

Rapport d'évaluation

Plan de réussite

du Cégep de Sept-Îles

Mai 2002

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Note préliminaire

Le rapport d'évaluation du plan de réussite du Cégep de Sept-Îles 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 Sept-Îles devrait être efficace et lui permettre d'atteindre les cibles proposées dans la mesure où y seront intégrés les plans d'action annuels produits par ses comités de programmes.

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 31 octobre 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 Sept-Îles lors de sa réunion tenue le 31 octobre 2001. Cet examen a porté sur le plan lui-même, en date d'avril 2001, et sur le document complémentaire transmis au MEQ en mai 2001. La Commission a accordé une attention particulière aux aspects suivants : l'analyse de la situation du Collège et l'identification des obstacles; les stratégies, les moyens et les mesures organisationnelles adoptés 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.

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

Le document, constitué de trois parties – présentation générale du sujet; analyse de la situation propre du Collège; plan d'action – traite à la fois des facteurs qui favorisent et qui font obstacle à la réussite. Les constats du Collège ne découlent pas nécessairement de l'analyse empirique de sa situation et sont tirés souvent de la littérature existant sur le sujet. L'exposé est intéressant, le document décrivant de façon claire les facteurs de réussite considérés comme fondamentaux, aussi bien au chapitre de l'organisation pédagogique que des attitudes, habiletés et comportements des élèves eux-mêmes.

Cinq programmes d'études ont été retenus pour analyse par le Collège, en ayant recours à un nombre limité de paramètres relatifs au cheminement des élèves : réinscription en 3^e session; changements de programme; départ du Collège et destination; diplomation, délai et programme; taux de réussite dans certaines disciplines. Cette analyse confirme, que ce soit de manière globale, ou par certaines données pointues, de façon directe ou indirecte, les vues du Collège à propos de certains facteurs essentiels de réussite : notamment, l'importance de la préparation, de la motivation et de l'engagement dans les études, de l'orientation professionnelle claire des élèves.

Mais cette analyse empirique est loin d'être complète, comme le Collège en convient d'ailleurs : elle devra être approfondie, raffinée, que ce soit, par exemple, pour mesurer l'impact des échecs enregistrés dans certains cours sur la diplomation dans les différents programmes, ou encore, pour mieux cerner la part des clientèles à risque dans certaines tendances relevées. D'autre part, même si le Collège dit être réticent à travailler avec le fichier CHESCO, il devrait analyser attentivement les données relatives au comportement des *nouveaux inscrits depuis la réinscription en troisième session jusqu'à la sortie du Collège*. Il est manifeste que les performances du Collège, en ce qui regarde la diplomation de cette catégorie-cible, sont inférieures à la moyenne du réseau; il est important d'en comprendre les raisons et de prendre en compte le problème dans les stratégies et mesures d'aide à la réussite. Le Collège devrait aussi analyser davantage les caractéristiques et comportements de sa clientèle d'origine autochtone.

Les problèmes relevant de la gestion pédagogique – c'est-à-dire concernant les programmes d'études, les pratiques professorales, les politiques institutionnelles – sont peu analysés empiriquement dans le plan d'action. Il est étonnant que le document ne fasse aucune référence aux données ou aux conclusions des évaluations de programmes déjà réalisées à la demande de la CEEC. Les actions envisagées au terme de l'analyse des cinq programmes ciblés par le Collège concernent presque toujours directement les élèves. En

cela, elles se marient plus ou moins bien avec la perspective institutionnelle présentée dans la première et la dernière partie du plan d'action, qui insiste beaucoup, notamment sur l'importance d'une organisation pédagogique de qualité et de programmes bien structurés pour garantir la réussite des élèves.

Les stratégies, les moyens et les mesures organisationnelles

Les stratégies et mesures retenues par le Collège concernent la gestion pédagogique, dans le sens large du terme, ou encore, s'adressent plus directement à l'élève lui-même.

