

Rapport d'évaluation

Plan de réussite

du Cégep de La Pocatière

Avril 2002

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Note préliminaire

Le rapport d'évaluation du plan de réussite du Cégep de La Pocatière 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 Cégep de La Pocatière 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 3 décembre 2001**

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 Cégep de La Pocatière lors de sa réunion tenue le 3 décembre 2001. Cet examen a porté sur le plan de réussite élaboré à l'automne 2000 et le complément sur les cibles fixées par le Ministère transmis au printemps 2001¹. 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. Cégep de La Pocatière, Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation, (nouvelle version), janvier 2001; Cégep de La Pocatière, Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation (complément à la version de janvier 2001), 28 mai 2001.

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

Depuis plusieurs années, le Collège atteint des résultats de haut niveau en ce qui regarde la réussite des cours et la diplomation de ses élèves. Les objectifs qu'il se fixe dans le plan à ces deux égards sont encore plus élevés, mais réalistes. Cela étant dit, il faut souligner l'intérêt de la section du document sur les obstacles à la réussite et à la diplomation, qui est la fois riche et bien articulée au plan de l'analyse théorique. La description des caractéristiques de l'établissement, de sa clientèle étudiante, de ses ressources et de son environnement y est cependant peu développée. L'analyse du cheminement étudiant par programme et par cours est présentée de manière trop succincte, nombre de données colligées étant assez difficiles à situer en regard d'une perspective d'ensemble; pourtant, le Collège signale que des tableaux de bord par programme avaient été élaborés et discutés lors de la consultation préalable du personnel. Quelques programmes, dont ceux ciblés par le Ministère, font l'objet d'une analyse quantitative à l'aide de quelques paramètres (taux de réussite des cours, de persistance, de diplomation), à partir de laquelle, le cas échéant, le Collège se fixe des objectifs d'amélioration de la diplomation.

L'analyse des facteurs de réussite ou d'échec des études est bien structurée. Elle se fonde beaucoup sur les conclusions de la littérature spécialisée, notamment en psycho-sociologie, à propos de la réussite au niveau collégial, mais moins sur les données empiriques relatives à la situation particulière de l'établissement. L'exposé met en lumière l'impact qu'ont certains facteurs globaux : le manque d'engagement des élèves, lié souvent à des difficultés d'orientation personnelle et professionnelle; la mauvaise préparation, les acquis insuffisants des élèves au plan des méthodes de travail et d'étude; l'influence souvent négative du travail externe rémunéré; les lacunes susceptibles d'exister dans les programmes d'études, la pédagogie, l'encadrement et le suivi des élèves par le personnel enseignant et professionnel. Les conclusions de l'analyse sont intéressantes. Certaines affirmations auraient toutefois mérité d'y être mieux étayées : celles concernant, par exemple, les incidences du travail externe rémunéré des élèves du Collège, ou la mauvaise préparation d'une partie des arrivants, ou les cours jouant un rôle névralgique dans le cheminement des inscrits aux différents programmes.

Au terme de la lecture de cette première partie de l'exposé, des interrogations demeurent quant au degré précis d'acuité, dans le Collège, des différents problèmes évoqués, étant donné, d'une part, un certain manque de données empiriques sur la situation particulière de celui-ci – si on excepte les quelques variables quantitatives mentionnées plus haut; mais étant donné, également, les résultats relativement élevés quand même atteints présentement par le Collège en ce qui regarde la réussite et la diplomation, de même que l'importance de

son expérience et de ses réalisations, plusieurs fois évoquées dans le texte, au chapitre de l'encadrement, du suivi et de l'aide à la réussite des élèves.

