

**L'évaluation périodique  
des unités d'enseignement  
et de recherche de  
l'Université McGill**

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

Décembre 1992

# **L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche de l'Université McGill**

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

Décembre 1992

No de publication 92-04  
Dépôt légal - 3e trimestre 1992  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-920079-11-5  
© CREPUQ 1992

Conférence des recteurs et des  
principaux des universités du Québec  
C.P. 952, Succursale Place du Parc  
Montréal (Qué)  
H2W 2N1  
Téléphone: (514) 288-8524  
Télécopieur: (514) 288-0554

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Lettre de transmission à monsieur David Johnston, Université McGill .....  | 1  |
| Introduction .....   | 2  |
| 1. Méthodologie et démarche .....  | 3  |
| 2. L'évaluation à l'Université McGill.....   | 4  |
| 3. Le processus d'évaluation de l'Université McGill: principes généraux et lignes directrices .....                | 7  |
| 4. La conformité du processus d'évaluation périodique avec la <b>Politique</b> de la Conférence des recteurs ..... | 11 |
| 1) L'objectif de l'évaluation .....  | 11 |
| 2) Les modalités de l'évaluation .....   | 12 |
| 3) Les objets de l'évaluation .....  | 18 |
| 5. Les forces et les faiblesses du processus en vigueur à l'Université McGill.....                                 | 21 |
| Conclusion .....   | 25 |
| Annexe 1 — Les membres de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes .....                       | 26 |
| Annexe 2 — Horaire de la visite.....   | 27 |

## 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 procédures d'évaluation pratiquées dans les établissements universitaires par rapport, d'une part, aux conditions et normes définies dans la «**Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants**», adoptée par la Conférence en mars 1991, et par rapport, d'autre part, aux termes des politiques d'évaluation instaurées par les établissements eux-mêmes. La liste des membres de la Commission apparaît à l'**Annexe 1**.

Dans ce premier rapport, la Commission présente les résultats des travaux qu'elle a menés pour vérifier le processus d'évaluation en vigueur à l'Université McGill. C'est à l'invitation de cet établissement, plutôt qu'en vertu d'un choix délibéré, que la Commission a décidé d'y faire ses premières armes et d'éprouver le **Protocole de vérification** qu'au début de l'année 1992, elle s'était donné. La Commission souhaite profiter de l'occasion pour remercier l'Université McGill de la collaboration soutenue qu'elle a manifestée à chacune des étapes de la procédure de vérification.

## 1. Méthodologie et démarche

La Commission a d'abord examiné sur dossier la teneur du processus d'évaluation appliqué par l'Université et sa conformité aux termes du «*cadre de référence*» établi dans la **Politique** de la Conférence. Aux fins de cette analyse, la Commission a disposé de documents à caractère général, tels que l'énoncé des politiques et pratiques institutionnelles en vigueur et le calendrier des évaluations réalisées et projetées. La Commission souhaitait par ailleurs vérifier sur pièces les modalités concrètes et les résultats du processus d'évaluation; c'est pourquoi elle a également obtenu les dossiers complets des évaluations réalisées à l'École d'architecture et dans les départements de sciences géologiques et d'économie, qui relèvent respectivement de la Faculté de génie, de la Faculté des sciences et de la Faculté des Arts. Ces trois unités d'enseignement et de recherche avaient chacune été l'objet de deux évaluations successives, et la Commission a pu examiner l'ensemble des documents relatifs à ces opérations, y compris les rapports d'auto-évaluation, les rapports des experts externes et ceux du comité institutionnel d'évaluation.

C'est dans un deuxième temps, à l'occasion de la visite qu'elle a effectuée à l'Université, les 2 et 3 juin 1992, que la Commission a rencontré les personnes qui, à divers titres, ont assumé la responsabilité de l'évaluation des trois unités retenues (voir l'«**Horaire de la visite**», reproduit à l'**Annexe 2**). La Commission avait aussi exprimé le désir de rencontrer les étudiants qui avaient participé à l'une ou l'autre des étapes du processus d'évaluation, pour mieux connaître la nature et la portée de leur contribution, de même que les conditions précises de leur participation; elle n'a pu le faire, les étudiants n'étant pas disponibles en cette période de l'année.

Le présent rapport constitue la troisième et dernière étape du processus de vérification. Il rappelle d'abord les principaux éléments du contexte dans lequel ont évolué les procédures d'évaluation que l'Université McGill a développées. Sont ensuite décrits les principes généraux et les lignes directrices en vertu desquels ont été évaluées les unités qu'a retenues la Commission — l'École d'architecture et les départements de sciences géologiques et d'économie. La Commission examine aussi la conformité du processus en vigueur à l'Université McGill par rapport au cadre de référence établi par la Conférence des recteurs. Il importe de souligner qu'au moment même où la Commission poursuivait ses travaux, l'Université McGill, de son côté, révisait certaines dispositions importantes de sa politique d'évaluation. La Commission, comme il va de soi, a tenu compte des modifications apportées dans le cadre de cette révision, spécialement dans la section 4 du rapport, où sont analysées les forces et les faiblesses de l'évaluation, telle que la pratique l'Université McGill. C'est dans la conclusion, enfin, que sont présentées les recommandations et suggestions que la Commission a formulées à l'intention de l'Université McGill.

## 2. L'évaluation à l'Université McGill

On n'entreprendra pas ici de décrire par le menu l'histoire de l'évaluation à l'Université McGill. Mais en raison de l'influence qu'ils ont exercée sur la configuration actuelle de cette activité, la Commission tient à rappeler certains des facteurs d'évolution qu'elle juge utiles à la compréhension du processus d'évaluation dont cet établissement s'est doté.

Voyons d'abord le contexte dans lequel l'Université McGill a adopté sa politique d'évaluation périodique. Déjà dans les années '70, l'Université procédait à des évaluations *ad hoc*, soit pour résoudre des situations de crise, soit encore pour répondre à la demande d'unités qui se sentaient lésées sur le plan de l'allocation des ressources financières. Mais c'est en 1982 que l'Université McGill a décidé de faire de l'évaluation un usage à la fois systématique et périodique — ou «cyclique», selon l'expression couramment utilisée. Elle en a donc élargi l'application à l'ensemble de ses activités d'enseignement et à tous les niveaux d'études, en assortissant la procédure de cette particularité que ce sont les unités d'enseignement et de recherche — les départements, les écoles ou les facultés elles-mêmes, dans le cas des facultés sans département — qui seraient évaluées, plutôt que les programmes d'étude.

L'Université McGill a par ailleurs révisé son processus d'évaluation en 1988-1989, au terme du premier cycle de cinq ans; la principale modification a consisté à prévoir un temps d'arrêt de deux ans entre chaque cycle d'évaluation. Une deuxième révision, plus substantielle cette fois, a été réalisée au cours du second cycle d'évaluation, sans doute dans le but de mieux tenir compte des recommandations formulées dans le «**Report of the Task Force on Priorities**», publié par l'Université McGill en mai 1991. De nouvelles directives ont été rendues publiques en mai 1992 — c'est-à-dire à la fin de la troisième année de l'actuel cycle d'évaluation — et entreront en vigueur à compter de l'année 1992-1993. En vertu des dispositions nouvelles que contiennent ces directives, les procédures d'évaluation enregistrent des progrès importants, principalement en ce qui concerne l'adéquation, par rapport aux objectifs de formation, de la structure des programmes, des méthodes et stratégies pédagogiques et de l'évaluation des apprentissages. La Commission reviendra plus loin sur cette question.

