

# Rapport d'évaluation

Plan de réussite

du Collège François-Xavier-Garneau

*Avril 2002*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## **Note préliminaire**

Le rapport d'évaluation du plan de réussite du Collège François-Xavier-Garneau 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 François-Xavier-Garneau 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 François-Xavier-Garneau<sup>1</sup> 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 Commission comprend les pièces suivantes :

*Plan d'action pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation*, Collège François-Xavier-Garneau, direction des études, adopté par le conseil d'administration le 11 décembre 2000, 111 pages et annexe, avec lettres de transmission des 13 et 14 décembre 2000 et extrait du procès-verbal du 13 décembre 2000 du conseil d'administration;

*Complément au plan d'action pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation*, Collège François-Xavier-Garneau, direction des études, adopté par le conseil d'administration le 14 mai 2001, 10 pages avec lettre de transmission du 15 mai 2001 et extrait du procès-verbal du 14 mai 2001 du conseil d'administration.

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

Depuis le début des années 90, le Collège a mené plusieurs travaux concernant la réussite et la diplomation : mise sur pied d'une Table de concertation institutionnelle sur la réussite scolaire (comité permanent de la commission des études); document sur l'état de la situation et inventaire des mesures d'aide existantes; document de réflexion; journées pédagogiques, débats. Le plan institutionnel se situe donc dans la continuité des travaux entrepris par le Collège. Ainsi, le *Plan d'action* du Collège François-Xavier-Garneau résulte d'une démarche structurée à laquelle ont participé tous les acteurs et les instances concernés. Un cadre d'élaboration, présentant notamment les orientations retenues, et un document portant sur les travaux à faire ont servi à bien guider les intervenants. De plus, un groupe de soutien, composé d'une dizaine de professionnels, avait comme mandat d'assister les personnes concernées dans leur analyse et leur recherche. Enfin, un comité de coordination et un comité restreint ont contribué à la gestion de la démarche.

Pour le Collège, la phase d'élaboration du Plan d'action constitue la première et la plus importante mesure d'amélioration puisqu'elle repose sur la mobilisation et l'engagement des acteurs au moyen de leur participation à la démarche et de l'intégration des travaux liés à l'amélioration de la réussite et de la diplomation aux activités régulières des instances. Le mandat confié à chacun des comités de programme<sup>2</sup>, à chaque discipline de la formation générale et à chaque service concerné comportait les phases suivantes : analyse de sa situation à partir des indicateurs de performance, identification des principaux obstacles à la réussite et à la diplomation, recherche de moyens et de stratégies d'intervention en réponse aux facteurs mis en cause dans les obstacles identifiés et établissement d'objectifs d'amélioration au regard des indicateurs de performance. Les enseignants, le personnel technique, les professionnels et les cadres ont pris une part active dans ces travaux.

Les données utilisées proviennent du ministère de l'Éducation et du système d'information sur les programmes d'études du Collège. Ainsi, les taux de diplomation deux ans après la durée prévue (pour la cohorte 1993) observés pour l'ensemble des programmes d'études, pour chaque secteur de formation et regroupement de programme ainsi que pour chacun des programmes offerts par le Collège, incluant ceux ciblés par le Ministère<sup>3</sup>, ont été

- 
2. Le Collège offre douze programmes techniques, quatre programmes préuniversitaires et la session d'accueil et d'intégration.
  3. Il s'agit des trois programmes d'études suivants : *Techniques administratives*, *Techniques de l'informatique et Sciences humaines*. Le programme *Soins infirmiers* n'était pas initialement inclus parmi les programmes ciblés par le Ministère (il a été ajouté en juillet 2001); le Collège n'en fait donc pas mention à cette étape-ci. Toutefois, ce programme a aussi été traité parmi tous les programmes du Collège.

présentés. Ces résultats ont été comparés à ceux obtenus pour le réseau et aux taux pondérés. Le Collège a aussi examiné la performance observée selon le sexe au regard de cet indicateur. De plus, il a produit, à l'aide de son système d'information sur les programmes d'études, des données pour chacun de ses programmes ainsi que pour la session d'accueil et d'intégration. Les indicateurs de performance retenus portent sur le cheminement scolaire des élèves des cohortes 1991 à 1999 (la moyenne générale au secondaire, le taux de réussite à la 1<sup>re</sup> session, le taux de réinscription à la 3<sup>e</sup> session, les taux de diplomation selon la durée prescrite, deux ans après et selon la période d'observation maximale). Enfin, le Collège a relevé les cours ayant un taux moyen de réussite inférieur à 80 %. C'est à la lumière de tous ces résultats que chaque comité de programme, département de la formation générale et service concerné a analysé sa situation afin d'identifier les obstacles à la réussite et à la diplomation ainsi que les facteurs mis en cause.

