

Rapport d'évaluation

**Évaluation de l'efficacité du
Plan de réussite 2005-2009**

du Collège Jean-de-Brébeuf

Juin 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2005-2009* du Collège Jean-de-Brébeuf s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges privés subventionnés qui ont un plan de réussite. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan de réussite. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan de réussite réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Collège Jean-de-Brébeuf a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 1^{er} décembre 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 18 et 19 septembre 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le Conseil des études, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation, ainsi que des professeurs³, des étudiants et des professionnels.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège Jean-de-Brébeuf, de son plan de réussite, et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification lié à la réussite au Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans de réussite des collèges privés subventionnés : Cadre d'analyse*, avril 2008, 10 p.

2. Outre le commissaire, M. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Josée Bouchard, analyste de la planification et de l'évaluation au Collège régional Champlain, M. Daniel Delisle, Directeur des études du Collège Ellis, et M^{me} Sylvie Vézina, Directrice des études du Collège O'Sullivan de Québec. Le comité était assisté de M^{me} Nathalie Thibault, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Céline Durand, commissaire, et M^{me} Danièle Maheux, adjointe administrative à la présidence de la Commission, ont participé à la visite à titre d'observatrices.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan de réussite

L'établissement

Le Collège Jean-de-Brébeuf est un établissement d'enseignement d'ordre privé subventionné situé à Montréal. Il a été fondé en 1928 par les Pères de la Compagnie de Jésus et est administré depuis 1986 par une corporation laïque. Il offre des programmes de niveau secondaire et de niveau collégial.

Durant les années 2005 à 2009, le Collège a maintenu une offre de quatre programmes de formation préuniversitaire menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Trois de ces programmes s'offrent également en cheminement du baccalauréat international et du double DEC avec un programme de musique dispensé par l'École de musique Vincent-d'Indy. Durant les cinq années couvertes par le plan de réussite, le nombre d'étudiants a légèrement fluctué, passant de 1485 à 1548 étudiants, et le personnel du Collège a augmenté légèrement, passant de 141 à 144 employés.

La direction du Collège regroupe la Direction générale, la Direction des ressources humaines et des communications externes, la Direction des ressources financières, la Direction des ressources matérielles et technologiques et la Direction des études au collégial. Une régie pédagogique réunit, autour du directeur des études, deux adjoints et un conseiller pédagogique. Durant la mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2005-2009*, il y a eu un changement à la Direction générale du Collège.

Le plan de réussite

Le plan de réussite qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en décembre 2005. Il a été évalué par la Commission qui a jugé qu'il devrait être efficace et qu'il était susceptible de bien soutenir la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants. Le plan de réussite, couvrant la période 2005 à 2009, est le second plan du Collège, lequel a été maintenu jusqu'à l'adoption du plan suivant. Le Collège a réinvesti les conclusions de l'opération d'autoévaluation de l'efficacité de ce deuxième plan dans le plan suivant s'étendant de 2011 à 2016.

Le *Plan institutionnel de réussite 2005-2009* du Collège se décline en quatre orientations : la réussite scolaire en première année, l'accroissement du sentiment d'appartenance, la mise en place de l'approche orientante ainsi que la préparation aux études universitaires et à la citoyenneté sont des thèmes inspirés par la mission du Collège qui vise notamment le développement intégral de la personne. Ces orientations sont déployées en quatorze pistes d'action dont certaines concernent directement la réussite scolaire, comme le dépistage

systematique des étudiants à risque et la mesure de l'impact des centres d'aide sur la réussite, alors que d'autres s'attardent à la formation au sens large. Par exemple, le plan prévoit une piste d'action sur la pertinence et l'actualisation de l'information scolaire à rendre disponible aux étudiants.