Il importe par ailleurs de noter qu'à l'Université McGill, à en juger d'après le «**Report of the Task Force on Priorities**», déjà cité, l'évaluation périodique constitue un dispositif central du processus de planification stratégique de l'établissement. Il existe en effet des liens de complémentarité étroits entre les rapports d'évaluation et les rapports annuels des départements et des facultés, dans lesquels les directeurs et les doyens déterminent les priorités retenues et soumettent aux instances supérieures de l'Université les orientations de développement souhaitées, assorties d'une estimation des ressources nécessaires à leur implantation. En même temps, ces rapports présentent, pour chacune des unités, un ensemble de données dont la mise à jour annuelle fournit les matériaux de base à partir desquels sont élaborés les rapports d'auto-évaluation.

Dans ce contexte, la durée et la fréquence des évaluations méritent également d'être prises en compte. L'évaluation d'une unité d'enseignement et de recherche se déroule normalement sur une période de six à douze mois. À chacun des cycles, c'est près d'une centaine d'unités – départements, écoles, facultés sans département ou centres de recherche – qui sont évaluées, au rythme d'une vingtaine par année.

| <b>Caractéristiques des évaluations réalisées par facultés, Université McGill</b> |   |                              |  |                              |
|---|---|------------------------------|--|------------------------------|
| <b>FACULTÉS</b>   | <b>1er cycle d'évaluation<br/>(1982 — 1987)</b> |                              | <b>2e cycle d'évaluation<br/>(1989 — 1994)</b> |                              |
|   | <b>Nb. d'unités<br/>évaluées</b>                | <b>Durée<br/>(en années)</b> | <b>Nb. d'unités<br/>évaluées</b>               | <b>Durée<br/>(en années)</b> |
| Faculty of Agricultural and Environmental Science                                 | 8   | 3                            | 3  | 1                            |
| Faculty of Arts   | 12  | 4                            | 4  | 1                            |
| Centre of Continuing Education  | 0   | —                            | 1  |                              |
| Faculty of Dentistry  | 1   | 1                            | 1  | 1                            |
| Faculty of Education  | 8   | 5                            | à venir  | —                            |
| Faculty of Engineering  | 7   | 3                            | 8  | 2                            |
| Faculty of Graduate Studies and Research  | 5   | 4                            | 1  | 1                            |
| Faculty of Law  | 3   | 5                            | à venir  | —                            |
| Faculty of Management   | 2   | 2                            | à venir  | —                            |
| Faculty of Medicine   | 29  | 7                            | 6  | 1                            |
| Faculty of Music  | 1   | 1                            | à venir  | —                            |
| Faculty of Religious Studies  | 1   | 1                            | 1  | 1                            |
| Faculty of Sciences   | 8   | 2                            | 7  | 1                            |
| Centre for University Teaching and Learning                                       | 1   | 1                            | à venir  | —                            |

**Sources:** Université McGill, *Cyclical Reviews II*, 15 mars 1992.  
 CREPUQ, *Politiques et pratiques d'évaluation des programmes existants dans les établissements universitaires du Québec*, février 1991.



Le tableau de la page précédente montre le nombre d'unités examinées par chacune des Facultés ainsi que la durée requise pour effectuer ces évaluations. On observe que la Faculté des arts a mis quatre ans pour évaluer douze unités, tandis que l'évaluation de huit unités à la Faculté de l'éducation s'est étalée sur une plus longue période de temps. La Faculté de médecine a dû empiéter sur la période d'arrêt pour arriver à examiner ses 29 composantes. Compte tenu du petit nombre des unités qui les constituent, les Facultés de chirurgie dentaire, de droit, de musique et d'études religieuses parviennent à boucler l'opération en une année.

La Commission tient à souligner l'ampleur de la tâche que l'évaluation rigoureuse d'un ensemble aussi important d'activités impose aux personnes qui acceptent d'y exercer des responsabilités, sans compter les nombreuses ressources qu'y affecte l'établissement lui-même. Pour rencontrer les exigences élevées qui s'y rattachent, c'est à un véritable défi que sont confrontés l'Université et son personnel; des efforts aussi importants méritent d'être reconnus et salués.

### 3. Le processus d'évaluation de l'Université McGill: principes généraux et lignes directrices

Selon les «**Principles and Guidelines for Systematic Cyclical Reviews**», adoptés le 13 janvier 1988 par le Sénat de l'Université McGill, le processus d'évaluation s'appuie sur quatre grands *principes généraux* et sur un ensemble de *lignes directrices d'évaluation*.

Le premier principe général expose les *objectifs* que poursuit l'Université en procédant à l'évaluation de ses unités d'enseignement et de recherche. Il s'agit:

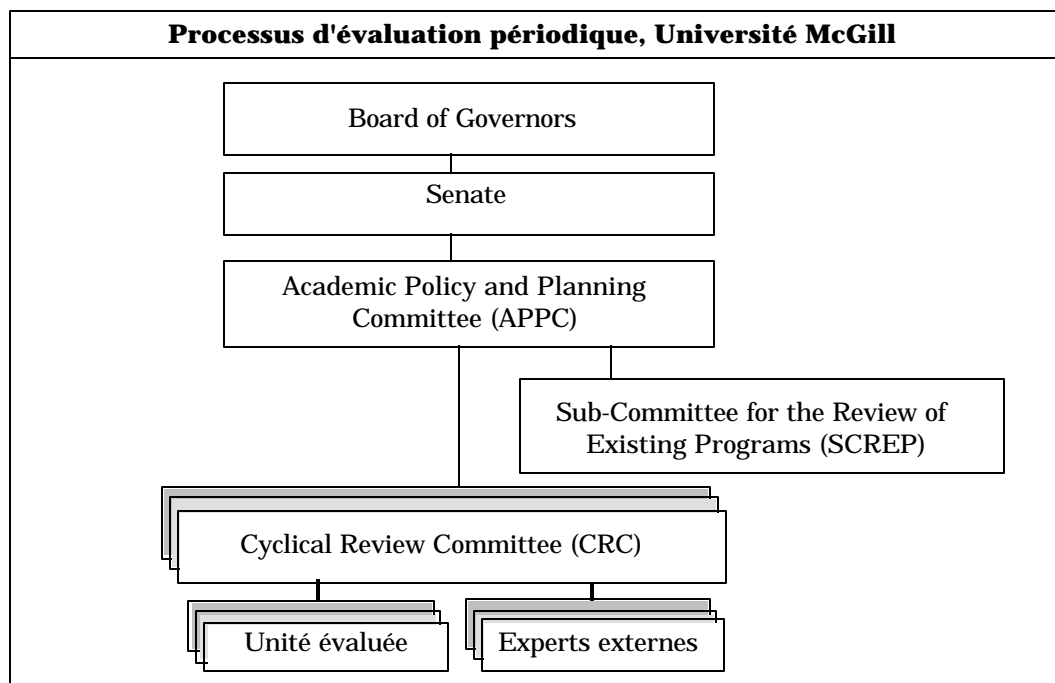
- d'améliorer la *qualité* des programmes, de *définir les priorités* de l'établissement et de déterminer l'*allocation des ressources*.

Les trois autres principes s'attachent à décrire les *particularités fondamentales* du processus; il y est spécifié:

- qu'à chacun des cycles d'évaluation, l'ensemble des unités d'enseignement et de recherche de chacune des facultés doivent être évaluées;
- qu'au début de chacun des cycles, les modalités et le calendrier des évaluations des facultés sont établis par les doyens concernés et approuvés par l'*Academic Policy and Planning Committee* (APPC);
- que dans le cadre du processus d'évaluation, il est impératif que soit sollicité l'avis d'experts externes.

Il est intéressant de noter que pour tenir compte des situations très variables que connaissent les différentes facultés, l'Université McGill a décidé d'intégrer à ce dispositif un principe de flexibilité qui autorise les doyens à adapter les lignes directrices de l'évaluation aux besoins particuliers de leurs facultés respectives, sous réserve que ces ajustements respectent les principes généraux du processus d'évaluation périodique et soient approuvés par l'APPC.

