

Réécrire une PIEA à 200 mains

Récit d'une démarche collaborative

Valérie Thomas, Maxime Rondeau et Charles Brochu-Blain

Au printemps 2018, le Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption¹ a entamé le cycle d'autoévaluation de sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et de son application. L'autoévaluation a mis en lumière la très faible adhésion du corps professoral à la politique. Or, une PIEA qui n'est pas appliquée perd tout son sens. Les questions qui se sont alors imposées sont : Pourquoi cette si faible adhésion ? Et surtout, comment nous assurer que la politique soit mise en œuvre ?

¹ Ce cégep compte environ 2 000 étudiants et 230 employés, dont 150 professeurs.

Nous avons émis l'hypothèse que si la PIEA n'était pas appliquée, c'est qu'elle ne répondait pas aux besoins de la communauté. Afin que cette politique reflète davantage les pratiques de notre milieu et que tous se sentent à l'aise d'y naviguer, nous avons choisi d'impliquer la communauté dans le processus de révision et de réécriture du texte produit en 2020-2021.

La PIEA

Selon le Règlement sur le régime des études collégiales (article 25), chaque collège doit adopter une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), laquelle est évaluée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC).

La PIEA est «un document officiel dans lequel un établissement d'enseignement collégial décrit la manière dont il assume sa responsabilité d'évaluer les apprentissages» (CEEC, 2021, p. 10). Elle vise à assurer que l'évaluation soit juste et équitable, et qu'elle témoigne des apprentissages des étudiants.

En l'état, il s'agit d'un document de référence utile à la planification des activités d'apprentissage et d'évaluation, comme à la prise de décisions relatives aux dossiers des étudiants.

Pour ce faire, nous avons privilégié le travail collaboratif, soit «une forme d'organisation solidaire du travail où chacun est responsable de tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée, la coordination se faisant par ajustement mutuel» (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 97).

Certains membres issus de notre communauté ont siégé à l'un des trois comités qui ont fait avancer les travaux, d'autres ont été interpellés en

raison de leur expertise et tous ont été invités à commenter le travail en cours de production. En ce sens, chaque personne ayant travaillé au collège durant cette période a eu la possibilité de faire entendre sa voix à plusieurs reprises. À travers ces comités et ces consultations, la collaboration s'est effectuée à plusieurs niveaux, notamment entre les différents professionnels et entre les professeurs de diverses disciplines.



Une démarche collaborative en trois temps

Même si des éléments propres à notre collège et au contexte social de l'époque, notamment le roulement des conseillers pédagogiques responsables du dossier de la PIEA et la pandémie de COVID-19, ont facilité ou nuï à l'avancement des travaux, nous pensons que notre démarche peut inspirer la communauté collégiale. Nous la synthétisons ici selon une perspective chronologique (voir **figure 1**), que nous considérons comme transférable à d'autres contextes d'élaboration de projets institutionnels.

Autoévaluation et planification des travaux de réécriture

En 2018, près de 600 étudiants et 90 professeurs ont répondu à un questionnaire sur l'application de la

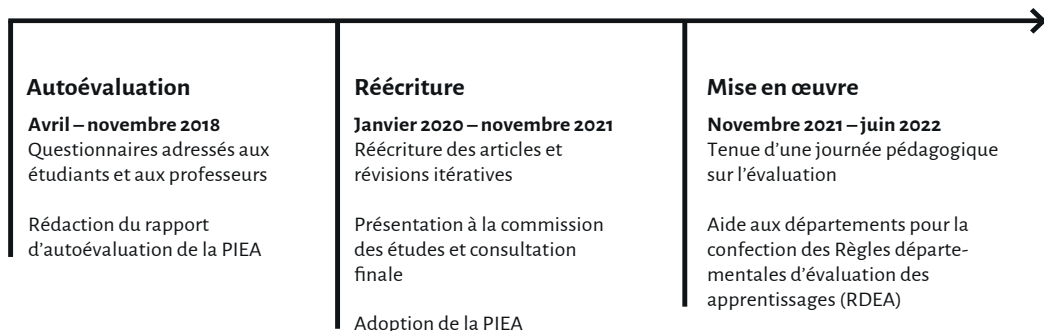
PIEA. La politique a aussi été analysée à la lumière du cadre d'analyse de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC, 2012). Vu la faible adhésion du corps professoral à la PIEA et le fait qu'elle ne satisfaisait pas aux critères de la CEEC, une révision en profondeur a été proposée dans le *Rapport d'évaluation de l'application de la PIEA*. Par conséquent, la révision qui a eu lieu en 2020-2021 a pris la forme d'une réécriture complète, où la structure du texte, le style adopté et le contenu des articles ont été analysés, repensés et modifiés.

