

Rapport d'évaluation

Plan de réussite

du Collège Lionel-Groulx

Mai 2002

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Note préliminaire

Le rapport d'évaluation du plan de réussite du Collège Lionel-Groulx se présente en deux parties. La première partie contient l'évaluation du plan de réussite remis au ministre de l'Éducation au cours de l'année 2000-2001. La deuxième prend en compte les informations nouvelles, soit contenues dans le rapport de suivi déposé à la fin de 2001, soit transmises à la Commission au début de 2002.

La Commission estime que le plan de réussite du Collège Lionel-Groulx devrait être efficace et lui permettre d'atteindre les cibles proposées.

Première partie

**Évaluation du plan de réussite remis
au ministre de l'Éducation
au cours de l'année scolaire 2000-2001**

**Adoptée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 16 janvier 2002**

Introduction

Les plans de réussite produits et adoptés par chacun des collèges, à la demande du ministre de l'Éducation, s'appuient sur une analyse de la situation propre à chaque établissement en vue de permettre l'identification des obstacles à la réussite et à la diplomation, et de choisir des moyens adéquats pour améliorer la situation. Chaque plan de réussite doit ainsi contenir des objectifs mesurables et déterminer des stratégies et des moyens pour atteindre les cibles de réussite et de diplomation fixées.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a évalué le plan de réussite du Collège Lionel-Groulx¹ lors de sa réunion tenue le 16 janvier 2002. Pour ce faire, la Commission a accordé une attention particulière aux aspects suivants : l'analyse de la situation et l'identification des obstacles; les stratégies, les moyens et les mesures organisationnelles adoptés par le Collège en vue de permettre l'atteinte des cibles fixées; les modalités de mise en œuvre du plan de réussite.

La Commission expose ci-après son analyse du plan de réussite du Collège et formule, au besoin, quelques remarques de nature à préciser certains aspects en vue d'en améliorer l'efficacité potentielle.

1. Le dossier examiné par la CEEC comprend les pièces suivantes :

Plan institutionnel de réussite, Plan triennal, 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003, approuvé par le conseil d'administration le 26 septembre 2000 (47 pages et annexe 2), avec lettre de transmission du 30 septembre 2000 et extrait du procès-verbal du 26 septembre 2000 du conseil d'administration.

Cibles institutionnelles de diplomation et objectifs intermédiaires de réussite et de persévérance 2001-2010, direction des études, mai 2001 (13 pages), avec lettre de transmission du 29 mai 2001 et extrait du procès-verbal du 29 mai 2001 du conseil d'administration.

L'analyse et l'identification des obstacles à la réussite et à la diplomation

Le Collège Lionel-Groulx a présenté un *Plan institutionnel de réussite*. Ce plan triennal constitue un outil d'orientation et de planification devant servir à l'élaboration des plans d'action annuels et à la production des bilans. Pour élaborer son plan institutionnel, le Collège a établi des priorités, à savoir : « un ajustement optimal de la durée des études collégiales, concentrer [les] efforts sur les programmes d'études, assurer un suivi systématique, prendre en considération la situation des garçons ». Le choix de ces priorités n'est cependant pas fondé sur une analyse des données.

Le plan contient les résultats observés pour les principales variables liées à la réussite et à la diplomation selon les programmes ciblés par le ministère de l'Éducation², les secteurs de formation et l'ensemble des programmes. Ces données, présentées sous forme de constats, ont trait à la composition de la clientèle (selon le sexe et la provenance des élèves), à la qualité des dossiers scolaires à l'entrée et à la comparaison entre les résultats observés pour le Collège et ceux de l'ensemble des collèges du SRAM et du secteur de formation (par exemple : les taux de réussite de 1^{re} année, les taux de réinscription en 3^e session, le taux de diplomation dans la durée prévue et le taux de diplomation un an après la durée prévue des élèves réinscrits en 2^e session). Les particularités de chaque constat n'ont pas été expliquées. Quant aux principales caractéristiques du milieu socio-économique et de la clientèle fréquentant le Collège, elles ne sont pas présentées.

Quelques obstacles ont été identifiés, mais ils proviennent de certaines études faites sur la réussite, notamment celle réalisée par la Fédération des cégeps. Rien n'indique la présence et l'ampleur de ces obstacles chez la clientèle du Collège. D'après ce dernier, la problématique de la réussite est d'abord celle de la jeune clientèle en provenance du secondaire, reprenant ainsi les résultats d'études portant sur l'ensemble du réseau. Les cours présentant des difficultés pour les élèves et les raisons entraînant les problèmes de cheminement scolaire ne sont pas décrits, alors que parmi les obstacles identifiés par le Collège figurent les taux de réussite moins élevés en 1^{re} année et le manque de persévérance chez certains élèves. D'ailleurs, le Collège indique que l'analyse devra se poursuivre afin d'identifier les obstacles à la réussite. Pour ce faire, des outils devront être développés afin d'obtenir des données précises sur le cheminement scolaire des garçons et sur les changements de programme. De plus, il est indiqué que les comités des programmes ciblés auront à compléter et à peaufiner les analyses et que les autres

2. Le Collège offre quatre des six programmes ciblés, soit *Sciences humaines, Techniques administratives, Techniques de l'informatique et Technologies du génie électrique*.

départements et comités de programmes devront poursuivre leur réflexion sur le cheminement de leurs élèves au regard de la réussite.