Quant aux *lignes directrices*, elles définissent les modalités du processus d'évaluation et spécifient le rôle qu'y jouent les instances désignées de l'établissement. On se reportera pour ce qui suit à l'organigramme ci-dessous.



D'abord, un comité institutionnel d'évaluation – le *Cyclical Review Committee (CRC)* – est mis sur pied pour l'évaluation de chacune des unités. Cette instance est présidée par le doyen de la faculté dont relève l'unité évaluée, ou par son représentant, auquel s'ajoutent deux professeurs et un étudiant qui proviennent d'une autre unité de la même faculté. La composition du comité est complétée par un ou plusieurs professeurs rattachés à une autre faculté. Les représentants du personnel enseignant sont nommés par le doyen, après consultation des responsables de l'unité et des instances appropriées de la faculté, lorsque de telles structures existent. Le représentant étudiant est proposé par le président du CRC, à partir d'une liste fournie par le Vice-président (affaires universitaires) de la *McGill Students' Society* ou par le président de la *Macdonald Students' Association*. Ajoutons que depuis 1991, un représentant étudiant peut également être suggéré par la *Post-graduate Student Society*, qui est devenue autonome cette même année. Toutes ces nominations sont assujetties à l'approbation finale de l'APPC.

C'est à la demande du CRC que l'unité prépare un *rapport d'auto-évaluation*. Ce document a d'abord pour but de rassembler — à partir des rapports annuels du directeur du département et des données que le bureau du Vice-principal (planification et ressources) a la responsabilité de fournir — des informations exhaustives sur les activités de l'unité, en les présentant dans un cadre interprétatif. L'unité y décrit ses modes de gestion, expose les liens qu'elle a établis avec d'autres unités et se compare aux unités similaires dans d'autres établissements universitaires; y sont également examinées des questions telles que l'efficacité des enseignements et l'adéquation des ressources documentaires, des services de bibliothèque et des services informatiques, le cas échéant, qui lui sont affectés pour réaliser ses activités. Le rapport d'auto-évaluation traduit, en quelque sorte, la perception des membres de l'unité quant aux buts qu'elle poursuit, à ses forces et à ses faiblesses, aux priorités et projets qu'elle a retenus. En somme, il s'agit pour l'unité de porter un jugement aussi juste, équitable et critique que possible sur l'ensemble de ses activités, tout en stimulant la réflexion de ses membres sur la position qu'elle occupe au sein de la faculté et de l'établissement, sur les objectifs qu'elle s'est fixés et sur les grandes tendances de son évolution.

C'est également à la demande du CRC que les *étudiants* de l'unité soumettent un ou plusieurs rapports d'évaluation, comparables pour la structure au rapport d'auto-évaluation de l'unité. Notons que dans les cas où ils sont partie prenante à l'auto-évaluation, les étudiants ne présentent pas de rapport autonome. Le CRC peut aussi solliciter l'opinion de diplômés récents à l'un ou l'autre des cycles d'études.

Le CRC sollicite enfin l'avis d'*experts externes*. À cette fin, le Comité dresse une liste préliminaire, consulte l'unité et arrête son choix des experts, qu'il appartient à l'APPC d'approuver. Sur réception du rapport d'auto-évaluation, le CRC organise la visite de l'unité par les experts, qui proviennent habituellement du Canada ou des États-Unis. À cette occasion, les experts rencontrent des professeurs, des étudiants et les membres du CRC, recueillent toutes les informations qu'ils jugent pertinentes et rédigent leurs avis à l'intention du CRC et des responsables de l'unité.

C'est sur la base du rapport d'auto-évaluation, des rapports des étudiants, des rapports des experts externes et des autres informations obtenues que le CRC élabore son propre rapport et formule ses recommandations. Le *rapport du CRC* comporte les points suivants:

1. un bref *historique* de l'unité;
2. des commentaires sur le *suivi des recommandations* de l'évaluation précédente;
3. les activités d'enseignement:
  - a) description et commentaires relatifs aux programmes offerts et à leur contenu;
  - b) analyse des tendances relatives aux admissions, aux inscriptions et à la diplomation selon les cycles d'étude;
  - c) analyse de la qualité des enseignements et des résultats des évaluations des enseignements;
4. la recherche:
  - a) analyse de l'évolution des activités de recherche, particulièrement depuis la dernière évaluation (nombre et montants des subventions obtenues, diversité des sources de financement, publications, etc.);
  - b) comparaison de la performance de l'unité avec celle de départements similaires dans d'autres universités importantes en Amérique du Nord;

5. les ressources humaines:
  - a) commentaires sur les changements de personnel intervenus depuis la dernière évaluation; analyse du nombre de professeurs et de personnes affectées au soutien, ratio étudiants/personnel, ratio professeurs à temps plein/professeurs à temps partiel;
  - b) commentaires sur l'administration de l'unité;
  - c) analyse des prévisions quinquennales de personnels;
6. les ressources financières et matérielles:
  - a) commentaires sur le budget d'opération, le budget de recherche, les revenus du fonds de dotation, les ressources physiques, les espaces et les laboratoires;
  - b) analyse des ressources des bibliothèques;
  - c) commentaires sur les ressources informatiques;
7. les recommandations du CRC.

Le rapport du CRC est transmis au doyen et au responsable de l'unité; ce dernier le met à la disposition du personnel enseignant pour consultation, ou en transmet copie à tous les membres de son unité, selon le cas, étant entendu que le caractère confidentiel de ce document serait respecté. Le CRC soumet également son rapport à l'administration de l'université, en l'occurrence le *Sub-Committee for the Review of Existing Programs* (SCREP). Ce sous-comité réalise une première analyse du rapport du CRC et en prépare un résumé à l'intention de l'*Academic Policy and Planning Committee* (APPC).

Dans le cadre de son mandat, l'APPC est responsable de l'ensemble du processus d'évaluation. Ce comité est présidé par le Vice-principal (affaires académiques); le Vice-principal (planification et ressources) en assume la vice-présidence. En sont membres *ex officio* le Principal, le Vice-principal (finance), le Vice-principal (recherche), le Vice-principal associé (affaires académiques) et le directeur des bibliothèques. Les autres membres de l'APPC représentent les principaux secteurs d'enseignement et de recherche de l'établissement. Actuellement, l'APPC est composé de huit administrateurs, de douze professeurs et de cinq étudiants.

#### 4. La conformité du processus d'évaluation périodique avec la Politique de la Conférence des recteurs

C'est en reprenant un à un l'objectif, les modalités et les objets de l'évaluation tels qu'établis dans la **Politique** de la Conférence des recteurs — 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'Université McGill. Elle le fait en tenant compte des «**Principles and Guidelines for Systematic Cyclical Reviews**», adoptés par le Sénat de l'Université McGill, en mai 1992; elle le fait aussi sur la base — forcément restreinte — des observations que l'analyse des dossiers d'évaluation de trois unités d'enseignement et de recherche lui ont permis de formuler.

##### 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. La réalisation de cet objectif pourrait prévoir l'application d'indicateurs spécifiques selon le niveau – 1er, 2e ou 3e cycles – l'orientation – générale ou professionnelle – et le type des programmes.*

La Commission considère que les *objectifs* poursuivis par l'Université McGill en matière d'évaluation – *améliorer la qualité des programmes, définir les priorités de l'établissement et allouer des ressources* – sont conformes à la **Politique** de la Conférence des recteurs à cet égard.