Plusieurs obstacles ont été identifiés et les principaux peuvent être regroupés comme suit : cours présentant des difficultés pour certains élèves, ceux de la formation générale (identifiés à la fois par les disciplines et par plusieurs programmes techniques), le passage du secondaire au collégial (difficultés de transition, manque de préparation des élèves, problèmes d'adaptation aux exigences des études collégiales, etc.), les difficultés de recrutement dans quelques programmes techniques et leur impact sur la moyenne générale au secondaire des élèves admis, l'attitude et la motivation des élèves (dans plusieurs programmes), les problèmes reliés à l'orientation scolaire et professionnelle. Pour quelques programmes, s'ajoutent des obstacles et des facteurs tels que les difficultés à persévérer, les méthodes de travail déficientes, les problèmes de placement des finissants, la charge de travail trop élevée, des variations dans les exigences et les évaluations dans des cours donnés par plusieurs professeurs, le manque de sentiment d'appartenance.

De plus, le Collège a ciblé six catégories d'élèves susceptibles d'avoir des difficultés pouvant affecter leur réussite et leur diplomation, soit : des élèves faibles présentant des risques d'échec élevés à leur arrivée au collégial (notamment les garçons); ceux qui sont en situation confirmée d'échec; ceux qui présentent des problèmes psychosociaux importants; ceux vivant une « crise de l'orientation » dès la 1<sup>re</sup> session; ceux qui ont des problèmes d'anxiété de performance (liés à la sélection universitaire, la cote « R ») et ceux préoccupés par l'emploi dans leur domaine.

La Commission considère que l'analyse faite par tous les acteurs du Collège est rigoureuse. Elle a permis d'identifier clairement les obstacles à la réussite et à la diplomation ainsi que les facteurs sous-jacents. L'approche utilisée par le Collège a certes

favorisé l'appropriation des dimensions relatives à la réussite et à la diplomation et la prise de conscience des éléments à améliorer à cet égard dans les champs d'activités respectifs des professeurs des comités de programmes, de ceux des disciplines de la formation générale et des intervenants des services concernés.

## **Les stratégies, les moyens et les mesures organisationnelles**

La réussite des élèves s'inscrit d'emblée dans le projet éducatif du Collège. De plus, cet aspect et celui de la diplomation deviennent la première priorité institutionnelle et leur amélioration, une préoccupation permanente. Il s'agit d'ailleurs de l'une des orientations sur laquelle s'appuie le Plan d'action. Une autre de celles-ci indique que «l'amélioration de la réussite et de la diplomation doit être obtenue dans un contexte où sont maintenues l'accessibilité à l'enseignement collégial et la qualité de la formation».

La démarche suivie par le Collège a permis de retenir un nombre important de moyens et de stratégies d'intervention. En effet, tous les programmes, départements de la formation générale et services concernés ont indiqué des mesures qui s'ajoutent à celles déjà en vigueur. Le Collège avait déjà produit l'inventaire des mesures d'aide existantes dans le cadre de travaux menés avant le Plan d'action. Il aurait été toutefois intéressant qu'il inscrive à son plan une activité visant à évaluer l'efficacité de ces mesures. Pour ce qui est des nouvelles mesures retenues, il se dégage plusieurs axes d'intervention comme la réussite des élèves identifiés à risque, le soutien à l'orientation scolaire et professionnelle, la réussite à la première session et celle de certains cours ciblés, l'accompagnement pour le maintien aux études et pour l'obtention du diplôme, le développement du sentiment d'appartenance, l'harmonisation des exigences et des évaluations, et le recrutement.