Neuf objectifs (cibles), soit quatre de nature quantitative et cinq de type qualitatif ont été identifiés. Certains de ces objectifs visent à répondre aux demandes ministérielles alors que d'autres, notamment les objectifs qualitatifs, ont une portée assez générale (par exemple, le milieu d'études et de vie, le perfectionnement des maîtres, le placement à l'emploi et l'admission dans les universités, la satisfaction des employeurs et des universités). Ni les données, ni les obstacles identifiés ne permettent de relier directement ces derniers objectifs à la situation particulière du Collège en matière de réussite et de diplomation.

En résumé, le plan ne reflète pas une lecture fine et approfondie du profil et de la situation des élèves du Collège à l'égard de la réussite et du cheminement scolaire. En effet, l'analyse ne permet pas de cerner les divers phénomènes ou problématiques propres à la réalité du Collège et d'en apprécier l'étendue. Les données sont trop générales pour permettre d'identifier précisément les obstacles à surmonter. Le Collège s'appuie davantage sur les conclusions des études menées pour l'ensemble du réseau. Les travaux requis à l'élaboration d'un plan institutionnel adapté à la situation du Collège n'ont pas été complètement menés à terme.

Les stratégies, les moyens et les mesures organisationnelles

La réussite scolaire s'inscrit comme étant un objectif institutionnel directement lié à la mission de formation du Collège. Le plan institutionnel énumère une quinzaine de mesures déjà en place. Celles-ci portent plus particulièrement sur la réussite des élèves identifiés comme étant à risque (par exemple, les centres d'aide, la liste de présence annotée, la promotion conditionnelle, le service de tutorat, l'aide par les pairs), la responsabilisation des élèves (par exemple, l'intervention structurée auprès des élèves ayant subi deux échecs pour un même cours), l'accueil et l'intégration, l'accompagnement pour le maintien aux études et à la diplomation ainsi que la création d'un milieu d'études favorisant la réussite (par exemple, des lieux de rencontre pour les élèves des programmes à population élevée).

C'est en tenant compte des intentions ministérielles et des conclusions de l'étude menée par la Fédération des cégeps, à laquelle des représentants du Collège ont participé, que la direction des études a commencé, dès 1999, des travaux concernant la réussite scolaire et la diplomation. Par la suite, au moyen d'un plan d'action spécifique (1999-2000), le Collège a enrichi certaines mesures et il en a ajouté d'autres. C'est ainsi que des ressources

professorales additionnelles ont été octroyées. Cela a permis notamment de procéder à la diminution du ratio maître/élèves dans certains groupes, à la création de groupes supplémentaires pour des élèves ayant un cheminement particulier, à l'ajout d'heures d'enseignement pour des groupes homogènes d'élèves identifiés comme ayant des difficultés. Parmi les autres mesures ajoutées, il y a le perfectionnement des professeurs sur la pédagogie de première session et sur l'utilisation des TIC (technologies de l'information et des communications), la transmission d'information sur les cours échoués et sur le cheminement des élèves ainsi que le développement d'un sentiment d'appartenance chez les élèves.

Le plan institutionnel ne contient pas d'autres mesures puisque ces dernières devront être précisées dans le cadre des plans d'action annuels. Afin de guider l'élaboration de ces plans d'action par les comités des programmes ciblés, le Collège a défini des lignes directrices, des stratégies à court terme et des moyens. Les lignes directrices, au nombre de six, servent à orienter le développement des interventions. Les stratégies à court terme visent à assurer une cohérence institutionnelle aux diverses mesures à venir. Enfin, le Collège dresse une liste de moyens qui devront être développés dans les plans d'action annuels. Plusieurs moyens sont à l'intention des élèves ainsi que des enseignants et des intervenants alors que d'autres ont une portée institutionnelle. Enfin, le Collège fait siens les six engagements émis par la Fédération des cégeps et il indique que ces engagements pourront être pris en considération dans l'élaboration des plans d'action annuels. La Commission note que certains éléments font référence au système d'information, au soutien à l'équipe professorale et à l'harmonisation des actions des comités de programmes avec celles de la table de concertation de la formation générale, ainsi qu'au processus de gestion.

