

Conférence introductive du lundi 2 juin 2003 à 14 h 00

Roland PROULX

Directeur de la planification
Université de Montréal (Canada)

**« Le modèle nord-américain d'évaluation des
unités d'enseignement et de recherche : les
impacts de l'autonomie des universités sur les
processus d'évaluation »**

L'objectif de cette présentation sera double : mettre en corrélation la structure de gouvernance et l'autonomie considérable dont jouissent les universités et collèges nord-américains et leur nécessaire corollaire : l'évaluation sous ses diverses formes. Un portrait définissant les structures de gouvernance et les contours variés de l'autonomie qui caractérisent le système de l'enseignement supérieur nord-américain sera présenté. On verra que ce contexte crée une dynamique particulière au sein des universités et collèges nord-américain et impose divers types, formats et pratiques d'évaluation.

Chapitre 1. STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET AUTONOMIE DANS LES UNIVERSITES NORD-AMERICAINES

Au Canada et aux États-Unis, il n'existe pas de Ministère fédéral de l'éducation ni aucune autorité centrale exerçant un contrôle national sur les établissements d'enseignement supérieur. Même si les États/Provinces, qui ont en Amérique du Nord juridiction sur l'éducation, assume à des degrés divers le contrôle sur l'éducation, les institutions disposent règle générale d'une autonomie considérable.

Afin de rendre compte de cette situation et d'en dégager la portée, il importe d'en préciser les multiples dimensions.

1.1. Les institutions privées et publiques

Aux États-Unis, il existe deux types d'universités : les universités privées et les universités publiques. Alors que celles-ci constituent le tiers des universités et collèges (sur quelque 3 600) et représentent les deux tiers des inscriptions, les universités privées par contraste représentent les deux tiers de l'ensemble des universités et collèges tout en n'accueillant cependant que le tiers des inscriptions totales. Sur l'ensemble des principaux critères servant à définir leur statut juridique, seul celui du financement les distingue : alors que les universités privées reçoivent leur financement de sources non-gouvernementales, les universités publiques sont financés en large part par les États. Bien que les deux types d'universités jouissent d'une large autonomie, il faut s'attendre à ce que les universités publiques aient des responsabilités accrues d'imputabilité. Quant aux universités et collèges canadiens, ils présentent une situation légèrement différente : la très vaste majorité des universités sont au sens strict des corporations privées dotées de chartes provinciales, mais sont par ailleurs largement subventionnées par les gouvernements provinciaux.

1.2. Taxonomie

Il se dégage de l'analyse des structures de gouvernance des universités nord-américaines une taxonomie relative aux responsabilités exercées par les divers conseils – qu'ils soient ceux de l'état ou de l'université : énoncé de mission, choix des orientations et des priorités, approche budgétaire, approbation et évaluation des programmes d'études, nomination des cadres supérieurs et des professeurs, évaluation.

1.3. Diversité des établissements universitaires

L'absence de contrôle central et l'autonomie avec laquelle les universités et collèges nord-américains sont gérés rend compte de la diversité des institutions comme l'illustre fort bien le classement des universités et collèges par la Carnegie Foundation : les quelque 3600 universités et collèges y sont classés en une dizaine de catégories distinctes (*The 2000 edition of the Carnegie Classification of Institutions of Higher Education*).

1.4. Structures de gouvernance

Les responsabilités inhérentes à l'exercice de l'autonomie dont jouissent les universités sont variables d'un état à l'autre et sont le plus souvent partagées entre les divers corps compétents, comme l'illustre le tableau suivant ;

Gouvernement fédéral	Organismes nationaux	Etats Provinces		Conseil de l'université	Unités d'enseignement et de recherche
Financement de la recherche seulement	Accréditation professionnelle	Charte légale Ministère de l'éducation Conseils (boards : governing, coordinating, advisory) Standards de base Financement public	<-->	Mission Orientations stratégiques Budget Nominations	Plans stratégiques Evaluations Repérage (benchmarking)

Chapitre 2. L'EVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT POST-SECONDAIRE NORD-AMERICAIN

La nature même de l'autonomie dont jouissent les universités et collèges nord-américains et les degrés variables selon lesquels elle est exercée ont de multiples conséquences sur la gestion des établissements universitaires, dont celles notamment de s'assurer que leurs programmes soient reconnus et accrédités, de définir la mission et de préciser orientations que chacun d'eux entend poursuivre, de fixer le choix de leurs créneaux d'enseignement et de recherche, de définir leurs clientèles cibles, d'établir leur position stratégique respective, de définir leur approche budgétaire.