Les stratégies, les moyens et les mesures organisationnelles

Le plan comporte six grandes orientations concernant : le dépistage des clientèles à risques; le resserrement de l'encadrement et du suivi des élèves; le renforcement de leurs habiletés méthodologiques de base; la concertation pédagogique autour de la prestation du programme; le perfectionnement des ressources; la valorisation du diplôme. Vingt-cinq actions sont retenues, la majorité – quatorze – s'inscrivant dans les deuxième et quatrième orientations générales, particulièrement étoffées. En plus, dix objectifs-cibles d'amélioration de la diplomation sont adoptés. L'exposé des orientations, des actions, des objectifs-cibles est relativement succinct, dans une langue précise et bien articulée. Les actions dédiées directement aux élèves, nombreuses, variées, assez souvent novatrices sont bien reliées aux mesures structurantes touchant les politiques et les programmes du Collège. Le plan postule que des programmes d'études signifiants et de qualité, un environnement socio-éducatif riche et stimulant, auront pour effet de motiver davantage les élèves qui, s'ils sont mieux encadrés et suivis par le personnel enseignant et professionnel, réussiront mieux. Il existe un lien clair entre les grandes orientations retenues et les trois valeurs fondamentales du Projet éducatif du Collège : autonomie, engagement, acquisition de compétences. Les orientations et les actions sont également assez bien reliées à l'énoncé de la première partie sur les facteurs généraux de réussite ou d'échec dans les études collégiales. Tout l'exposé n'en apparaît que plus pertinent et cohérent.

L'axe d'intervention privilégié par le plan est le rapport maître-élève, et plus largement, celui des conditions de mise en œuvre du programme. Il y a là un chantier d'une portée considérable avec une panoplie d'objectifs exigeants privilégiés par le Collège : renforcer la cohérence des objectifs, de la séquence et des contenus de formation; mieux coordonner les interventions des disciplines, des personnels, notamment par le biais des équipes-session; innover, sinon renouveler la pédagogie; sensibiliser et mieux informer les élèves sur les objectifs de leur programme et les attentes du Collège, pour mieux les responsabiliser et les motiver. Étant donné l'axe d'intervention qui est privilégié, il aurait été souhaitable que le plan fasse un diagnostic de la situation en ce qui regarde les pratiques actuelles de gestion des programmes au Collège : qu'il définisse, notamment, la place dévolue à l'approche programme et à l'équipe-programme par rapport aux structures plus traditionnelles encore en place.

D'autre part, les actions retenues par le Collège visant le renforcement de la qualité de la pédagogie, des communications plus riches et plus efficaces avec les élèves sur les exigences de leur programme, seront en bonne partie tributaires de la qualité d'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages; en particulier, de la qualité de la gestion, des plans d'études, modes et instruments d'évaluation des apprentissages au niveau de la direction et des départements ou comités de programmes. Le plan de réussite ne comporte pas, ici non plus, d'élément minimal de diagnostic; cela surprend, alors que le document insiste beaucoup sur la nécessité de proposer à l'élève « un projet d'étude immédiatement signifiant », c'est-à-dire précis, cohérent, motivant et que le plan de réussite veut même faire du plan d'étude « un élément structurant de la démarche d'apprentissage » des nouveaux arrivants, dans une pédagogie renouvelée de la première session.

Si, comme on l'a déjà souligné, les six orientations du plan sont, en tant que telles, pertinentes, claires, assez novatrices dans l'ensemble, les actions destinées à les concrétiser, quant à elles, sont d'une valeur inégale, en ce qui regarde la précision, le caractère opérant. Trois des orientations du plan, d'une portée plus restreinte – identifier les clientèles à risque; renforcer les habiletés méthodologiques de base des élèves; perfectionner les enseignants – sont traduites dans un petit nombre d'actions assez bien circonscrites. Mais pour les trois autres orientations, relativement plus larges – concernant la concertation autour du programme, l'encadrement et le suivi des élèves, la valorisation du diplôme –, plusieurs des actions retenues gagneront à être mieux définies, mieux étayées. À ce propos, le plan aurait gagné à faire plus de liens avec les objectifs de planification et de développement du Collège durant la période récente, qui, manifestement, ont influencé de manière significative la formulation et le choix des actions. La présentation souvent trop succincte de ces actions, et de l'analyse diagnostique les accompagnant, font qu'il est quelquefois difficile de comprendre leur portée précise, ou le pourquoi des modalités retenues, ou les domaines et clientèles précisément visés. Donnons de cela quelques exemples. Quels sont au juste les cours considérés par le Collège comme « charnière », ou comme obstacles à la diplomation? Comment seront concrétisées les deux actions retenues pour la dernière orientation – négociation d'un pacte social avec les employeurs de la région et organisation d'une série d'échanges avec les élèves?