La Commission note que le plan institutionnel ne fait pas de lien entre les constats, les obstacles, les moyens déjà utilisés et l'approche proposée. À titre d'exemple, aucune ligne directrice, stratégie ou moyen ne réfère directement à la problématique concernant la réussite des garçons, qui constitue une des priorités énoncées par le Collège. Cela illustre le manque de cohérence entre les divers éléments du plan institutionnel. C'est pourquoi la Commission considère que l'approche choisie, afin d'orienter les travaux sur l'élaboration des plans d'action annuels, manque de rigueur. En effet, l'amalgame des éléments rend ardue la compréhension de la stratégie du Collège. Le Collège devrait s'interroger sur la pertinence d'avoir un si grand nombre de concepts et d'éléments (assises, priorités, objectifs, lignes directrices, stratégies, moyens, indicateurs, engagements) pour la mise en application du plan institutionnel. Rappelons que ce plan a comme objectif d'orienter et de planifier les plans d'action qui doivent être élaborés par les départements et les comités de

programmes. Or, l'approche retenue par le Collège risque plus de nuire à l'atteinte de cet objectif en apportant davantage de confusion que de clarté chez les acteurs. C'est principalement le manque d'intégration des divers concepts utilisés et le manque d'adaptation à la situation du Collège qui font défaut dans cette approche.

Les modalités de mise en œuvre

En 1999, la direction des études, en collaboration avec les divers intervenants, a effectué des activités de sensibilisation et a entrepris une démarche locale visant à produire par la suite un plan institutionnel de réussite des élèves. Au printemps 2000, à partir de l'étude préparée par la Fédération des cégeps, le Collège a tenu plusieurs rencontres d'information et a poursuivi les activités de sensibilisation auprès des différents groupes et instances du Collège (commission des études, conseil d'administration, assemblée des coordonnateurs et coordonnatrices de départements et programmes, assemblée du personnel non enseignant). De plus, une journée pédagogique a été organisée sur le thème de la réussite des élèves.

Pour la préparation de ce plan institutionnel, un comité d'orientation et de suivi a été mis sur pied. Sous la responsabilité de la direction des études, ce comité est composé de sept personnes : deux enseignants, un représentant du personnel technique, deux conseillers pédagogiques, un cadre et un élève. Plusieurs des participants sont membres de la commission des études. Dans un premier temps, ce comité a fourni les avis requis lors de la préparation du présent plan. Par la suite, dans le cadre de sa mise en œuvre, ce comité aura comme fonctions de donner des avis sur les plans d'action annuels, de suggérer les ajustements à apporter au plan institutionnel et de procéder au bilan des plans d'action élaborés par les comités des programmes ciblés. Les étapes qui devront être franchies pour la mise en œuvre du plan institutionnel sont précisées (plans d'action annuels, suivi, bilans). Il en est de même pour le partage des responsabilités ainsi que le calendrier de réalisation. Des règles d'éthique guident l'action de tous les intervenants.

Le plan institutionnel est placé sous la responsabilité du conseil d'administration et les plans d'action annuels sont pris en charge par les directions concernées. Il revient aux comités de programmes et aux départements de poursuivre les travaux liés au plan institutionnel. Dans le cas des programmes ciblés, ces instances devront élaborer un plan d'action alors que pour les autres programmes, des mesures seront intégrées aux plans de travail des comités de programmes et des départements. Toutefois, en ce qui a trait aux mesures s'appliquant à l'ensemble de l'établissement ainsi que celles relevant d'autres

instances, le partage des responsabilités n'est pas explicite. Dans la correspondance postérieure au dépôt du plan institutionnel de réussite, le Collège mentionne que les plans d'action concernant chacune des neuf cibles identifiées au plan déposé ont été élaborés et qu'il en a entrepris la mise en œuvre. Ces plans d'action n'ont toutefois pas été présentés.

Par ailleurs, le plan institutionnel prévoit un processus cyclique sur une période de trois ans. D'une part, ce plan sera mis à jour à tous les trois ans et, d'autre part, des ajustements y seront apportés à chaque année sur la base de l'évaluation des résultats obtenus par la mise en œuvre des plans d'action annuels. Enfin, le Collège a aussi retenu des indicateurs quantitatifs globaux et intermédiaires afin de suivre l'évolution des résultats. Quant aux indicateurs qualitatifs, il prévoit les définir plus tard.

La Commission note que le Collège a depuis longtemps associé les différents acteurs aux travaux portant sur la réussite et la diplomation. En effet, des activités de sensibilisation et de perfectionnement ont été réalisées. La concertation entre les comités de programmes et les représentants de la formation générale est prévue. Les instances regroupant les coordonnateurs de programme et de département seront mises à contribution pour le suivi des plans d'action annuels. Les modalités de mise en œuvre semblent de nature à favoriser la prise en charge institutionnelle de la réalisation du présent plan.