Le *Plan institutionnel de réussite 2005-2009* fixe des résultats attendus mesurables au regard des principaux indicateurs liés à la réussite, soit les taux de réussite, les taux de persévérance aux études et les taux d'obtention du diplôme. Il les précise en établissant des cibles spécifiques pour chacun des programmes dispensés. Par ailleurs, le Collège établit également des cibles institutionnelles : l'une porte sur la maîtrise de la qualité de la langue d'enseignement et l'autre sur la maîtrise des technologies de l'information et des communications.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège Jean-de-Brébeuf a débuté l'autoévaluation du plan de réussite à l'automne 2009 par la formation d'un comité d'autoévaluation composé de neuf membres issus de la communauté : un directeur adjoint à la Direction des études, deux professionnels et les responsables des six tables programme. Le Collège a fixé ses choix méthodologiques en tenant compte des attentes de la Commission. En effet, les enjeux de l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite, inclus dans le devis, correspondaient aux exigences du *Cadre d'analyse* de la Commission, soit l'atteinte des objectifs, l'analyse de l'efficacité du processus d'élaboration de son plan, de sa mise en œuvre et des mécanismes de suivi des résultats. L'appropriation par la communauté du plan de réussite, en particulier des mesures de soutien, ainsi que la préparation du prochain plan constituaient aussi des enjeux. Le Collège a conclu sur tous ces enjeux dans son rapport d'autoévaluation adopté au conseil d'administration en juin 2010. Les données utilisées par le Collège couvrent les quatre premières années du plan, soit de 2005 à 2008, et ont été enrichies de celles de l'automne 2009 lorsque cela était possible.

Évaluation de l'efficacité du plan de réussite

L'évaluation de l'efficacité du plan de réussite aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification lié à la réussite.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan de réussite et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Le Collège a évalué le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son *Plan institutionnel de réussite 2005-2009*. Il a utilisé tous les indicateurs prévus à son plan auxquels sont associées onze cibles. Il a procédé à l'analyse des données statistiques pour mesurer le niveau d'atteinte des cibles pour chacun des indicateurs liés à la réussite (données CHESCO et PSEP) qu'il a ventilé par programme (données CLARA). Il présente également dans son rapport d'autoévaluation des objectifs liés à la réussite au sens large, notamment des mesures concernant l'orientation scolaire et le développement du Collège comme milieu de vie social et intellectuel. Bien que le Collège n'ait pas fixé de cibles quantitatives à ces égards, il a recueilli des données perceptuelles auprès des étudiants de deuxième année. Le Collège a ajouté, au moment de la réalisation de l'autoévaluation, les données statistiques pour tracer le portrait de la réussite chez les garçons et chez les étudiants en provenance d'écoles secondaires non québécoises, deux clientèles à risque cernées dans l'analyse de situation du plan de réussite. Le Collège s'est aussi intéressé, dans son rapport d'autoévaluation, à la réussite dans les disciplines de la formation générale en utilisant la cible liée à la réussite globale. Il a conclu ainsi sur l'atteinte des objectifs au regard des cibles fixées au plan en utilisant un jugement de type «cible atteinte» ou «cible non atteinte» et a expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus en recourant notamment aux données documentaires et perceptuelles recueillies auprès des départements, des tables programme et des responsables des centres d'aide. Au terme de son évaluation, le Collège a constaté que plusieurs des objectifs n'ont pas été atteints, ce qu'il explique par des cibles ambitieuses. C'est pourquoi le Collège conclut que les résultats obtenus au regard des différents taux liés à la réussite le satisfont.

Compte tenu de la précision des résultats attendus formulés pour chaque objectif du plan de réussite et du recours à des indicateurs pertinents et clairs pour en évaluer l'atteinte, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite 2005-2009 en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan de réussite

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan de réussite, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique pour le plan de réussite : le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. À cet effet, il a utilisé les données recueillies pour la vérification de l'atteinte des objectifs du plan de réussite. Les données perceptuelles recueillies auprès des responsables des centres d'aide, des aides pédagogiques individuelles et d'étudiants, les sources documentaires, constituées principalement des plans d'action et des bilans annuels des départements et des tables programme ainsi que des comptes rendus de réunions de la table des coordonnateurs, ont permis au Collège de broser un portrait de l'efficacité des mesures d'aide à la réussite et de l'appropriation du plan de réussite par les intervenants chargés de sa mise en œuvre. L'analyse de l'ensemble de ces données a été réalisée par le comité d'autoévaluation qui a pu faire valider ses conclusions en particulier par les membres de la Direction des études.