À l'hiver 2020, la direction a octroyé une libération (0,20 ETC annuel) à une professeure élue en assemblée syndicale pour compléter le **comité de révision** responsable des travaux, lequel comptait déjà un directeur adjoint et une conseillère pédagogique. Reconduite jusqu'à la fin des travaux (hiver 2022), cette libération

visait d'abord à fournir au comité de révision une aide rédactionnelle, mais aussi à favoriser une plus grande participation des professeurs au processus de révision et de réécriture. Trois professeurs des différents secteurs (préuniversitaire, technique et formation générale) ont également été élus en assemblée syndicale pour participer au **comité d'orientation** responsable de donner un premier avis sur les articles proposés. Enfin, des professeurs membres de la commission des études siégeaient au **comité élargi**, où en plus des membres des comités de révision et d'orientation, des représentants de tous les acteurs du collège (p. ex. communauté étudiante, services adaptés, cheminement scolaire, formation continue) discutaient des articles proposés et veillaient au bon déroulement des travaux. En somme, ce sont 15 personnes de tous les horizons qui collaboraient à ces trois comités.

Figure 1

Échéancier des travaux sur la PIEA



Réécriture

Lors de la réécriture, les articles suivaient un cycle de révision itératif (voir **figure 2**). Les membres du comité de révision, qui se rencontraient toutes les semaines, réécrivaient un article à la lumière du *Rapport d'évaluation de l'application de la PIEA*, de sa recension des PIEA d'autres collègues ainsi que de toute autre documentation pertinente, dont des textes issus des sciences de l'éducation. Plusieurs de ces textes (p. ex. Leroux, 2015 ; Ketele et Gérard, 2005) traitaient de l'évaluation dans une approche par compétences, notamment les visées et les modalités de l'évaluation formative. D'autres portaient plus spécifiquement sur des modalités d'évaluation pour lesquelles il y avait une disparité de pratiques parmi le corps professoral (p. ex. évaluation du travail d'équipe, évaluation du français écrit, évaluation par les pairs). En plus de guider la réécriture de l'article, ces textes alimentaient les discussions lors des réunions des divers comités.

Le comité de révision a aussi misé sur la reconnaissance des expertises à l'interne. Par exemple, une professeure dont le rapport de maîtrise portait sur l'approche collaborative a nourri la réflexion sur l'évaluation du travail en équipe, et c'est le comité de valorisation de la langue qui a proposé l'article sur l'évaluation du français.

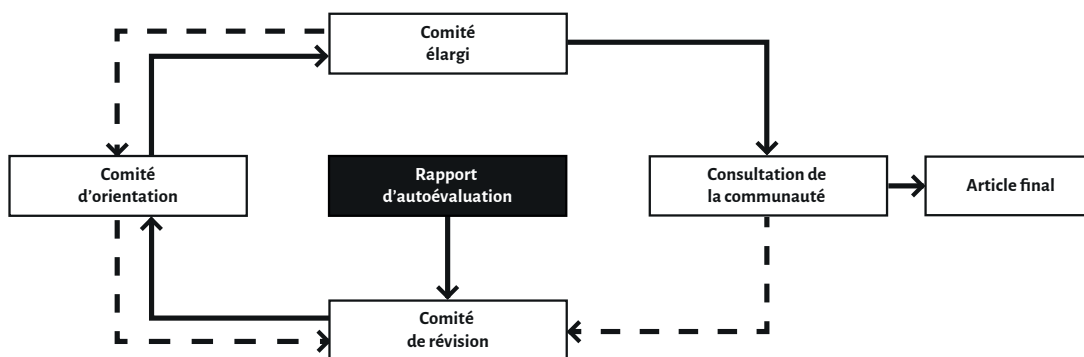
Lorsque trois ou quatre articles étaient réécrits, le comité de révision se tournait vers le comité d'orientation, dont les membres se rencontraient chaque mois. Les professeurs émettaient leur point de vue sur les articles, discutaient de la réception qu'ils pourraient avoir dans leurs départements, proposaient des ajustements mineurs (p. ex. reformulations, exemplifications) ou des modifications plus importantes. Lorsque les articles faisaient consensus au comité d'orientation, ils passaient au comité élargi, qui se réunissait deux fois par session. Des débats de fond pouvaient avoir lieu, considérant les valeurs, la discipline, le rôle et l'expérience de chacun des

membres. Par exemple, la réécriture de l'article sur les délais de correction a demandé qu'on lui accorde plus de temps : s'il est important d'offrir rapidement une rétroaction aux étudiants, la lourdeur de la tâche de correction varie nécessairement selon le type d'évaluation ou la discipline.