Deux mots clés résument les responsabilités majeures qui incombent aux universités et collèges : planification et évaluation, celle-ci constituant l'outil majeur de planification, de reconnaissance et de positionnement stratégique dont disposent les *Boards*, les organismes professionnels et les universités. A cet égard, des critères bien définis ont été adoptés et des principes directeurs ont été formulés en vue d'encadrer les processus d'évaluation dont il existe plusieurs types: l'accréditation des programmes, l'agrément des programmes professionnels, l'évaluation des programmes doctoraux, évaluation de qualité et de pertinence des nouveaux programmes, évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche, repérage des données, des indicateurs et des pratiques, classement national des universités.

L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche reflète sans doute le plus l'esprit et les pratiques des divers types d'évaluation dont se sont doté les universités nord-américaines. En effet, le processus d'évaluation des unités d'enseignement et de recherche: 1) illustre les liens étroits qui existent dans les universités nord-américaines entre structure de gouvernance, autonomie et évaluation; 2) est profondément marqué par la mission et la culture des universités où il est mis en oeuvre; 3) constitue un outil incontournable et efficace de positionnement stratégique et de planification.

Compte tenu de la valeur de référence de l'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche nous en illustrerons un processus type. Seront décrits les objectifs poursuivis, la méthodologie mise en oeuvre, les enjeux et défis mis en cause, les aspects logistiques à respecter, le cadre temporel, le plan d'action à finaliser, les indicateurs de suivi à établir.

Quelques références bibliographiques

Structures de gouvernance et autonomie

- James, F.C. (1965). *University Autonomy. Its Meaning today*. Papers of the International Association of Universities, No.7. Paris, France : International Association of Universities.
- Berdahl, R. (1971). *Statewide Coordination of Higher Education*. Washington, D.C. : American Council of Education.
- Cope, R.G. (1978). *Observations on Washington State System of Higher Education with particular attention to the relationship between state government and the institution*. Cambridge, MA : Slean Commission on Government and Higher Education.
- Neave, G. (1982). The changing boundary between the state and higher education. In *European Journal of Education*, 17,3.
- De Boer, Harry F. & Maassen, Peter A.M. (1992). *Strategic Planning for European Higher Education* (draft version). Paper presented at SCUP 27 Conference.
- Sabloff, P.L.W. (1995). State legislatures and public universities : changing relationship in the U.S. In J.E. Mauch & P.L.W. Sabloff (Eds), *Reform and Change in Higher Education : An International Perspective* (pp.l 11-142. New York : Garland Publishing.
- Frederick Rudolph.(1991), *The American College and University: A History*. Athens: University of Georgia Press.
- Christopher Lucas.(1994).*American Higher Education: A History*. St. Martin's Press.
- Tapper,T & Salter,B. (1995). *The Changing Idea of University Autonomy*. SHE 20(1).
- Sabloff, Paula L.W. (1997). Another reason why state legislatures will continue to restrict public university atomy. In *The Review of Higher Education* 20.2 (1997) 141-162.
- Évolution récente et structures des universités canadiennes. In *Education au Canada 1996*. StatCan 1996. 24 pages.
- Jones, G.A, Shanahan, T. & Goyan, P. (2002). *Traditional Governance Structures. Current Policy Pressures : The Academic Senate and Canadian Universities*. TEMA, 8,1.

Planification et évaluation

- Keller, G. (1983). *Academic Strategy : The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore, John Hopkins University Press.
- Bryson, J.M. (1995), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. San Francisco : Jossey- Bass.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning : Reconceiving Roles for Planning, Plan, Planners*. New York : Free Press.
- Loacher, Georgine. (1991). *Designing a National Assessment System : Alverno 's Institutional Perspective*. Paper presented at the Assessing Higher Order Thinking & Communication Skills in College Graduates Workshop. Washington.
- Council on Postsecondary Accreditation. (1992). *Accreditation, Assessment, and Institutional Effectiveness : Resource Paper for the COPA Task Force on Institutional Effectiveness*. Washington. D.C.
- Banta, T., Lund,J., Black, K, & Oblander,F. (1996). *Assessment in Practice*. San Francisco : Jossey-Bass, Inc.
- Brown, S.K. & Glasner,A. (Edrs). (1999). *Assessment Matters in Higher Education: Choosing and Using Diverse Approaches*. Philadelphia., PA : Open University Press.
- Palomba, C.A. & Banta, T.W. (1999). *Assessments Essentials : Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, Inc.
- Peterson, Marvin W., & Augustine, Catherine H. (2000). External and internal influences on Institutional approaches to student assessment : Accountability or improvements ? In *Research in Higher Education*, 41,4, 443-479.
- Mathieu, Mireille. (2002). *From Strategy to Effective Change : the Central Role of the Human Factor*. Paper presented at EAIR Conference 2002. Prague, September 2002.