De nombreux moyens et stratégies d'intervention sont destinés aux élèves. Parmi ces derniers, ceux inscrits à la 1<sup>re</sup> session font l'objet d'une plus grande attention par les professeurs. Ainsi, plusieurs mesures visent à dépister rapidement les élèves éprouvant des difficultés dans la réussite de leurs premiers cours afin de mieux les encadrer en leur offrant par exemple les ateliers sur le métier d'élève, le tutorat par les pairs, ou en les référant aux Centres d'aide ou au service concerné. De plus, plusieurs comités de programme ont intégré des mesures reliées à la «pédagogie de la 1<sup>re</sup> session», par exemple celle de donner des exercices hebdomadaires corrigés avec rétroaction rapide, de valoriser la présence en classe en recourant aux travaux d'équipe, de procéder à des évaluations formatives ou sommatives tôt en session et d'intervenir auprès des élèves présentant des difficultés, d'utiliser le bulletin de mi-session et d'assurer un suivi plus serré

de l'évolution de la situation des élèves. La Commission reconnaît les efforts consacrés à la recherche constante d'amélioration pédagogique, mais elle note que le Collège n'a rien prévu dans son Plan d'action pour répondre aux besoins de perfectionnement des professeurs.

Des nouvelles mesures institutionnelles à l'intention des élèves ayant un dossier scolaire plus faible et de ceux en situation d'échec visent à leur imposer l'obligation de participer à des rencontres individuelles ou de groupe avec un professionnel. Le Collège compte aussi y recourir dans le cas des élèves sur le point d'annuler un cours ou d'abandonner leurs études. En complément, le Collège a l'intention d'améliorer l'information à donner aux élèves sur les procédures et les échéances relatives à ces deux situations afin de minimiser les impacts de leurs décisions et de pouvoir mieux repérer les élèves en difficulté. En ce qui a trait au soutien à l'orientation scolaire, des mesures institutionnelles et celles sous la gouverne de plusieurs comités de programmes techniques ont été ajoutées. Enfin, presque tous les comités de programmes et les départements de la formation générale ont identifié des mesures appropriées à la situation relative à l'augmentation de la réussite de certains cours ciblés.

Les mesures institutionnelles présentées sont regroupées sous deux volets, à savoir celles concernant les catégories d'élèves préalablement identifiées et pour lesquels les dimensions de la réussite et de la diplomation peuvent être problématiques et celles relevant des services du Collège. Pour le premier volet, des moyens et des stratégies d'intervention précis ont été identifiés pour chacune des catégories d'élèves. À titre d'exemple, pour ceux qui présentent des problèmes psychosociaux importants, le Collège prévoit recourir aux services d'un «travailleur de corridor » afin qu'il puisse identifier et entrer en contact avec ces élèves qui ne recourent pas habituellement aux services déjà offerts. De plus, il a l'intention de créer un «réseau institutionnel d'aide à la réussite » afin de maximiser les interventions des divers services à l'égard de cette clientèle et de mettre sur pied un réseau d'entraide par les élèves. Quant aux élèves qui sont préoccupés par l'emploi dans leur domaine, le Collège entend procéder à l'embauche d'un conseiller à la vie étudiante affecté exclusivement à l'aide à l'emploi. Des interventions spécifiques auprès des élèves qui vivent des problèmes d'anxiété de performance sont prévues afin de les aider à poursuivre et à compléter leurs études.

Les travaux effectués par les professeurs des comités de programmes et des départements, et par les intervenants des services concernés les ont amenés parfois à proposer des mesures qui relèvent de la responsabilité d'autres services. Ces propositions visent plus particulièrement à permettre ou à faciliter la mise en œuvre de certains moyens ou

stratégies d'intervention qu'ils ont retenus. Cela touche l'organisation scolaire (horaire, composition de groupes-classes), la modification des grilles de cours, l'aménagement physique, le matériel pédagogique et l'équipement, l'information et la promotion, la gestion des opérations d'annulation de cours ou de désistement du Collège et celle des dossiers scolaires. Les services responsables de ces activités devront dans un premier temps examiner la faisabilité des demandes déposées et prendre, le cas échéant, les décisions quant à leur mise en œuvre.