Le contexte d'élaboration

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite menée par le Collège au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations⁴ et des objectifs.

Le Collège a élaboré son plan 2005-2009 sur la base de son plan précédent. En effet, il a analysé les tendances de l'évolution des indicateurs de réussite pour les cohortes de 2001 à 2004 afin de fixer de nouvelles cibles, validées par les départements et les tables programme, qui s'inscrivent dans ces tendances. C'est également à partir de cette analyse des statistiques que le Collège a actualisé le portrait présenté dans l'analyse de situation en cernant de nouveaux obstacles à la réussite qu'il a intégré dans de nouvelles orientations pertinentes aux constats ainsi établis. L'analyse de situation du plan de réussite 2005-2009 est centrée, outre sur certaines difficultés dans certains programmes et dans certains cours, sur la description des caractéristiques des clientèles à risque.

Le plan de réussite 2005-2009 a été élaboré par la Direction des études qui s'est appuyée sur la connaissance qu'elle a de son milieu et sur les commentaires qu'elle a recueillis auprès des aides pédagogiques individuelles et des membres des tables programme

4. Les collèges peuvent utiliser d'autres termes comme champs d'application, axes d'intervention ou thèmes.

notamment. Cela lui a permis en particulier de retenir les objectifs et mesures de soutien à poursuivre et à modifier en cohérence avec l'analyse de situation. Le plan de réussite a été discuté au Conseil des études qui en a recommandé l'adoption au conseil d'administration. Au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan 2005-2009, le Collège a estimé que l'analyse de situation a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les principaux obstacles à la réussite.

La Commission considère que l'analyse de situation était suffisante pour dégager les caractéristiques de la clientèle et pour cerner les principaux obstacles à la réussite. Elle estime que les orientations du plan en ont découlé et que les objectifs du plan de réussite 2005-2009 étaient formulés de façon à en attester l'atteinte. En effet, elle note que les objectifs sont traduits en résultats attendus et sont accompagnés d'indicateurs précis. En conclusion, la Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan institutionnel de réussite 2005-2009* a contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre

La mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2005-2009* du Collège Jean-de-Brébeuf se fait essentiellement par la Direction des études qui prend en charge dans sa planification annuelle les objectifs et les mesures de soutien du plan de réussite à l'intérieur même de ses opérations courantes. Le plan contient 95 mesures de soutien : un calendrier de mise en œuvre est prévu pour chacune de ces mesures et détermine les responsables de leur mise en œuvre. Le Collège note dans son rapport d'autoévaluation que 90 % des mesures d'aide à la réussite annoncées dans le plan ont été mises en œuvre. Il explique, en recourant aux caractéristiques de la clientèle ou aux obstacles à la réussite, les raisons qui l'ont amené à prioriser certaines mesures, à en ajouter, à en modifier ou à en abandonner. Le Collège conclut dans son rapport que le degré de réalisation des moyens destinés à soutenir la réussite des étudiants du Collège est satisfaisant. La Commission a constaté lors de la visite que la Direction des études prend en charge efficacement le plan de réussite dont les mesures sont connues des instances responsables et mises en œuvre selon le calendrier de réalisation prévu au plan de réussite.

Le suivi de la mise en œuvre du plan est assuré par la présence de la Direction des études à toutes les instances responsables de mesures de soutien à la réussite, soit les tables programme et les départements, ce qui lui permet de guider l'ensemble de leur mise en œuvre. Certains départements et les centres d'aide produisent un bilan annuel remis à la Direction des études dans lequel une évaluation de l'efficacité des mesures de soutien se fait ainsi qu'un suivi de leur mise en œuvre.