À l'Université McGill, la réalisation de ces objectifs s'appuie principalement sur une approche qualitative de l'évaluation, plutôt que sur un système d'indicateurs de performance. Les nouvelles directives viennent renforcer cette orientation, puisqu'il y est expressément stipulé, par exemple, qu'en matière d'enseignement, l'évaluation repose sur une analyse en trois volets, visant à déterminer la qualité des procédures d'évaluation des enseignements, la qualité des enseignements eux-mêmes et la qualité des apprentissages réalisés par les étudiants. Certes, l'établissement reconnaît l'utilité des indicateurs — au sens de valeur numérique significative d'un état ou d'une situation; il n'hésite pas à y recourir, comme en atteste la présentation, dans les dossiers d'évaluation, de données relatives à la durée des études, entre autres. Cependant, il est clair que de telles mesures ne peuvent en aucune façon remplacer l'analyse qualitative, que privilégie l'Université McGill, et dont l'évaluation par les pairs — collègues ou experts externes — forme la pierre d'assise.

## 2) Les *modalités* de l'évaluation

- *Établir un processus institutionnel d'évaluation et identifier une instance chargée de l'appliquer.*

La Commission constate que l'Université McGill a établi un *processus institutionnel d'évaluation* et qu'elle a confié à trois comités la responsabilité d'en assurer l'application: l'*Academic Policy and Planning Committee* (APPC), le *Sub-Committee for the Review of Existing Programs* (SCREP) et le *Cyclical Review Committee* (CRC).

Le *processus institutionnel* mis en place par l'Université McGill, la Commission l'a déjà noté, prévoit que l'évaluation s'applique aux unités d'enseignement et de recherche, plutôt qu'aux programmes d'étude. Cette approche comporte des avantages importants. En particulier, elle favorise l'évaluation d'unités telles que les centres de recherche ou les services de soutien à l'enseignement et à la recherche, généralement exclues des processus d'évaluation; d'ailleurs, l'Université McGill a récemment élargi à toutes les unités administratives l'application de sa politique d'évaluation. Surtout, elle permet de situer dans une perspective de cohérence la contribution des ressources de l'unité dans son ensemble — corps professoral, étudiants et personnel de soutien, budget, équipements et services divers — à la qualité de ses prestations; ces dispositions trouvent leur pendant dans les règles budgétaires, en vertu desquelles les ressources sont allouées aux unités, et non aux programmes. Par contre, le fait de ne pas évaluer directement les programmes eux-mêmes présente aussi des inconvénients: c'est une question sur laquelle la Commission reviendra plus loin, dans la section 4.

En sa qualité de sous-comité du Sénat, il appartient à l'APPC de formuler des recommandations sur les politiques de l'Université relatives à la planification et aux priorités de développement dans le domaine de la formation. C'est dans cette perspective qu'il assume la responsabilité ultime de l'application du processus d'évaluation périodique; à ce titre, il approuve la composition des CRC et arrête le choix définitif des experts externes. Il reçoit les rapports d'évaluation que lui soumet le CRC; il peut aussi les lui retourner, s'il juge qu'ils ne sont pas conformes aux lignes directrices de l'évaluation. Lorsqu'il s'en saisit, c'est à huis clos qu'il le fait, pour conserver le caractère confidentiel de ces rapports et, surtout, des décisions qui en découlent.

Le *Sub-Committee for the Review of Existing Programs* (SCREP) assiste l'APPC dans la réalisation de son mandat en matière d'évaluation périodique. Cette instance est composée principalement de membres de l'APPC, auquel elle est rattachée; pour l'essentiel, les fonctions du SCREP consistent à présenter à l'APPC les rapports d'évaluation élaborés par les CRC.

Quant au *Cyclical Review Committee* (CRC), son mandat général consiste à décrire la situation, la position, le calibre et les besoins de l'unité et à proposer les mesures nécessaires qui doivent être prises — par l'unité, la faculté ou la direction de l'établissement — pour maintenir ou améliorer la qualité des activités de l'unité, résoudre les problèmes, s'il y a lieu, et guider le processus d'allocation des ressources.

Lors de sa visite à l'Université McGill, la Commission a soulevé la question de la filiation facultaire des membres composant les CRC. Ayant constaté la présence d'une seule personne extérieure à la faculté responsable de l'unité évaluée, elle s'est interrogée sur les conséquences d'une telle situation. Les propos recueillis et l'examen attentif des rapports d'évaluation ont vite fait de la rassurer à cet égard: la compétence exceptionnelle de ces intervenants est garante de la rigueur des travaux des CRC.

L'exercice d'auto-évaluation est censé favoriser la participation de tous les membres de l'unité. Or, la Commission a noté que l'adhésion à cet objectif de collégialité est très variable selon les unités. Dans certains cas, l'auto-évaluation est réalisée collectivement par tous les membres de l'unité, y compris les étudiants; ailleurs, elle prend la forme d'un rapport personnel du directeur de l'unité; dans d'autres cas, la préparation du rapport est l'oeuvre d'un groupe ad hoc de membres. Quoi qu'il en soit, la Commission convient qu'il serait difficile pour l'établissement d'imposer des directives contraignantes ou trop strictes à cet égard.

La Commission a observé que dans certaines unités, l'élaboration du rapport d'auto-évaluation est perçue comme une tâche d'autant plus lourde qu'elle apporte peu de gratification. D'autres encore y voient un véhicule complémentaire au rapport annuel de l'unité, pour aller chercher des ressources additionnelles. Dans ces conditions, le contenu du rapport semble davantage orienté vers la «défense et l'illustration» de l'unité ou l'affirmation de besoins plutôt que soucieux d'exercer un jugement critique sur la qualité et la pertinence des activités de l'unité par rapport aux objectifs institutionnels et aux réalisations du système universitaire québécois.

Pour ce qui est du rôle qu'en vertu de sa politique, l'Université McGill assigne aux étudiants dans le processus d'évaluation, la Commission a constaté que leur collaboration à la préparation du rapport d'auto-évaluation reste, semble-t-il, plutôt marginale. Quoique membres attirés du CRC, leur contribution y demeure apparemment modeste, encore qu'il faille nuancer ce jugement, compte tenu qu'ils y soumettent habituellement des rapports autonomes. Outre que les mécanismes de nomination des étudiants auprès de cette instance semblent peu efficaces, la disponibilité des étudiants est réduite quand arrive le temps fort de l'évaluation, qui coïncide le plus souvent avec la période des examens.



Il faut dire que les nouvelles directives prévoient désormais la présence de deux étudiants — plutôt que d'un seul — à chacun des CRC, dont un étudiant des cycles supérieurs. De plus, le calendrier de travail des CRC a été modifié afin d'éviter les conflits potentiels avec les périodes d'examens des étudiants. La Commission a aussi noté l'ajout de la *McGill Association of Continuing Education Students* au nombre des organismes étudiants pouvant être sollicités pour participer à un CRC. La Commission estime que ces dispositions devraient faciliter la participation des étudiants au processus d'évaluation.

- *Recourir à l'évaluation par les pairs, y compris, au besoin, des représentants des milieux socio-économiques ou des stages.*

La Commission a déjà noté qu'à l'Université McGill, le jugement des pairs constitue la pierre d'assise du processus d'évaluation. Ainsi, la pratique de l'établissement ne fait pas appel au point de vue de représentants des milieux socio-économiques ou des lieux de stages, bien qu'à l'occasion, les rapports d'auto-évaluation en consignent des éléments. Quant aux résultats des procédures d'accréditation auxquelles sont assujettis certains programmes professionnels, il semble qu'ils soient d'une utilité marginale pour l'évaluation des unités et des programmes d'étude: les dossiers d'évaluation n'en font pas état. C'est qu'en effet, l'accréditation poursuit des objectifs distincts — assurer la conformité d'un programme d'études par rapport aux exigences d'une profession, en termes de contenus spécifiques de cours, de durée des activités d'enseignement et d'apprentissage, etc. — alors que l'évaluation consiste à poser un jugement global et critique sur la qualité et la cohérence des programmes offerts.