Enfin, plusieurs mesures portent sur la valorisation de la formation générale, des études, de la réussite et de la diplomation. Ainsi, un groupe de travail, composé de représentants des disciplines de la formation générale, sera mis sur pied pour, entre autres, préciser la place de cette composante dans la formation des élèves et proposer des moyens pour mieux soutenir et intégrer la formation générale dans les programmes d'études. Ce souci de valorisation transparaît également dans les résultats des travaux de plusieurs comités de programmes. Outre les actions institutionnelles déjà prévues pour la valorisation des études et de la réussite, le Collège prévoit confier la recherche de moyens nouveaux et dynamiques à des groupes de travail. Pour ce qui est de la valorisation du diplôme, le Collège travaille sur un projet de « charte » qui serait signée par les collèges et les entreprises afin de favoriser l'obtention du diplôme. Le Collège se propose d'inviter les autres collèges de la région à participer à ce projet.

La rigueur avec laquelle la démarche d'élaboration du Plan d'action a été suivie donne lieu à des mesures, à des moyens et à des stratégies d'intervention concrets et réalistes au regard des obstacles à la réussite et à la diplomation relevés. Ces mesures sont aussi appropriées à la situation de chaque programme d'études et discipline de la formation générale. De plus, la contribution des services concernés lors de l'identification de mesures concernant leurs activités et de celles requises pour soutenir les professeurs témoigne des efforts de concertation et d'intégration des interventions en vue d'améliorer les taux de réussite et de diplomation.

De l'avis de la Commission, les mesures concernant l'embauche d'un « travailleur de corridor », la mise sur pied d'un « réseau institutionnel d'aide à la réussite » et le projet de « charte » avec les entreprises se révèlent particulièrement intéressantes. Elle signale aussi la pertinence des mesures retenues par les professeurs. La Commission souligne le degré de cohérence et la complémentarité des mesures inscrites au Plan d'action, soit celles provenant des comités de programmes, des départements et des services avec les mesures institutionnelles. Dans l'ensemble, les moyens et stratégies d'intervention retenus devraient

être en mesure de contrer les obstacles à la réussite et à la diplomation identifiés et de favoriser l'atteinte des objectifs fixés.

## **Les modalités de mise en œuvre**

L'amélioration de la réussite et de la diplomation est intégrée aux travaux des diverses instances et le Collège en a fait un processus continu. À cette fin, il a identifié les objets de suivi et il a confié aux comités de programmes et aux départements la responsabilité de se donner des modalités afin de suivre l'évolution de leur situation et d'identifier les nouveaux phénomènes concernant la réussite et la diplomation. De plus, ils devront évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre. Afin de les soutenir dans leurs travaux, le Collège prévoit mettre sur pied un comité de suivi du Plan d'action. Ce comité devra notamment développer des « fiches de suivi » relatives à la mise en œuvre des moyens et les mettre à la disposition des instances concernées.

La mise en place des mesures inscrites au Plan d'action est déjà entreprise et les quelques travaux d'analyse et d'identification de moyens à compléter suivent un échéancier précis. Les mécanismes de reddition de comptes sont présents et clairs. Ainsi, les comités de programme, les départements et les services concernés ainsi que la direction des études devront présenter leurs résultats, soit dans leurs rapports annuels, soit à la commission des études et au conseil d'administration. La direction des études est responsable de suivre la mise en œuvre du Plan d'action.

La concertation entre les départements et les comités de programmes ainsi que celle entre ces groupes et les services du Collège est requise dans plusieurs moyens ou stratégies d'intervention énoncés. Les responsabilités et champs d'intervention de chacun de ces groupes sont bien délimités et sont de nature à favoriser une collaboration efficace. En résumé, les modalités de mise en œuvre du plan sont complètes, claires et précises. Elles s'inscrivent bien dans la démarche suivie jusqu'à maintenant par le Collège dans la gestion des activités reliées à l'amélioration de la réussite et de la diplomation.