La Commission note que le Collège n'a pas réalisé d'analyse de l'efficience de moyens, comme la Commission lui demandait, mais elle a pu constater, selon les témoignages entendus au moment de la visite, qu'une évaluation de leur efficacité et généralement de leur efficience se fait de façon non formelle. Le Collège a donné pour exemple l'analyse qu'il fait des investissements consentis dans les mesures de soutien destinées aux clientèles émergentes au regard des résultats obtenus.

En conséquence de ce qui précède, la Commission conclut que la mise en œuvre a contribué à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2005-2009*.

Les mécanismes de suivi

La Direction des études du Collège Jean-de-Brébeuf a suivi l'évolution des taux des indicateurs liés à la réussite en rendant disponible en début de chaque session son analyse aux coordonnateurs de département qui sont invités à l'approfondir. Le Collège constate toutefois, dans son rapport d'autoévaluation, que le suivi annuel des résultats du plan de réussite 2005-2009 n'a pas été fait et n'a pas donné lieu à la production d'un bilan annuel à présenter aux instances où les résultats obtenus sont mis en relation avec les résultats attendus. Devant ces constats et puisque le plan de réussite 2005-2009 ne comprend pas de mécanisme de suivi des résultats, le Collège a prévu dans son plan d'action se doter d'un mécanisme de suivi des résultats, ce qu'il a fait, ce mécanisme étant maintenant intégré au plan de réussite 2011-2016.

La Commission conclut de la même façon que le Collège, mais souligne par ailleurs la capacité d'adaptation et la réaction rapide du Collège aux variations des indicateurs de réussite, que ces derniers soient prévus ou non à son plan, et ce, malgré le fait qu'il n'a pas procédé à la révision ou à l'actualisation de son plan de réussite à la lumière des résultats obtenus. En effet, elle a noté que la Direction des études, le personnel enseignant et les différents responsables de mesures d'aide procèdent à un suivi très dynamique des résultats obtenus, ce qui amène le Collège à réagir rapidement par la révision de ses mesures de soutien à la réussite selon les fluctuations des indicateurs de réussite ou selon sa compréhension de nouveaux obstacles à la réussite.

Au moment de la visite, le Collège n'avait cependant pas encore produit de bilan permettant de mettre en relation les résultats obtenus avec les résultats attendus. Le Collège a toutefois entrepris des actions pour assurer un suivi des résultats du plan de réussite, dont d'importantes améliorations pour la production et la diffusion à tous les intervenants des statistiques liées à la réussite qui seront, à compter de l'automne 2013, présentées de façon à les mettre en lien avec les résultats attendus.

Malgré les lacunes observées, la Commission conclut, sur la base des propos recueillis lors de la visite, que le plan de réussite est un outil de planification de la réussite bien ancré témoignant d'une gestion axée sur les résultats. La Commission juge ainsi que les mécanismes de suivi du *Plan institutionnel de réussite 2005-2009* ont généralement contribué à l'efficacité du plan. Cependant, elle invite le Collège à s'assurer que les nouveaux mécanismes de suivi qu'il a prévu mettre en place lui permettent de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser, au besoin.