- *Solliciter l'avis d'experts externes qui proviennent d'autres universités, y compris d'universités hors-Québec.*

Les principes généraux du processus d'évaluation de l'établissement prévoient la participation d'experts externes. Des six dossiers d'évaluation qu'elle a examinés, la Commission n'a relevé qu'un cas où l'évaluation externe se soit limitée à l'avis d'un seul expert; cela s'est produit dans des circonstances exceptionnelles. Les nouvelles directives imposent dorénavant qu'il soit fait appel à deux experts externes de réputation internationale, dont l'un provient normalement de l'extérieur du Canada.

Lors de sa visite à l'Université McGill, la Commission a obtenu des précisions au sujet des modalités de sollicitation des experts externes. Il appartient au CRC, dans un premier temps, de dresser une liste préliminaire des experts; soulignons, pour mémoire, que selon les nouvelles directives, cette liste sera désormais établie en consultation avec le doyen de la faculté responsable de l'unité. Après consultation des responsables de l'unité, le CRC arrête son choix, qu'il soumet à l'APPC pour approbation. La Commission a constaté qu'en somme, la procédure de sélection est relativement souple. Les experts sont des personnes hautement respectées dans leur discipline, expérimentées sur le plan administratif et provenant de programmes réputés pour leur excellence. Cela garantit que les activités des unités sont évaluées selon des critères de performance de calibre national et international.

C'est ensemble que les experts effectuent la visite de l'unité; il peut arriver qu'ils le fassent séparément, mais cette situation est exceptionnelle et se présente rarement. Par ailleurs, ces visites peuvent coïncider avec celle qu'effectue le CRC lui-même. La Commission s'était demandé s'il ne serait pas préférable d'uniformiser la procédure des visites. Il se trouve que dans ses nouvelles directives, forte de l'expérience acquise lors des évaluations antérieures, l'établissement suggère que les membres du CRC accompagnent les experts externes dans leurs rencontres avec le personnel et les étudiants. L'Université McGill considère en effet que cette stratégie facilite le travail du comité et favorise la continuité de l'opération jusqu'au rapport final. La Commission estime que cette décision est sage: elle fait l'économie de répétitions

fastidieuses, et permet au CRC de mieux jauger la portée des commentaires et recommandations des experts. Les experts peuvent cependant organiser, s'ils le jugent à propos, des rencontres individuelles avec les membres du corps professoral ou les étudiants.

La Commission a observé que les experts ne disposent pas d'une grille d'analyse pour mener à bien la tâche qui leur est confiée; elle s'est interrogée sur l'opportunité que l'établissement leur fournisse un protocole d'évaluation. Les échanges avec divers intervenants lors de la visite ont permis à la Commission de se faire une meilleure idée des pratiques en cours dans l'établissement. C'est ainsi qu'à l'Université McGill, l'usage veut que les contacts – antérieurs à la visite – avec le président du CRC, et la rencontre – au début de la visite – avec le Vice-principal (affaires académiques) soient l'occasion de préciser le mandat des experts et de les guider dans leur tâche. Dans ces conditions, l'usage d'un protocole semble d'autant plus superflu que le système existant a produit des résultats convaincants: la Commission a pu constater que les experts réalisent un travail remarquable et jouissent de toute la latitude souhaitée.

De manière générale, c'est en son nom propre que chaque expert rédige son rapport, même si — comme ils le font souvent — les experts échangent leurs points de vue. Aux yeux de la Commission, c'est là une procédure adéquate, car un rapport conjoint risque de masquer des aspects de la réalité. Cette pratique est d'ailleurs confirmée par les lignes directrices de 1992, qui précisent que chaque expert rédige seul son rapport.

Les rapports des experts sont joints en annexe au rapport du CRC, qui en dispose en toute liberté. La Commission s'est interrogée sur la nature des liens qu'il convient d'établir entre ces deux ordres d'évaluation. En dépit de l'autonomie que le CRC entend préserver par rapport aux expertises externes qu'il sollicite, celles-ci n'en constituent pas moins une pièce maîtresse du processus d'évaluation. L'apport des experts, au plan disciplinaire notamment, est tout à fait crucial, et les commentaires du CRC à ce sujet y puisent abondamment. La Commission a d'ailleurs relevé un cas où le point de vue des experts a servi de catalyseur pour la mise en oeuvre de modifications importantes qu'un département a apportées à ses programmes.

En vertu du processus d'évaluation qu'elle a établi, l'Université McGill s'assure donc que, d'une part, le CRC soit composé exclusivement de membres à l'emploi de l'établissement et que d'autre part, les experts externes soient à l'abri de toute influence susceptible de diluer ou d'altérer les avis qu'ils formulent. L'ensemble de ces dispositions contribuent fortement à la valorisation du rôle des experts et à l'efficacité de leur contribution. En même temps, elles permettent à l'établissement de préserver ses responsabilités décisionnelles. La Commission est satisfaite de ce système, qui lui paraît bien équilibré.

- *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. Les évaluations devraient être plus fréquentes dans le cas des programmes qui présentent des problèmes majeurs ou qui font l'objet de révisions substantielles.*

À l'Université McGill, la périodicité du cycle d'évaluation est de sept ans. Le cycle d'évaluation lui-même se prolonge sur une période de cinq ans, suivie d'un temps d'arrêt de deux ans. Le calendrier du second cycle d'évaluation indique qu'environ 22 unités seront évaluées chaque année. La Commission a constaté qu'à quelques exceptions près, l'Université McGill a respecté le deuxième des principes généraux qu'elle avait établis en la matière, à savoir que l'ensemble des unités d'enseignement et de recherche seraient évaluées à chacun des cycles d'évaluation: en effet, c'est au cours du second cycle d'évaluation que le Centre d'éducation permanente a été évalué pour la première fois.

Spécifions par ailleurs que le grand nombre d'évaluations à réaliser explique sans doute que la fréquence des évaluations n'ait pu être accélérée dans le cas des «problèmes majeurs» ou des unités «qui ont fait l'objet de révisions substantielles».

- *Utiliser des critères établis par les autorités académiques de l'établissement.*

La Commission a constaté que les autorités de l'Université McGill ont effectivement établi des critères d'évaluation et que de façon générale, ces critères sont utilisés aux différentes étapes du processus. Elle remarque toutefois qu'au stade du rapport d'auto-évaluation, le respect des lignes directrices mériterait d'être renforcé. Point de départ de tout le processus, la Commission croit que cette étape appelle une plus grande rigueur; les nouvelles directives d'évaluation sont d'ailleurs plus exigeantes à cet égard. En conséquence, l'auto-évaluation sera plus explicitement axée sur la qualité des programmes, des enseignements et des apprentissages. Les nouvelles directives vont sans doute permettre aux rapports d'auto-évaluation d'être plus critiques – cette dimension étant souvent absente des rapports vérifiés. La Commission ne croit pas que cet appel à la rigueur soit incompatible avec le principe général d'évaluation, qui permet aux doyens d'adapter les critères établis afin de répondre aux particularités de leur faculté; souplesse et rigueur sont tout à fait compatibles.

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

Les lignes directrices ne contiennent aucune règle explicite au sujet du suivi de l'évaluation. Il est simplement prévu que le rapport du CRC commente les suites de l'évaluation périodique antérieure. Dans les exemples soumis à son attention, la Commission a pu constater que cela est fait. Par ailleurs, le CRC n'est pas impliqué dans le suivi de l'évaluation: son mandat prend fin avec le dépôt de son rapport aux autorités concernées. Bien que les lignes directrices ne le précisent pas, dans les faits, l'unité évaluée dispose d'un droit de réaction au rapport du CRC, si bien que lorsque les membres du Subcommittee for the Review of Existing Programs (SCREP) de l'APPC examinent le rapport du CRC et ses annexes, bien souvent ils auront également en main les commentaires du directeur de l'unité concernée.