Processus de l'évaluation à l'Université de Montréal

- Université de Montréal.(2002). Lespérance, Michel. *Organisation et structures de l'Université de Montréal*. Présentation aux cadre académiques. Novembre 2002.
- Université de Montréal.(2001). *Évaluation des unités d'enseignement et de recherche*. Vice-rectorat à la planification. Édition révisée et augmentée. Octobre 2001.
- Université de Montréal. (2001). *Priorités d'actions 2000-2003*. Vice-rectorat à la planification. Mars 2000.
- Université de Montréal. (2000). *Au coeur de la relance : Plan d'orientation facultaire 2000-2005*. Faculté des arts et des sciences. Juin 2000.

Avant-propos

- Dans un contexte global où les universités sont invitées à transformer leur processus administratifs et académiques, le thème abordé par le colloque du GISGUF Évaluation et autonomie revêt un caractère d'actualité tout particulier
- La problématique relative au projet de rapport sur l'autonomie des universités françaises relance le débat...
- Les degrés et les façons d'exercer l'autonomie dans les universités et les outils dont elles disposent pour en établir les contours et les mécanismes ont des impacts majeurs sur la fonction même du secrétaire général

Un double objectif : mettre en corrélation

- la structure de gouvernance et l'autonomie dont jouissent les universités et collèges nord-américains
- et leur nécessaire corollaire : l'évaluation sous ses diverses formes

Une présentation en 2 points :

- Un portrait définissant les structures de gouvernance et les contours variés de l'autonomie qui caractérisent le système de l'enseignement supérieur nord-américain
- Un contexte créant une dynamique particulière au sein des universités et collèges nord-américain et impose diverses types, formats et pratiques d'évaluation.

Structure de gouvernance et autonomie dans les universités nord-américaines

création des universités

- 3700 universités légalement reconnues
- Création par des groupes et ordres religieux, des mécènes, par des fondations
- Reconnaissance ultérieure par chartes gouvernementales ou légales, ou par bill privé.

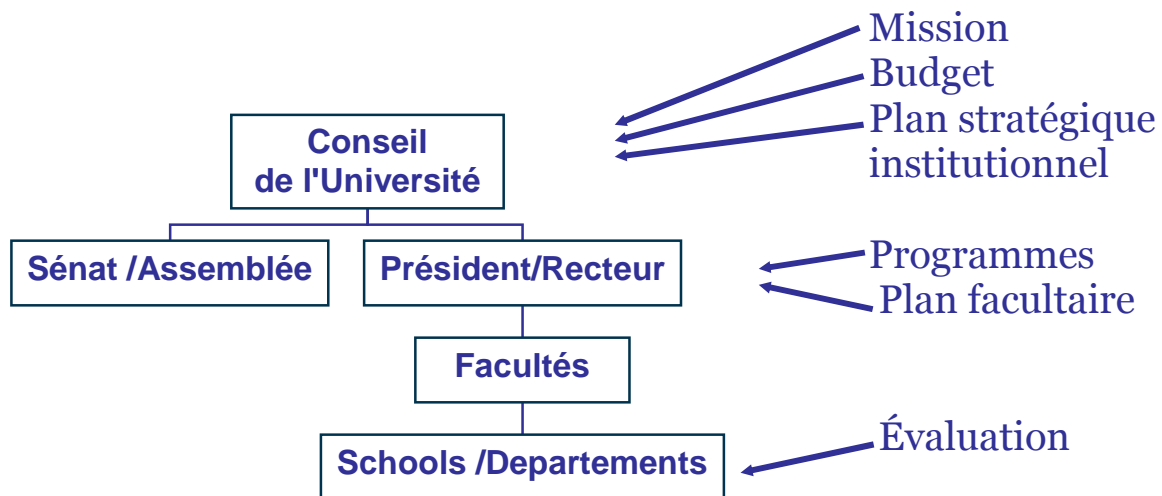
types d'institutions

- Universités privées : constituent les deux tiers des universités et collèges, n'accueillent que le tiers des inscriptions totales et sont financés par des sources non-gouvernementales
- Universités publiques : constituent le tiers des universités, représentent les deux tiers des inscriptions, et sont financés en large part par les États/Provinces
- Jouissent l'un et l'autre types d'une large autonomie avec d'imputabilité accrue dans les universités publiques

Structure de gouvernance (1)



Structure de gouvernance (2)



Diversité des établissements

- Existence d'une typologie selon laquelle les quelque 3600 universités et collèges y ont été classés en une dizaine de catégories distinctes, dont les principales :
 - Universités de recherche
 - Universités doctorales
 - Universités *compréhensives*
 - Universités de premier cycle
 - Universités *spécialisées*

Le processus d'évaluation dans les universités nord-américaines

Le portrait qui vient d'être esquissé a de multiples conséquences sur la gestion des établissements universitaires, dont celles notamment de :

- s'assurer que les programmes soient reconnus et accrédités,
- définir la mission et de préciser orientations que chaque établissement entend poursuivre,
- fixer le choix des créneaux d'enseignement et de recherche,
- définir les clientèles cibles,
- d'établir la position stratégique
- définir l'approche budgétaire.