## Conclusion

Le *Plan d'action* du Collège François-Xavier-Garneau se situe dans la continuité des travaux qu'il avait déjà entrepris. La démarche qu'il a suivie pour son élaboration repose sur la participation de tous les acteurs et instances concernés. Pour le Collège, il s'agit en fait de la première et la plus importante mesure d'amélioration puisqu'elle repose sur la mobilisation et l'engagement des acteurs. Pour ce faire, le Collège a su fournir les outils et l'encadrement requis aux divers intervenants. L'élaboration du *Plan d'action* repose sur une analyse rigoureuse et bien documentée. En effet, la prise en considération d'indicateurs de performance, portant principalement sur le cheminement scolaire des élèves dans les programmes d'études, et des taux de réussite a conduit à l'identification d'obstacles à la réussite et à la diplomation ainsi qu'à celle des facteurs sous-jacents.

Par la suite, les acteurs ont précisé un nombre important de moyens et de stratégies d'intervention pour contrer les obstacles retenus. En effet, tous les comités de programmes, les départements de la formation générale et les services concernés ont indiqué des mesures portant, entre autres, sur la pédagogie liée à la 1<sup>re</sup> session, sur le suivi rigoureux et le soutien aux élèves, sur l'aide pour le maintien aux études et pour l'obtention du diplôme et sur le développement du sentiment d'appartenance. La diversité des moyens et des stratégies d'intervention est à souligner. De plus, le Collège a retenu des mesures institutionnelles regroupées sous deux volets, soit celles concernant les catégories d'élèves susceptibles de vivre des situations problématiques, pour lesquels des interventions de nature préventive sont prévues, et celles relevant des services du Collège, qui s'inscrivent dans leurs champs d'action ou qui visent à soutenir la mise en œuvre des mesures spécifiques à la pédagogie. La Commission souligne les actions proposées concernant la valorisation de la formation générale, des études, de la réussite et de la diplomation, notamment le projet de « charte » à conclure entre les collèges et les entreprises afin de favoriser l'obtention du diplôme. Dans l'ensemble, les moyens et stratégies d'intervention retenus sont concrets, réalistes, appropriés et complémentaires. Ces mesures devraient permettre au Collège de contrer les obstacles à la réussite et à la diplomation identifiés et de favoriser l'atteinte des objectifs fixés.

Enfin, les modalités de mise en œuvre du plan sont complètes, claires et précises. Ainsi, la coordination en est assurée par la direction des études, un comité de suivi sera créé, des mécanismes de reddition de comptes sont prévus, le partage des responsabilités est bien établi et les échéanciers précisés. Bref, ces modalités se situent d'emblée dans la poursuite de la démarche suivie jusqu'à maintenant par le Collège à l'égard de la gestion des activités reliées à l'amélioration des taux de réussite et de diplomation. L'approche utilisée

par le Collège lors de l'élaboration du plan institutionnel a certes favorisé l'appropriation des dimensions relatives à la réussite et à la diplomation et la prise de conscience des éléments à améliorer à cet égard dans les champs d'activités respectifs des professeurs des comités de programmes, de ceux des disciplines de la formation générale et des intervenants des services concernés. Cette approche favorise aussi la concertation et la collaboration entre les divers acteurs. Le *Plan d'action* et sa mise en œuvre témoignent de la volonté du Collège de faire de la réussite et de la diplomation une priorité institutionnelle et une préoccupation permanente.

La Commission considère que le Plan d'action du Collège François-Xavier-Garneau est rigoureux et bien documenté, qu'il contient des moyens et des stratégies d'intervention qui devraient permettre de contrer les obstacles identifiés et favoriser l'atteinte des cibles fixées. Enfin, ce plan devrait conduire à une prise en charge institutionnelle de la réussite et de la diplomation de ses élèves.

## **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 des informations complémentaires transmises par le Collège François-Xavier-Garneau<sup>4</sup>. La Commission constate que le Collège a apporté des précisions aux responsabilités de mise en œuvre de son plan de réussite. Il a aussi donné quelques informations sur les projets prévus et sur son système d'information. Dans l'ensemble, son plan de réussite est en bonne voie de réalisation.

## **Jugement final**

La Commission estime que le plan de réussite du Collège François-Xavier-Garneau 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, agente de recherche

---

4. - « *Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation au Collège François-Xavier-Garneau : un premier bilan* », avec lettre de transmission du 18 février 2002.

- « *Rapport de suivi du Plan d'action pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation du Collège François-Xavier-Garneau pour l'année 2000-2001* », avec lettre de transmission du 26 novembre 2001.