Le plan d'action

À la suite de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le comité d'autoévaluation a émis 28 recommandations issues des principaux constats et validées auprès du conseil d'administration. Des recommandations concernent l'amélioration du processus de planification lié à la réussite, notamment les mécanismes de suivi des résultats. D'autres recommandations visent le réajustement de certaines mesures de soutien à la réussite ou concernent la gestion pédagogique. Le Collège a adopté en juin 2011 son nouveau plan de réussite auquel est annexé son plan d'action couvrant l'ensemble des recommandations formulées à la suite de l'autoévaluation. Ce plan d'action se traduit par des mesures associées aux objectifs du plan de réussite et accompagnées d'une instance responsable et d'un échéancier précis. Au moment de la visite, des actions avaient été entreprises et réalisées, comme en témoigne l'analyse systématique par la Direction des études des statistiques associées aux indicateurs de réussite. Les actions du plan sont susceptibles d'améliorer le processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège Jean-de-Brébeuf a généralement répondu aux demandes de la Commission en élaborant un devis, en établissant une relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés et en posant un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan de réussite, sur sa mise en œuvre et sur le suivi des résultats qui a été apporté. Le Collège a mené des consultations, par le Conseil des études en particulier, auprès des membres de la communauté sur l'efficacité des mesures de soutien à la réussite. Le Collège a élaboré un plan d'action qui porte à la fois sur l'amélioration du processus de planification lié à la réussite, en particulier sur les mécanismes de suivi des résultats, et sur l'efficacité des mesures de soutien. La Commission estime que le devis d'évaluation a bien guidé la démarche. Elle souligne en particulier la stratégie du Collège qui formule d'abord des questions liées aux objets d'analyse pour ensuite orienter la cueillette des données puis leur analyse. Elle note de plus la représentativité du comité d'autoévaluation qui a favorisé des échanges et des rétroactions avec l'ensemble du personnel tout au long de la démarche. Le portrait de la réussite au Collège ainsi produit a été perçu par la communauté comme juste et complet. La visite a permis à la Commission de constater une préoccupation du Collège pour l'évaluation de l'efficacité de moyens mis en œuvre pour soutenir la réussite au regard des résultats obtenus. Cependant, elle estime que le Collège aurait avantage à formaliser ses processus d'évaluation de l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre.

La Commission souligne la rigueur de l'analyse fondée sur des données pertinentes et suffisantes pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan ainsi que pour poser son regard critique. Elle constate que chacun des résultats attendus était accompagné d'indicateurs clairs, ce qui lui a permis d'attester le niveau d'atteinte des objectifs de réussite scolaire. La Commission constate que la démarche du Collège pour poser son regard critique est basée sur des données pertinentes et suffisantes et qu'elle a été alimentée par une connaissance du milieu, ce qui a permis au Collège de poser un regard complet et approfondi sur l'efficacité de son plan. Elle note que les constats et les conclusions découlent de son analyse et qu'ils sont traduits en des pistes d'action intégrées au plan de réussite 2011-2016.

En conclusion, la Commission estime que la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège a conduit à une évaluation de qualité lui permettant de préciser les points forts et les principales zones d'amélioration pour renforcer l'efficacité de son plan de réussite, en particulier de ses mécanismes de suivi des résultats.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du plan de réussite 2005-2009, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par le Collège Jean-de-Brébeuf et la gestion qu'il en a faite *ont contribué* à l'atteinte des résultats. De plus, le regard critique posé par le Collège sur son plan de réussite l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission estime que l'analyse de situation était pertinente et qu'elle lui a permis de connaître les principales caractéristiques de sa clientèle, de cerner les obstacles à la réussite et de fixer des objectifs, formulés de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte, qui découlaient de cette analyse. Pour ce qui est de la mise en œuvre, la Commission constate que presque tous les moyens prévus au plan de réussite ont été mis en œuvre. Elle note que la continuité des mesures de soutien avec le plan précédent et la pertinence des nouvelles mesures ont assuré un ancrage dans les pratiques pédagogiques et professionnelles de la communauté. La Commission souligne la qualité de l'analyse de l'efficacité de l'ensemble des moyens mis en œuvre. En ce qui a trait aux mécanismes de suivi, le Collège utilise un portrait détaillé de la réussite qui lui permet de faire le suivi des résultats obtenus et de repérer rapidement les zones d'amélioration et, conséquemment, de réajuster les mesures de soutien à la réussite. Cependant, il ne procède pas à un suivi mettant en relation les résultats obtenus avec les résultats attendus. Par conséquent, la Commission invite le Collège à s'assurer que les nouveaux mécanismes de suivi qu'il a prévu mettre en place lui permettent de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan annuellement et de l'actualiser, au besoin.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite 2005-2009. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Le Collège a procédé à une analyse rigoureuse de données statistiques, documentaires et perceptuelles suffisantes et pertinentes pour fonder les conclusions qui ont mené à l'élaboration d'actions appropriées.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du plan du plan de réussite 2005-2009, le Collège Jean-de-Brébeuf souscrit à l'analyse faite par la Commission et se montre d'accord avec ses jugements.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président