Lorsque nécessaire, le comité de révision retravaillait les articles, puis les soumettait à nouveau au comité d'orientation ou au comité élargi. Enfin, les articles approuvés par le comité élargi étaient présentés à l'ensemble de la communauté lors de l'une des quatre grandes consultations ayant eu lieu en 2020-2021. La première consultation visait les fondements de la PIEA (définition des objectifs de la politique et de ses principes directeurs). Elle a été lancée en mars 2020, puis relancée au mois d'août suivant en raison de la situation pandémique. Les consultations subséquentes (novembre 2020, mars 2021, avril 2021) présentaient toutes cinq ou six articles.

Figure 2

Réécriture et révision itérative des articles





Durant ces consultations, l'association étudiante, les professeurs, les professionnels, les employés de soutien, les cadres et le syndicat des professeurs étaient invités à commenter les articles anonymement ou non sur un site Web. Ils pouvaient aussi transmettre leurs commentaires par courriel ou verbalement lors de rencontres individuelles avec un membre du comité de révision. Après chaque consultation, le comité de révision analysait les commentaires reçus et au besoin, modifiait l'article qui pouvait ensuite reprendre le cycle de révision.

Quelques articles n'ont pas suivi ce cycle, par exemple ceux relatifs à la sanction des études qui doivent nécessairement respecter les exigences du Règlement sur le régime d'études collégiales (RREC). Ils ont néanmoins été discutés avec le Service de l'organisation et du cheminement scolaires. Ainsi, le processus suivi était toujours orienté vers la collaboration, mais certains acteurs ont été interpellés davantage pour l'un ou l'autre des articles en raison de leur rôle ou de leur expertise.

Une fois l'ensemble de la PIEA réécrite, le travail a été présenté à la commission

des études en mai 2021. Pour s'assurer que tous aient la chance de se prononcer sur le texte final, la commission des études a proposé que la PIEA fasse l'objet d'une dernière consultation durant l'été 2021. Elle a donc été transmise par courriel à la communauté et accompagnée d'une courte vidéo introductive. Il a aussi été suggéré que des moments d'échange soient planifiés pour l'ensemble du personnel. Deux matinées-causeries ont été organisées : une en juin en visioconférence, une en août en présentiel au parc voisin du collège. Une cinquantaine de personnes ont participé à ces échanges et ont fait ressortir leurs préoccupations en ce qui concerne l'évaluation des apprentissages. Après des ajustements mineurs, la PIEA a été adoptée par le conseil d'établissement en novembre 2021.

Mise en œuvre

Pour assurer la mise en œuvre de la PIEA, une journée pédagogique se divisant en trois moments a été organisée par le comité des journées pédagogiques et le comité de révision. Premièrement, les principaux changements apportés à la PIEA

ont été rappelés. Deuxièmement, un atelier-conférence sur l'évaluation formative a été offert, puisque lors des différentes consultations et des matinées-causeries, plusieurs professeurs avaient relevé que l'évaluation formative ne leur paraissait pas engager suffisamment les étudiants. Troisièmement, cinq cercles de discussion autour d'autres thématiques liées à l'évaluation des apprentissages ont eu lieu (p. ex. évaluation du travail d'équipe, évaluation d'un portfolio). Chaque cercle a été animé par un ou deux professeurs qui se démarquent par rapport à la thématique. Le professeur ouvrait le cercle de discussion en partageant ses pratiques avec les autres, puis tous étaient invités à échanger sur la façon dont ils se positionnent par rapport à la thématique, les défis qu'ils rencontrent et les solutions qu'ils mettent en place. Ces ateliers ont été des moments riches qui ont favorisé la réflexion, le partage, voire l'innovation. Ce sont 90 professeurs qui ont participé aux ateliers, lesquels ont été largement appréciés.

Durant la session d'hiver 2022, la conseillère pédagogique responsable et la professeure libérée ont soutenu les départements dans la rédaction de leurs règles départementales qui précisent un nombre limité de règles de la PIEA (p. ex. évaluation du français). Chaque département pouvait donc compter sur une aide pour s'approprier les modifications ayant été apportées à la PIEA et, s'il le souhaitait, repenser l'évaluation dans certains cours. Il s'agissait donc d'une nouvelle occasion de collaborer avec les professeurs pour assurer une plus grande adhésion à la PIEA.