Les mesures dirigées personnellement vers l'élève tiennent compte des trois facteurs essentiels de réussite relevés par le Collège. Ainsi, beaucoup de mesures sont prévues pour détecter rapidement les étudiants à risque, à leur arrivée au Collège, identifier leurs faiblesses au chapitre de la *préparation* et tenter d'y remédier, en les dirigeant vers les services d'aide et d'encadrement compétents. D'autres mesures visent à favoriser la *motivation et l'engagement* des élèves : suivi plus attentif de comportements clés tels l'assiduité et la réalisation des travaux personnels; expression plus claire des attentes du Collège dès le départ, en ce qui regarde l'investissement dans les études; détection des élèves aux prises avec des difficultés de vie personnelle; questionnement de ceux trop engagés dans le travail externe rémunéré et analyse d'impact dudit phénomène; renforcement de la sévérité des règles d'accès aux stages de fin d'études; mise en place de nombreuses activités visant à promouvoir le sentiment d'appartenance. Enfin, pour le troisième facteur de réussite, celui de *l'orientation professionnelle claire*, le Collège se donne l'objectif ambitieux d'amener tous les élèves à « confirmer leur choix de carrière dès leur première année d'études collégiales » en les amenant à mieux utiliser les ressources offertes à ce chapitre, y compris dans les écoles secondaires.

Les stratégies et les mesures retenues au chapitre de la gestion pédagogique sont d'un contenu encore assez général. Elles sont liées à ce que le Collège a identifié, ailleurs dans le document, comme facteurs essentiels de la qualité des apprentissages et de la réussite : qualité de l'organisation pédagogique et de la structure et du contenu des programmes d'études; cohésion des intervenants; suivi attentif des élèves; facilité d'accès aux services d'aide existants. Elles tiennent compte aussi, dans une moindre mesure, de certains obstacles relevés dans l'analyse des programmes ciblés et du cheminement des élèves : qu'il s'agisse de l'intégration des nouveaux enseignants; de la mise au point d'une pédagogie de la première session; de l'impact de la charge de travail personnel des élèves, de la séquence ou de la grille horaire de cours sur la qualité d'un programme.

Pour atteindre les objectifs de réussite, des mandats très larges et très exigeants sont confiés aux comités de programmes, à une table de concertation en formation générale, aux différents responsables des services d'aide à l'apprentissage, et des services d'information et d'évaluation. L'analyse empirique de la gestion pédagogique, tel qu'on l'a déjà souligné, est peu étoffée dans le plan d'action. Un travail réellement considérable reste à réaliser pour que le Collège puisse se doter de cibles plus précises, de mesures plus opérantes, d'actions plus engageantes. Par exemple, le Collège se propose, dans les prochaines années, d'évaluer l'ensemble des mesures d'encadrement existantes, de réviser les pratiques d'accueil et d'intégration. Il entend analyser le cheminement étudiant de manière plus fine, et amener les comités de programmes, de concert avec les autres intervenants concernés, à évaluer l'incidence de l'organisation pédagogique sur la réussite, à fixer des objectifs de rétention et de diplomation pour chaque programme. D'autre part, le Collège dit être en négociation pour se doter d'un nouveau système de gestion pédagogique qui lui permettra d'affiner ses outils informatiques et de mieux assurer le traitement et la diffusion de l'information. Il est également en train d'expérimenter un nouveau cahier de suivi informatisé des élèves à risque, dont l'utilisation, éventuellement, pourra être étendue à l'ensemble des élèves.

Le Collège montre bien, dans le document, comment les stratégies et les mesures retenues sont reliées à son Projet éducatif. Il en dit peu, en revanche, sur l'arrimage de celles-ci avec sa planification générale et les politiques institutionnelles déjà en place : qu'il s'agisse de la mise en œuvre de la PIEA, de l'application de la politique de gestion des ressources humaines, du plan de développement des programmes d'études, y compris le suivi de tous les programmes ayant déjà été évalués au cours des dernières années.

Le plan d'action fait référence, par exemple, à la planification stratégique du Collège, et à l'invitation déjà adressée aux comités de programmes de suggérer des mesures d'aide à la réussite, mais sans décrire les résultats obtenus d'une telle démarche; ni, non plus, les résultats d'autres mesures déjà en marche et ayant censément aidé à améliorer la réussite dans certains cours de français, de philosophie et de comptabilité.

Des travaux fort exigeants seront à réaliser dans le sillage des orientations préconisées par le Collège : que l'on pense à la définition ou à l'actualisation des profils de sortie des programmes en tenant compte, notamment, de la composante de formation générale; à l'évaluation de la séquence des cours ou des mesures d'encadrement existantes.

