important, outre le fait de passer de l'objet unique au système, est de passer de l'évaluation de la qualité à l'évaluation de l'efficacité avec laquelle un établissement arrive à garantir cette qualité.

Nous évaluerons désormais l'efficacité des différentes composantes (*qui sont toujours les mêmes, prévues dans la loi constitutive – politiques institutionnelles d'évaluation des programmes et des apprentissages, plans stratégiques et plans institutionnels de réussite*) du système d'assurance qualité d'un collège à travers un cycle d'audit qui aura lieu aux cinq ans.

Pour aider les collèges, la Commission a aussi décidé d'offrir dans chaque collège – il y en a une centaine – une formation personnalisée d'une journée. Un commissaire et une professionnelle de la Commission se déplacent dans chaque collège pour que celui-ci s'approprie ce changement de paradigme, pour présenter le cadre de référence de la nouvelle opération et pour répondre aux questions. (*À ce jour, près du tiers des collèges ont reçu cette formation*)

Conclusion

En conclusion, à quoi ça sert l'assurance qualité?

L'expérience de la Commission avec le réseau collégial s'inscrit dans un contexte particulier et qu'on ne peut pas transposer directement dans d'autres ordres d'enseignement ou dans d'autres juridictions. Il va de soi que le réseau universitaire par exemple, a sa propre dynamique et qu'il doit trouver son propre modèle.

Je crois néanmoins que l'expérience de la Commission peut être inspirante et permettre de mieux comprendre à quoi, de façon générale, sert l'assurance qualité en enseignement supérieur.

J'ajouterais ici que la Commission s'inscrit elle-même dans un processus d'assurance qualité en se soumettant à une évaluation par une agence externe d'ici la fin du plan stratégique 2012-2017.

Je conclurai donc en disant que l'assurance qualité sert essentiellement à trois choses (et l'on pourra y revenir dans la discussion) :

- D'abord, elle est utile à l'établissement lui-même, le premier responsable de son assurance qualité interne, en lui permettant de s'astreindre périodiquement à une démarche réflexive sur ses propres pratiques, démarche qu'il ne ferait pas nécessairement en dehors d'un contexte d'assurance qualité externe.
- Ensuite, en proposant un regard externe aux collègues, elle les incite à s'inscrire dans un processus d'amélioration continue pour le plus grand bénéfice de l'étudiant. Je n'invente rien en disant que les rétroactions d'un observateur externe et impartial peuvent nous aider à nous améliorer. C'est vrai pour les individus, mais c'est aussi vrai pour les organisations.
- Enfin, la troisième chose à laquelle sert l'assurance qualité, c'est de témoigner de la qualité de ce qui se fait. C'est bien de faire des choses extraordinaires chez soi, mais c'est encore mieux lorsqu'il y a un observateur indépendant capable de les constater et d'en témoigner publiquement au bénéfice des étudiants, des décideurs et des citoyens.

Je terminerai avec la conviction profonde que les processus d'assurance qualité interne et externe constituent un élément fondamental pour assurer à l'étudiant la meilleure expérience éducative possible et pour garantir la qualité de la réalisation de la mission du collège dans tous ses volets.

Je vous remercie de votre écoute.