Défis et facilitateurs

En ce qui concerne les défis rencontrés, notons que diverses circonstances ont amené six conseillers pédagogiques à se succéder sur le dossier de la PIEA en moins de trois ans. Malgré l'instabilité occasionnée, ce roulement a tout de même eu son bon côté, puisqu'il s'agissait de nouvelles visions enrichissant la réflexion commune. La présence de la professeure libérée du début à la fin des travaux a permis d'en assurer la bonne poursuite. Ensuite, le contexte de la pandémie a bousculé nos échéanciers, considérant que les travaux de réécriture ont été entamés en janvier 2020. En mars 2020, le dossier de la PIEA a été mis de côté pendant quelques semaines. Lors de la reprise des travaux, l'engagement de la communauté n'a pas toujours été affirmé. Les deux premières consultations ont connu une faible participation, et les membres des comités n'ont pas pu s'octroyer autant de temps qu'il aurait fallu pour les rencontres. En outre, il a parfois été difficile d'engager certains membres dans les discussions autour de la PIEA lors des rencontres en visioconférence. Pour favoriser la participation active lors de ces réunions virtuelles, nous avons entre autres créé un document collaboratif (Google Docs) à partir de la PIEA. De la même façon, l'engagement des étudiants a posé certains défis. Nous avons voulu les consulter dès les débuts des travaux, notamment par les questionnaires sondant sur les pratiques d'évaluation des professeurs. Puis, nous avons invité l'association étudiante à participer à chaque grande consultation, mais notre invitation est demeurée sans réponse. Néanmoins, un étudiant était présent aux rencontres du comité élargi pour exprimer son point de vue au sujet des articles. De plus, nous

travaillons actuellement avec le service des communications du collège pour assurer une diffusion efficace de la PIEA auprès des étudiants.

Parmi les défis rencontrés, soulignons aussi que la communauté s'est montrée très divisée devant un seul article, soit celui sur le nombre d'évaluations sommatives par cours. Les comités ont d'abord réécrit l'article en limitant le nombre d'évaluations. Ils satisfaisaient ainsi aux préoccupations de plusieurs professeurs et autres acteurs du collège qui tenaient à ce que le nombre d'évaluations soit limité pour prévenir une surcharge d'évaluations aux étudiants, éviter que l'évaluation soit un moyen de contrôler les présences en classe et s'assurer que l'évaluation finale soit un réel témoin de l'atteinte de la compétence du cours. Or, l'article limitant le nombre d'évaluations a été mal reçu par de nombreux professeurs qui défendaient l'idée qu'ils doivent être maîtres de la planification de leurs évaluations. Selon eux, les différences disciplinaires ou le profil des étudiants peuvent amener certains professeurs à diviser davantage les contenus évalués ou à évaluer plus fréquemment leurs étudiants. Après maintes discussions, un compromis a été trouvé. L'article adopté suggère un nombre d'évaluations par cours sans en faire la prescription. Il a aussi été convenu que des moments de discussion soient prévus pour que les professeurs puissent explorer d'autres moyens d'évaluation, notamment pour en réduire le nombre.

En ce qui concerne les facilitateurs, soulignons que le temps consacré à réfléchir aux orientations de la PIEA (structure du document, style, inclusion de règles propres aux départements) et à son préambule (objectifs

de la politique et principes directeurs) nous a permis d'entamer les travaux sur de solides bases communes. Le fait d'avoir prévu des rencontres courtes (le plus souvent d'une heure trente), mais périodiques nous incitait à garder une certaine cadence et à demeurer engagés dans le projet. La variété des modes et des moments de consultation a certainement contribué à la participation de la communauté. Ajoutons à cela que l'implication de la direction à toutes les étapes de la démarche témoignait de l'importance du dossier pour l'institution. D'ailleurs, le fait qu'il s'agisse d'une priorité institutionnelle et que cela soit mentionné à l'ensemble de la communauté a favorisé l'engagement. Enfin, la reconnaissance des expertises de chacun a engagé les membres de notre communauté dans les différentes phases de notre démarche.

En somme, les facteurs ayant facilité la collaboration se situent sur le plan tant de l'organisation que des individus, ce que nous voyons dans les écrits (Asmar et Wacheux, 2007; Gangloff-Ziegler, 2009). Le collège a favorisé le travail collaboratif en y octroyant les ressources nécessaires et en soutenant ce mode de travail. La collégialité au sein des équipes de travail et la participation active de la communauté ont été manifestes. Bien qu'il y eût une diversité de points de vue, la confiance mutuelle régnait au sein des équipes de travail et l'étudiant demeurait toujours au cœur des préoccupations de tous. Ce souci commun que nous avions d'offrir une PIEA qui serait au service des étudiants nous liait.