Les modalités de mise en œuvre

La participation du personnel et des élèves aux travaux d'élaboration du plan de réussite a été relativement importante, ce qui, le moment venu, ne pourra qu'aider à sa mise en œuvre. Néanmoins, les mécanismes de gestion établis par le Collège pour coordonner la réalisation du plan ont besoin d'être précisés ou renforcés à certains égards.

Le document comporte, en annexe, un calendrier de réalisation, avec une liste de responsables et une description des résultats attendus pour chacune des trois années. Les différents responsables sont nombreux; les résultats attendus sont souvent définis en termes très généraux : « expérimentation »; « évaluation »; « consolidation », etc. Selon le Collège, l'évaluation de la progression vers « les cibles », sera faite annuellement, au moyen d'outils statistiques dont « le raffinement (...) est à l'agenda ». Considérant tout cela, la Commission n'est pas certaine que les rapports d'activités annuels sur les différentes actions, à eux seuls, « produiront la rétroaction nécessaire à l'évolution du plan ». Il faudrait donc que les modalités de suivi du plan soient resserrées.

Un volet exigeant d'être mieux défini concerne les liens opérationnels qui seront établis entre « l'équipe-session », « l'équipe-programme » et « l'équipe-action », considérant le rôle primordial de ces trois instances dans la coordination de la mise en œuvre du plan. Le mandat et la composition de ces instances ont besoin aussi d'être clarifiés.

Enfin, certaines mesures de promotion du plan auprès des milieux externes (parents, établissements éducatifs, notamment) devraient être ajoutées.

Conclusion

Le plan de réussite du Cégep de La Pocatière présente de nombreuses qualités. Ses orientations sont riches et bien structurées. Les objectifs d'amélioration de la diplomation qu'il retient sont bien étayés et réalistes.

L'analyse des facteurs de réussite ou d'échec dans les études collégiales est bien documentée au plan théorique mais aurait gagné à inclure plus de données empiriques relatives au Collège lui-même.

Les stratégies retenues sont à la fois pertinentes et cohérentes même si certaines auraient pu être mieux appuyées sur des éléments de diagnostic tirés des propres travaux d'évaluation du Collège. Du travail reste cependant à réaliser pour mieux définir les cibles et les modalités d'un certain nombre d'actions, pour trois des orientations du plan.

Les modalités de mise en œuvre et de suivi du plan ont besoin d'être resserrées, notamment en ce qui regarde les liens opérationnels entre l'équipe-programme, l'équipe-session et l'équipe-action.

Mais, même si quelques éléments y sont à préciser, le plan contient les composantes et les éléments essentiels permettant une prise en charge institutionnelle de la réussite, comme en attestent d'ailleurs les résultats de haut niveau déjà atteints par le Collège, et le réalisme des objectifs qu'il s'est fixés à ce chapitre.

Deuxième partie

Addenda et jugement final

**Adoptée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 15 avril 2002**

Addenda

Lors de sa réunion du 15 avril 2002, la Commission a pris connaissance du rapport de suivi du plan de réussite du Cégep de La Pocatière². Ce rapport montre que le Cégep s'en est tenu à son plan initial, lequel est en bonne voie de réalisation.

Jugement final

La Commission estime que le plan de réussite du Cégep de La Pocatière 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 : Richard Simoneau, agent de recherche

2. *Rapport de suivi du Plan institutionnel de la réussite et de la diplomation*, avec lettre de transmission du 3 décembre 2001.