Selon le type de recommandation, le suivi est assuré par le département, par la faculté à laquelle il est rattaché ou par l'APPC. La Commission a d'ailleurs relevé un cas où l'unité n'a pas attendu l'intervention des instances supérieures pour mettre en oeuvre les changements qui s'imposaient.

Dans leurs rapports annuels, les directeurs de départements et les doyens font état des résultats des évaluations périodiques. Les directeurs de départements indiquent les actions entreprises suite à l'évaluation; les doyens, pour leur part, présentent dans leur «Faculty Planning Reports» les résultats des évaluations réalisées au cours de la dernière année et effectuent des demandes de fonds discrétionnaires; ils y dressent en outre un bilan quinquennal des opérations d'évaluation.

- *Diffuser les résultats du processus d'évaluation, sous la forme d'un résumé édité – 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 identifiés les champs de spécialisation développés par l'établissement dans le domaine d'études concerné. Ce résumé serait diffusé dans la communauté universitaire et déposé à la Conférence des recteurs, 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.*

L'Université McGill est l'un des rares établissements canadiens qui aient défini une politique de diffusion des résultats des évaluations. En vertu de cette disposition, le «**McGill Reporter**» publie chaque année un résumé des évaluations complétées. Les nouvelles directives ratifient cette décision, et la Commission estime qu'il s'agit là d'un élément positif en faveur de l'établissement, dans la mesure où cette diffusion renforce la crédibilité du processus d'évaluation. Il convient toutefois de noter que le résumé publié est très court et ne rencontre pas toutes les exigences de la **Politique** de la Conférence.

Notons, au passage, que les personnes rencontrées lors de la visite ont jugé opportune l'idée de diffuser les résultats de l'évaluation; il se trouve qu'elles ignoraient, le plus souvent, que ces résultats fussent publiés dans le «**McGill Reporter**».

### 3) *Les objets de l'évaluation*

- *Conformité aux objectifs généraux de la mission institutionnelle et aux axes prioritaires de développement institutionnel*

Les lignes directrices n'imposent pas d'exigences explicites à l'égard de la conformité de l'unité aux objectifs généraux de l'établissement ou à ses axes prioritaires de développement. Les directives pour la préparation du rapport d'auto-évaluation suggèrent plutôt que l'unité énonce ses buts et ses projets, en indiquant leur degré de conformité aux priorités de la faculté. Cette façon de faire est cohérente avec la pratique de l'Université McGill, qui établit ses priorités de développement à l'échelle des unités d'enseignement et de recherche. La détermination de ces priorités doit cependant respecter les grands principes retenus par l'établissement en matière d'équité, de qualité, de cohérence, d'équilibre, de liberté académique et de collégialité.

- *Adéquation de la structure du programme par rapport aux objectifs de formation*

Jusqu'à tout récemment, l'adéquation de la structure du programme aux objectifs de formation n'était pas prise en compte dans la politique d'évaluation de l'Université McGill. Cette lacune explique le peu d'importance accordée à cette question dans les dossiers examinés par la Commission.

Les nouvelles lignes directrices constituent une nette amélioration à cet égard. Désormais, le rapport d'auto-évaluation devra fournir une analyse de l'extension, de la cohérence et de l'efficacité des programmes de premier cycle, de maîtrise et de doctorat, en les comparant, dans la mesure du possible, à ceux qu'offrent d'autres établissements. De plus, l'analyse de la qualité des enseignements doit faire état des mécanismes prévus pour assurer les révisions de cours ou de programmes découlant soit des évaluations des étudiants, soit des développements de la discipline, soit encore des résultats des procédures d'accréditation. Les rapports des CRC doivent aussi tenir compte de ces éléments.

- *Adéquation des méthodes et stratégies pédagogiques et de l'évaluation des apprentissages par rapport aux objectifs du programme*

La Commission a constaté que les directives tiennent compte de la qualité des programmes d'enseignement en sollicitant des commentaires sur l'utilisation des évaluations des enseignements. Toutefois, les liens avec le rapport d'auto-évaluation ne sont pas clairement posés, même si ce dernier devait y faire référence. Par ailleurs, les rapports d'évaluation examinés par la Commission ne tiennent guère compte de cet élément. La Commission apprécie que les nouvelles lignes directrices pour la rédaction du rapport d'auto-évaluation soient beaucoup plus explicites à cet égard; en effet, elles insistent fortement sur l'évaluation de la qualité des programmes, des enseignements et des apprentissages tout en maintenant les autres objectifs de l'opération.

- *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*

La Commission observe que cet objet est bien décrit dans les divers documents produits dans le cadre du processus d'évaluation. Et c'est particulièrement vrai des rapports d'auto-évaluation, dans lesquels cette dimension représente souvent un thème majeur.

- *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*

Les lignes directrices pour la confection des rapports d'évaluation définissent un certain nombre d'indicateurs pour rendre compte de l'évolution des ressources professorales et des clientèles étudiantes, de la productivité des programmes et des performances en recherche: aux yeux de la Commission, ces indicateurs sont satisfaisants. Cependant, l'Université McGill n'a pas défini d'indicateurs précis qui permettraient, par exemple, de comparer entre elles les diverses unités d'une même faculté.

- *Identification des axes de formation retenus pour les années à venir, surtout pour les programmes des 2e et 3e cycles, dans la mesure où ces renseignements permettraient de mieux cerner la complémentarité des forces développées par les établissements*

La Commission a noté le peu de place qui est faite à l'identification des axes de formation retenus par l'Université McGill et à la complémentarité des programmes qu'offre cette dernière par rapport à ceux que dispensent les autres établissements du réseau québécois, sauf pour souligner certaines collaborations avec des universités montréalaises en matière d'études doctorales ou de recherche.

Les nouvelles directives d'évaluation devraient permettre de mieux cerner la complémentarité interuniversitaire, puisqu'elles demandent que le rapport d'auto-évaluation présente une analyse de la qualité, de l'extension et de la cohérence des programmes d'enseignement, en y incorporant, dans la mesure du possible, des données comparatives sur les unités similaires dans d'autres établissements.

Même si, par tradition, l'Université McGill préfère se mesurer à l'aune des établissements nord-américains, elle considère néanmoins que dans le cas des programmes de deuxième et troisième cycles, il est pertinent d'établir des comparaisons à l'échelle québécoise. Il est clair qu'un même établissement ne saurait couvrir, à tous les niveaux d'études, l'ensemble des objets d'un champ disciplinaire donné. Il importe par ailleurs que, dans le domaine de la recherche, la complémentarité se reflète dans le nécessaire partage des infrastructures et des équipements.

- *Identification d'éléments de pertinence: établir la situation du programme dans l'établissement et dans le réseau, l'évaluation 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. Ces éléments de pertinence institutionnelle, interuniversitaire et sociale doivent concourir à déterminer la qualité du programme, plutôt que son opportunité, quitte à ce que l'analyse de ces éléments s'appuie sur les études sectorielles disponibles.*

Selon l'interprétation que la Commission retient de ce texte, les éléments de pertinence comportent trois aspects: la situation du programme ou de l'unité au sein de l'établissement et du réseau, l'évolution des tendances du marché de l'emploi pour les diplômés, surtout dans le cas des programmes professionnels, et la prise en compte des attentes de la société à l'égard de la formation dispensée.

À l'exception de références occasionnelles aux tendances du marché de l'emploi, la

Commission constate qu'à l'Université McGill, l'évaluation attache peu d'importance, de façon générale, à l'analyse des éléments de pertinence qu'a identifiés la **Politique** de la Conférence. Elle a cependant noté que dans un cas, l'analyse des mutations du marché du travail et de leurs répercussions sur la formation — une diminution importante des inscriptions au premier et au deuxième cycles — a entraîné une révision majeure des programmes de l'unité concernée.