Conclusion

Bien qu'elle ait exigé du temps et des ressources, notre démarche collaborative nous a permis de réécrire, en moins de deux ans, une PIEA qui émane du milieu et qui tient compte des préoccupations des différents intervenants du collège. L'expérience de collaboration s'est révélée positive et a contribué à une meilleure connaissance et reconnaissance des expertises de chacun, ce qui renforce les équipes de travail et le sentiment d'appartenance envers l'institution. Vu le nombre d'acteurs qui se sont mobilisés autour de la politique, l'adhésion de la communauté à la PIEA dans les prochaines années est fort prometteuse, ce qui était l'objectif même de notre démarche.

Réécrire la PIEA n'a pas seulement été l'affaire du service du développement pédagogique. Notre politique est le fruit d'une collaboration entre les

différents intervenants qui travaillent au collège, peu importe le service auquel ils se rattachent ou leur discipline d'enseignement. La collaboration interprofessionnelle était au cœur des travaux, d'où le choix de réunir, pour former le comité de révision, une conseillère pédagogique, une professeure et un directeur. Puisque l'évaluation des apprentissages en mathématiques n'appelle pas nécessairement les mêmes moyens que l'évaluation d'un projet de design, le comité d'orientation devait être transdisciplinaire. La collaboration interprofessionnelle et transdisciplinaire se vivait aussi au comité élargi, où des représentants de tous les horizons pouvaient apporter leur point de vue et leur expertise. Enfin, elle a été plus largement vécue lors des quatre grandes consultations ainsi que lors des autres moments d'échange (matinées-causeries, ateliers lors de la journée pédagogique).

Cette démarche ne nous permet pas de rattacher un article de la PIEA à un seul individu ni même à une seule équipe de travail, ce qui en fait véritablement un travail collaboratif selon la définition de Gangloff-Ziegler (2009). Il est même ardu de dénombrer les personnes qui y ont contribué si l'on considère les différentes modalités qu'a pu prendre la collaboration et le nombre de fois où les membres de la communauté ont été invités à participer aux travaux. Si le dénombrement exact des membres de la communauté ayant participé aux travaux se révèle difficile, voire impossible, nous estimons qu'au moins une centaine de personnes, majoritairement des professeurs, y ont contribué activement. C'est une politique écrite à 200 mains. ■

Références bibliographiques

ASMAR, M. K. et F. WACHEUX. «Facteurs influençant la collaboration interprofessionnelle : cas d'un hôpital universitaire», article de conférence, Conférence internationale en Management, Beyrouth, 3 février 2007 [<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00170357>].

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages. Cadre de référence*, 2021.

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages. Cadre de référence*, 2021.

DE KETELE, J.-M. et F.-M. GÉRARD. «La validation des épreuves d'évaluation selon l'approche par les compétences», *Mesure et évaluation en éducation*, vol. 28, n°3, 2005, p.1-26.

ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC. *Règlement sur le régime des études collégiales*, 2021 [<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-29,%20r.%20r.%204>].

GANGLOFF-ZIEGLER, C. «Les freins au travail collaboratif», *Marché et organisation*, vol. 10, n°3, 2009, p. 95-112. [<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-95.htm>].

LEROUX, J.-L. *Évaluer les compétences au collégial et à l'université : un guide pratique*, Montréal, Association de pédagogie collégiale, 2015.



Détentrice d'une maîtrise en études littéraires ainsi que d'une maîtrise en psychopédagogie, **Valérie Thomas** enseigne le français au Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption depuis 2012 et y supervise les activités du centre d'aide en français depuis 2015. Parallèlement à l'enseignement, elle étudie au doctorat en sciences de l'éducation à l'Université de Montréal.

valerie.thomas@cegep-lanaudiere.qc.ca



Maxime Rondeau est conseillère pédagogique au Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne. Avocate de formation, elle a rapidement bifurqué vers l'enseignement du droit et s'est découverte une réelle passion pour la pédagogie. Elle a enseigné quelques années au collégial, avant d'être embauchée comme conseillère pédagogique. En plus de cet emploi, elle termine une formation de premier cycle en enseignement en formation professionnelle et technique.

maxime.rondeau@cegep-lanaudiere.qc.ca



Détenteur de deux baccalauréats, en philosophie et en communication, et d'une maîtrise en histoire, **Charles Brochu-Blain** a enseigné l'histoire de 2011 à 2019 au Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne avant d'obtenir un poste de direction au Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption. Il travaille depuis janvier 2022 comme directeur adjoint des études au Collège Ahuntsic.

charles.brochu-blain@collegeahuntsic.qc.ca

Syndicat
de professionnelles
et professionnels
du gouvernement du Québec

SPGQ

Le SPGQ : seul syndicat voué uniquement à la représentation du personnel professionnel.