Deux mots clés résument les responsabilités majeures qui incombent aux universités et collèges : planification et évaluation, l'un et l'autre constituant dans le contexte nord-américain les deux volets d'un même processus et des outils majeurs de positionnement stratégique dont disposent les *Boards*, les organismes professionnels et les universités

Divers types d'évaluation

- accréditation des programmes,
- agrément des programmes professionnels,
- évaluation des programmes doctoraux,
- évaluation de qualité et de pertinence des nouveaux programmes,
- évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche,
- repérage des données, des indicateurs et des pratiques,
- classement national des universités.

L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche reflète le plus l'esprit et les pratiques des divers types d'évaluation dans les universités nord-américaines

Les objectifs de l'évaluation

- le positionnement stratégique des unités par rapport aux grandes orientations de l'institution et aux unités comparables à l'échelle nationale et internationale;
- l'amélioration continue de la qualité et de la pertinence des activités d'enseignement et de recherche et tout particulièrement des programmes d'études;
- l'imputabilité des unités à l'égard de la communauté universitaire et de la société.

Les objets de l'évaluation

Les enjeux stratégiques faisant l'objet de l'évaluation :

- la mission/vision de l'unité d'enseignement et de recherche
- les orientations et objectifs stratégiques de l'unité
- les champs d'expertise de l'unité
- les étudiants
- les activités de formation
- les activités de recherche
- les ressources professorales et enseignantes
- les bibliothèques
- le personnel de soutien

- l'approche budgétaire
- les processus de gestion
- les espaces

Les étapes de l'évaluation

- une auto-évaluation réalisée par l'unité
- une évaluation qui fait appel à des experts externes
- un plan d'action, découlant des rapports d'auto-évaluation et d'évaluation externe, établi par les directions de l'unité, des facultés concernées et de l'université.

L'auto-évaluation

- production d'indicateurs internes et externes
- analyse et diagnostic portant sur les enjeux stratégiques auxquels est confrontée l'unité
- Positionnement stratégique de l'unité ou le rôle et la place de l'unité parmi ses comparables

L'auto-évaluation pose les questions suivantes

- Où suis-je ?
- Où l'unité veut-elle être dans 5 ou 10 ans ?
- Quels sont les moyens, les stratégies, les actions que l'unité doit privilégier pour atteindre ses objectifs ?
- Comment l'unité peut savoir si elle atteint ses objectifs : les indicateurs de suivi ?

L'évaluation des experts externes

- Le choix des experts externes :
 - choix conjoint des unités et de la direction de l'université
 - choix fondé sur l'expertise reconnue des « visiteurs »
 - choix des experts en dehors de l'état/province où est située l'Université de l'unité
- Le rôle des experts externes :
 - visite en personne et sur place (on-site visit) pouvant durer de 3 à 10 jours
 - rencontre avec la direction de l'unité, les professeurs, les étudiants, les personnels de soutien, les diplômés, les représentant du milieu...
 - production d'un rapport : les experts valident, infirment les analyses de l'auto-évaluation, font part de leur propre évaluation, proposent des stratégies de réalisation

Le rapport final de l'évaluation

- récapitule des analyses, les diagnostics, les orientations à prendre résultant de l'auto-évaluation et du rapport des évaluateurs externes
- propose un projet d'avenir qui positionne stratégiquement l'unité
- propose des stratégies à privilégier, des objectifs à réaliser, des cibles à atteindre, des actions concrètes à poser, un agenda ...
- propose également des indicateurs de suivi...

Quelques balises

- Le choix et la production des indicateurs
- Non pas une auto-justification, mais un projet d'avenir
- Non plus des recommandations, mais des actions à poser et des cibles concrètes à atteindre
- Le cadre temporel du processus d'évaluation = 10 mois
- Taille des rapports
- Importance des indicateurs de suivi permettant de « monitorer » le plan stratégique

...en conclusion

Le contexte d'autonomie des universités nord-américaines ainsi que les structures de gouvernance qui en résultent et qui la favorisent en même temps postule la nécessité incontournable de l'évaluation des unités d'enseignement et de recherche et en définit les contours:

- reflète les liens étroits entre structure de gouvernance, autonomie et évaluation
- marquée par la mission et la culture des universités où elle est mise en œuvre
- Constitue un outil incontournable et efficace de positionnement stratégique et de planification

Le contexte académique et administratif qui caractérise les universités nord-américaines a un impact sur le rôle et les fonctions du secrétaire général de ces universités.

C'est une question qui interpelle non seulement ce colloque, mais la suite de ce colloque, l'autonomie et de nouveaux modèles de gouvernance définissant des tendances lourdes qui marqueront les universités de demain.