Pour conclure là-dessus, il est clair qu'en matière de complémentarité et de pertinence, c'est par rapport à l'ensemble canadien et nord-américain que l'Université McGill a choisi de se situer, et les nouvelles lignes directrices confirment cette orientation. La Commission estime qu'une telle option n'est pas en soi incompatible avec les préoccupations dont le cadre de référence se fait l'écho sur ces questions. Il est vrai que les notions de complémentarité et de pertinence y sont traitées sous l'angle plus spécifique du système d'enseignement supérieur québécois; cependant, l'on aurait tort d'en conclure que ce système doit restreindre ses horizons et fonctionner en vase clos. Il importe, bien au contraire, de tenir compte des exigences de son ouverture; identifier ces exigences pourrait être perçu comme comportant certains risques, mais ce ne devrait pas être le cas dans un contexte où les établissements doivent justifier publiquement leurs choix et, d'abord, les expliciter.

## 5. Les forces et les faiblesses du processus en vigueur à l'Université McGill

D'entrée de jeu, la Commission de vérification de l'évaluation des programmes tient à souligner la qualité du travail réalisé à l'Université McGill en matière d'évaluation. C'est un exercice à coup sûr astreignant, mais fécond, et qui produit d'indéniables résultats. La Commission a pu le constater en comparant les deux évaluations successives de trois unités, et les témoignages entendus lors de sa visite l'ont amplement confirmé.

La Commission a pu vérifier que, de façon générale, la politique d'évaluation en vigueur à l'Université McGill est conforme aux conditions et aux normes de l'évaluation définies dans la **Politique** de la Conférence. La Commission a également observé – sur la base des dossiers d'évaluation qu'elle a examinés – que l'Université McGill respecte les dispositions régissant l'application de sa politique d'évaluation, telles qu'établies dans les directives en vigueur au moment de l'évaluation.

Au-delà de cette appréciation générale tout à fait positive, la Commission voudrait tout d'abord souligner le rôle déterminant que jouent les *Cyclical Review Committees* et l'APPC pour s'assurer que le processus d'évaluation atteigne son objectif fondamental – «améliorer la qualité et accroître la pertinence des programmes de formation». La Commission a déjà noté que, pour leur part, les responsables des unités peuvent entretenir des conceptions différentes à ce sujet, assimilant parfois l'auto-évaluation à la défense et illustration du département ou inscrivant ce processus dans l'optique d'un mécanisme d'allocations budgétaires. C'est sans doute ce qui explique l'importance variable qu'à ce stade de l'évaluation, l'on accorde à l'analyse critique, et l'interprétation plutôt libérale que certaines unités imposent aux lignes directrices à cet égard. La rigueur du processus d'évaluation est inévitablement influencée par ces perceptions; et c'est une observation qu'ont confirmée les rencontres qu'a tenues la Commission lors de la visite à l'Université.

La mise en oeuvre du processus d'évaluation périodique se conforme point par point aux *modalités* décrites dans la **Politique** de la Conférence. La Commission a noté le souci avec lequel les instances compétentes de l'Université McGill ont veillé à améliorer l'orientation et la portée du processus d'évaluation, comme en témoignent les modifications que l'établissement a apportées à sa politique en la matière, depuis son adoption. La Commission a également trouvé remarquable la combinaison de rigueur et de flexibilité qui caractérise le processus d'évaluation et qui permet d'en adapter l'application aux situations et réalités diverses des unités.

Au chapitre des faiblesses, la Commission a noté que le processus d'évaluation en vigueur à l'Université McGill reste lacunaire dans au moins deux cas: les *programmes hors unité* et les *programmes interuniversitaires*. La situation des études interdisciplinaires illustre bien le premier: par exemple, le programme de premier cycle en études africaines fait appel à la contribution de sept départements distincts — anthropologie, économie, anglais, français, géographie, histoire et sciences politiques. La capacité d'évaluer cette catégorie de programmes à l'Université McGill apparaît faible, essentiellement parce qu'il n'existe aucun mécanisme permettant de s'assurer que l'éventail des cours qui les composent en font des programmes de qualité.



L'évaluation des programmes interuniversitaires présente des difficultés dont l'Université McGill ne peut guère être tenue pour seule responsable, s'agissant d'activités gérées conjointement par les universités participantes; le doctorat en administration qu'offrent les quatre universités montréalaises en est un bon exemple. Une véritable évaluation exigerait un processus *ad hoc* conjoint des quatre établissements. En principe, la mise en place d'un tel mécanisme fait partie des conditions liées à l'avis de qualité de la Commission d'évaluation des projets de programme de la Conférence des recteurs. À l'heure actuelle, la Commission de vérification de l'évaluation des programmes n'est pas en mesure de commenter l'efficacité de ces mécanismes conjoints; elle ne peut qu'encourager l'Université McGill à examiner cette question, à l'occasion notamment de l'évaluation de sa Faculté de l'administration, prévue pour 1992-1993.

Sur la base des trois dossiers qu'elle a examinés, la Commission a constaté que la durée du processus d'évaluation tend à augmenter. Les délais écoulés, au cours du deuxième cycle d'évaluation, entre le dépôt du rapport d'auto-évaluation et le dépôt du rapport du CRC ont en effet doublé par rapport à ceux du premier cycle. Il semble que cette prolongation tienne, pour l'essentiel, aux difficultés que pose l'organisation de la visite des experts.

La Commission est consciente de l'envergure des tâches que le processus d'évaluation impose à l'ensemble des instances qui y participent. En ce qui concerne plus spécialement les unités, ces responsabilités sont d'autant plus lourdes qu'aux procédures d'évaluation vient se greffer tout un système de rapports annuels qui, même s'ils facilitent la préparation des rapports d'auto-évaluation, commandent néanmoins une quantité importante de travail. Dans le but d'alléger la procédure, l'Université pourrait améliorer les mécanismes susceptibles de fournir aux unités les données fondamentales et standardisées dont elles ont besoin pour répondre aux exigences du processus d'évaluation. Les unités auraient à analyser et à commenter ces données de base. De telles dispositions pourraient sans doute encourager l'unité à effectuer une lecture critique de ses activités et faciliter l'application des lignes directrices en matière d'auto-évaluation.

Les réticences assez fortes, marquées par certains intervenants lors de la visite de la Commission, à l'égard de la mise en place d'indicateurs de performance uniformes ont amené la Commission à s'interroger sur la meilleure combinaison entre une perspective qualitative et une perspective quantitative dans le développement d'une problématique de l'évaluation des programmes pour les universités québécoises. La première permet aux établissements, de même qu'aux unités, de bien mettre en lumière leurs spécificités. Si les attitudes ou le climat de travail sont souvent plus éloquents que les tableaux statistiques, il ne faut pas croire que toutes les dimensions examinées dans le cadre du processus d'évaluation puissent être saisies de la sorte; certaines réalités nécessitent des indices différents. Bien loin d'être mutuellement exclusives, ces deux perspectives — évaluation qualitative et analyse quantitative — sont en fait complémentaires. Le développement d'indicateurs communs et d'outils de comparaison n'implique pas nécessairement que les particularités des établissements ne pourront plus être mises en évidence. D'un autre côté, certains indicateurs standardisés pourraient autoriser des rapprochements prometteurs entre les unités, les facultés ou les établissements.

Selon la politique en vigueur à l'Université McGill, il est prévu que les étudiants participent au processus d'évaluation périodique des unités. La Commission a constaté qu'en dépit de ces dispositions, la contribution des étudiants a été relativement marginale. Les nouvelles directives, qui modifient le calendrier de l'évaluation et augmentent le nombre de représentants étudiants, vont sans doute favoriser une participation plus active des étudiants.