L'efficacité des stratégies et des mesures adoptées par le Collège dépendra beaucoup, en dernière instance, de la qualité de la gestion pédagogique : en particulier, de la rigueur du

suivi du cheminement des élèves et de la transmission de l'information pertinente à tous les intéressés; de la concertation de tous les intervenants concernés, que ce soit dans les comités de programmes ou dans les services responsables de l'aide à l'apprentissage; ce, sans parler des liens à établir avec tout ce qui concerne la gestion, l'évaluation et le suivi des programmes d'études et des politiques de gestion pédagogique du Collège.

Les modalités de mise en œuvre

Les mécanismes de gestion retenus par le Collège pour la mise en œuvre du plan d'action semblent de nature, en théorie, à favoriser la coordination des travaux ainsi que la participation des agents concernés.

Le plan d'action comprend un calendrier de réalisation décrivant de manière détaillée les interventions, les échéances, les modalités de suivi et les responsabilités.

Les mandats assignés sont larges mais quand même bien définis. La direction des études, et les comités de programmes accompliront les tâches essentielles, avec le soutien des services d'aide pédagogique, de la table de concertation en formation générale, des services de gestion de l'information. Le Collège aurait avantage à désigner un porteur du dossier bien identifié au sein de sa direction des études.

Les mandats sont complexes, exigeants, et de longue portée. Tout dépendra donc de la qualité des interventions et du suivi, prévus sous la forme de plans de travail et de bilans annuels. Il va sans dire que tout dépendra aussi de l'efficacité de la concertation entre les agents, en particulier dans le cadre de la gestion en comités de programmes.

Le plan d'action devrait prévoir davantage de mesures pour associer les étudiants et le personnel autre que les enseignants à sa réalisation, et pour sensibiliser le milieu interne et les partenaires externes (parents, autres établissements d'éducation, employeurs potentiels) à l'importance de sa mise en œuvre.

Conclusion

Le plan de réussite du Collège s'appuie d'abord sur les conclusions de la littérature spécialisée, et dans une moindre mesure sur une étude empirique de la situation du Collège lui-même. L'analyse est axée sur les facteurs positifs et, à un degré moindre sur les obstacles à la réussite et à la diplomation. Mais cette analyse n'est pas complète : c'est une première démarche, comme le Collège le souligne, à raffiner dans les prochaines années de manière à mieux cerner la portée et l'impact de plusieurs phénomènes et pour mieux cibler les futures interventions des agents concernés.

Les stratégies et les mesures retenues, axées sur la gestion pédagogique, au sens institutionnel du terme, ou dirigées plus directement vers les élèves eux-mêmes, tiennent compte des facteurs essentiels de réussite identifiés par le Collège. Un travail assez considérable reste à faire, cependant, pour préciser davantage les cibles, les mesures opérantes, arrimer le plan d'action à la planification stratégique et à la mise en œuvre des principales politiques institutionnelles déjà en place : PIEA, politique de gestion des ressources humaines, développement, évaluation et suivi des programmes d'études.

Les mandats assignés à certaines instances – direction des études, comités de programmes, table de concertation en formation générale, services d'aide à l'apprentissage, services d'information et d'évaluation – sont larges, exigeants, de longue portée. En théorie, le plan est de nature à permettre une prise en charge institutionnelle de la réussite. Mais tout dépendra beaucoup de la qualité des interventions et du suivi exercés par le Collège, principalement sous la forme de plans de travail et de bilans annuels, et de la concertation des agents, notamment sous l'égide des comités de programmes.

Dans son état actuel, le plan est constitué d'orientations trop générales, et trop incomplet pour que l'on puisse apprécier dans quelle mesure il peut vraiment contribuer à l'atteinte des objectifs que le Collège s'est fixés.

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 du rapport de suivi du plan institutionnel de réussite du Cégep de Sept-Îles pour l'année 2000-2001. Les mesures prévues durant l'année ont été réalisées.

Le Cégep a également transmis à la Commission un plan de travail comprenant des informations beaucoup plus précises sur les objectifs opérationnels, les mesures, les indicateurs de résultats, les responsables et les échéances fixées pour la mise en application des différentes orientations définies dans le plan de réussite pour les deux prochaines années. Le Collège souligne de plus que tous les comités de programmes se doteront d'un plan d'action annuel d'aide à la réussite, en lien avec ces orientations, à compter de l'automne 2002.

Jugement final

La Commission estime que le plan de réussite du Cégep de Sept-Îles devrait être efficace et lui permettre d'atteindre les cibles proposées dans la mesure où y seront intégrés les plans d'action annuels produits par ses comités de programmes.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président

Analyse et rédaction : Richard Simoneau, agent de recherche