Conclusion

Le plan institutionnel de réussite présenté par le Collège Lionel-Groulx contient des données pour chacun des programmes ciblés, pour chaque secteur de formation et pour l'ensemble des programmes. Ces données sont cependant très globales et elles ne permettent pas d'obtenir un portrait détaillé des caractéristiques des élèves et des problématiques liées à la réussite et à la diplomation spécifiques au Collège. Plusieurs dimensions n'ont pas été examinées telles que les cours présentant des taux d'échec élevés et les motifs entraînant l'abandon des études. Peu d'obstacles relevés portent sur la situation vécue par l'établissement. Le Collège s'est plutôt inspiré des conclusions d'études faites à l'échelle du réseau et il a repris des obstacles à la réussite et à la diplomation identifiés dans ces études. Par conséquent, l'analyse est incomplète et elle devra être approfondie au moyen des données propres au Collège.

Le Collège a déjà mis en place plusieurs mesures d'aide et d'encadrement des élèves ainsi que des mesures organisationnelles. Le plan institutionnel confie l'élaboration d'un plan d'action annuel à chaque comité de programme ciblé. Pour ce faire, ces instances devront poursuivre l'analyse, préciser des moyens ou mesures visant à augmenter les taux de réussite et de diplomation, les mettre en œuvre et en faire le suivi. Afin de guider les intervenants dans leurs travaux, le Collège a défini des lignes directrices, des stratégies à court terme et des moyens. De plus, les engagements pris par la Fédération des cégeps, repris par le Collège, servent aussi d'orientations.

Plusieurs activités de sensibilisation à la thématique de la réussite et quelques activités de perfectionnement ont déjà été offertes. Le plan institutionnel indique le processus qui sera suivi pour sa mise en œuvre et il précise le partage des responsabilités ainsi qu'un calendrier de travail. Le texte est cependant imprécis sur l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action par d'autres services et sur l'instance responsable des mesures visant l'ensemble de l'établissement. Par ailleurs, le Collège a défini des règles d'éthique pour guider les actions des divers intervenants.

En résumé, les principales lacunes du plan institutionnel de réussite trouvent leur origine dans la structure même du document. En effet, plusieurs types d'orientations et de principes sont présentés et prennent la forme d'assises, de priorités, d'objectifs, de lignes directrices, de stratégies à court terme, de moyens, d'indicateurs et d'engagements. La mise en contexte et l'harmonisation de tous ces éléments font défaut. La cohérence du plan institutionnel en est grandement affectée, ce qui risque de nuire à la compréhension de l'approche choisie par le Collège pour la mise en œuvre du plan. De plus, le Collège n'a

pas procédé à l'étude exhaustive de sa situation et il n'a pas été en mesure d'identifier tous les obstacles spécifiques à la réussite et à la diplomation de ses élèves.

Compte tenu des informations présentées, le plan, sous sa forme actuelle, est incomplet et inutilement complexe. Ce n'est qu'après avoir pris connaissance des plans d'action produits depuis par le Collège que la Commission sera en mesure de se prononcer sur l'efficacité potentielle des moyens et des mesures organisationnels retenus par le Collège.

Deuxième partie

Addenda et jugement final

**Adoptée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 22 mai 2002**

Addenda

Lors de sa réunion du 22 mai 2002, la Commission a pris connaissance de la *Version révisée du plan institutionnel de réussite* que le Collège Lionel-Groulx lui a transmis ainsi que des deux plans d'action qui l'accompagnent³. Les documents fournis clarifient et complètent les informations du plan institutionnel de réussite présenté auparavant. Le plan révisé est un document cohérent dont les analyses sont fondées sur des données propres à la situation du Collège. Les obstacles ont été identifiés de manière spécifique et les mesures mises en place, en fonction des clientèles et des objectifs visés, y sont clairement présentées. Le *Plan d'action annuel de la direction des études* et le *Plan d'action institutionnel par cibles de réussite* renseignent sur les modalités de mise en œuvre du plan et sur les actions qui sont posées en vue d'atteindre chacune des cibles de réussite fixées dans le *Plan institutionnel de réussite*. Dans l'ensemble, le plan est en bonne voie de réalisation.

Jugement final

La Commission estime que le plan de réussite du Collège Lionel-Groulx devrait être efficace et lui permettre d'atteindre les cibles proposées.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Lili Losier et Gilberte Jean, agentes de recherche

3. *Version révisée du plan institutionnel de réussite*, mars 2002, avec lettre de transmission datée du 28 mars 2002. *Plan d'action annuel de la direction des études 2000-2001*, novembre 2000. *Plan d'action institutionnel 2000-2001 par cibles de réussite*, novembre 2000.