L'évaluation que pratique l'Université McGill ne fait pas appel à la contribution des milieux externes que sont, par exemple, les agences d'accréditation professionnelles, les organismes socio-économiques, les employeurs, les associations de diplômés, etc. En ce sens, l'évaluation répond à une dynamique essentiellement universitaire où les examinateurs externes, en qualité d'experts de réputation internationale, jouent un rôle décisif, compte tenu de la volonté de l'Université McGill de maintenir des standards de qualité qui lui permettent de se comparer aux meilleures universités nord-américaines.

Toutefois, la Commission considère que l'apport des milieux externes — représentants socio-économiques et des lieux de stages, notamment — mériterait d'être pris en compte, dans la perspective des attentes de la société à l'égard de la formation que dispensent les établissements universitaires. Quant aux résultats des procédures d'accréditation, la Commission a noté qu'il n'y est guère référé, compte tenu que l'évaluation poursuit des objectifs distincts; ce constat, il faut le rappeler, repose toutefois sur l'examen d'un nombre limité de dossiers d'évaluation.

Dans un autre ordre d'idées, la Commission a remarqué le soin minutieux que l'Université semble attacher au choix des personnes qui composent les CRC ou qui agissent comme experts; ces personnes s'acquittent de leur tâche avec compétence et rigueur.

Au sujet de la périodicité des évaluations, la Commission a observé que les facultés qui comprennent un grand nombre de départements doivent en répartir l'évaluation sur un cycle entier, soit une période de cinq ans. Dans ces conditions, il est concevable que les facultés puissent difficilement tirer profit des résultats de l'évaluation périodique pour porter un jugement éclairé sur l'ensemble de leurs activités, identifier leurs forces et leurs faiblesses et allouer les ressources en conséquence. À l'échelle des facultés, le cycle de cinq ans peut sembler long; à l'échelle de l'établissement, par contre, cet horizon de cinq ans paraît relativement étroit, compte tenu du grand nombre d'unités, de centres de recherche et de services à examiner. En tout état de cause, si l'Université McGill souhaite faire de l'évaluation périodique un outil de planification stratégique, la Commission estime qu'il serait imprudent d'allonger indûment le cycle d'évaluation.

Les instances responsables du suivi et les procédures pour donner suite aux diverses recommandations formulées à l'égard des unités sont bien identifiées. Cependant, l'Université McGill reconnaît, notamment dans son «**Report of the Task Force on Priorities**», qu'il n'existe aucun mécanisme permettant de faire l'arbitrage, à l'échelle des facultés, entre les diverses recommandations se rapportant à des unités prises individuellement. Aux yeux de la Commission, cette étape du processus de suivi demeure relativement imprécise; elle estime que l'Université McGill aurait avantage à la rendre plus explicite.

La diffusion des résultats de l'évaluation constitue un autre des points positifs du processus mis en place par l'Université McGill. Pour répondre à l'ensemble des exigences de la **Politique** de la Conférence sur ce point, il suffirait qu'aux résumés qu'elle publie dans le «**McGill Reporter**», l'Université ajoute un bref exposé des forces et des faiblesses des unités en cause et une description de leur champ de spécialisation respectif. L'Université pourrait également assurer la diffusion de sa politique d'évaluation périodique auprès des divers milieux et intervenants susceptibles de s'en inspirer.

La politique de l'Université McGill a longtemps fait de l'adéquation des ressources un objet central de l'évaluation; les nouvelles lignes directrices viendront modifier cet état de choses, en accentuant l'importance, comme indice de la qualité des unités, de l'adéquation de la structure du programme, d'une part, et des méthodes et stratégies pédagogiques et de l'évaluation des apprentissages, d'autre part, par rapport aux objectifs du programme. Pour accroître encore la pertinence de ces améliorations, qu'elle juge substantielles, la Commission voudrait suggérer que l'Université invite les unités à préciser la nature des objectifs de formation qu'elles poursuivent: ces analyses faciliteraient l'examen de l'adéquation des objectifs par rapport à la structure des programmes. Enfin, il apparaît à la Commission qu'en ce qui concerne les objets de l'évaluation, la principale faiblesse tient au peu d'attention prêtée à ce que l'on pourrait appeler la «productivité externe» des programmes — les éléments de complémentarité et de pertinence. Les nouvelles directives ne s'y attardent guère, et la Commission estime que ce sont là des aspects de l'évaluation auxquels l'Université McGill, dans une perspective d'imputabilité, devrait accorder plus d'importance.

## Conclusion

La Commission de vérification de l'évaluation des programmes considère que le processus d'évaluation périodique mis en oeuvre par l'Université McGill répond aux exigences de la «**Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants**» et permet d'améliorer la qualité des programmes offerts par l'établissement. La Commission reconnaît en outre que les procédures d'évaluation appliquées par l'Université McGill sont conformes aux dispositions de la politique qu'elle a instaurée en la matière.

En vue de favoriser l'amélioration d'un processus dont elle a par ailleurs déjà souligné la rigueur et l'efficacité, la Commission recommande:

1. que l'Université McGill, dans une optique de complémentarité interuniversitaire, soit attentive à l'articulation de ses activités de formation dans le système d'enseignement supérieur québécois et élabore, au besoin, des indicateurs susceptibles d'en faciliter l'analyse;
2. que l'Université McGill intègre à son processus d'évaluation périodique les points de vue des milieux externes, notamment des représentants socio-économiques, en vue d'explicitier la pertinence sociale des programmes d'études que dispensent les unités;
3. que soient améliorés les mécanismes propres à fournir aux unités les données statistiques requises, compte tenu spécialement des exigences des nouvelles directives d'évaluation de l'Université;
4. que l'Université McGill examine la possibilité d'adopter, au moment opportun, les mesures propres à assurer l'évaluation des programmes interdisciplinaires.

Par ailleurs, la Commission se félicite des correctifs et des améliorations qu'en adoptant ses nouvelles directives, l'Université McGill a apportés à certains aspects de son processus d'évaluation. Dans la mesure où ces modifications se rapportent à des points sur lesquels la Commission elle-même s'est interrogée, il paraît utile d'en rappeler succinctement la teneur:

- sont précisées les modalités des rencontres que les experts externes et les membres du CRC doivent tenir avec le personnel et les étudiants des unités;
- le principe de l'autonomie des experts est réaffirmé, étant entendu que chaque expert rédige seul son rapport;
- l'auto-évaluation met désormais l'accent sur l'analyse de la qualité des programmes, des enseignements et des apprentissages; dans cette perspective, il est prévu que soit démontrée la conformité, par rapport aux objectifs de formation, de la structure des programmes et des méthodes et stratégies pédagogiques et de l'évaluation des apprentissages. Sans doute y aurait-il lieu que l'Université procure aux responsables de l'évaluation, et plus spécialement aux unités, l'assistance requise pour répondre aux exigences qu'impose cette composante des nouvelles directives.

**Commission de vérification de l'évaluation des programmes**

**Membres**

Monsieur Maurice L'Abbé, président

Madame Thérèse Gouin-Décarie

Monsieur Marcel Lauzon

Monsieur Yves Martin

Monsieur Edward J. Stansbury

**Commission de vérification de l'évaluation des programmes**

**Vérification du processus d'évaluation**

**Université McGill**

**Horaire de la visite**

---

---

**Mardi 2 juin**

- 9h00 M. R. Smith et G. Wihl — CRC, Economics
- 11h00 J. McCallum et C. Green — Self Study Report, Economics
- 12h00 Lunch
- 15h00 D. Francis — Self Study Report, Geological Sciences
- 16h00 M. E. Weber et J. Kalfff — CRC, Geological Sciences

**Mercredi 3 juin**

- 9h00 B. Anderson et W. Rybczynski — Self Study Report, Architecture
- 10h00 W. M. Williams, R. Rice et T. L. Glen — CRC, Architecture
- 11h00 W. C. Leggett, Vice-principal (affaires académiques) — APPC et Sub-Committee for the Review of Existing Programs