COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

RAPPORT D'EVALUATION

Évaluation de l'efficacité du Plan de réussite 2012-2017

du Collège Nouvelles Frontières

Février 2016

Québec

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2012-2017* du Collège Nouvelles Frontières 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 Nouvelles Frontières a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 16 mars 2015. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 5 et 6 mai 2015[2]. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le comité pédagogique (instance consultative de la Direction des études), le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs[3], des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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 Nouvelles Frontières, 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 la commissaire, M^me^ Sylvie Poiret, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Luc Amyotte, professeur à la retraite du Cégep de Drummondville, M^me^ Lucie Lahaie, directrice des études à la retraite du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu et M^me^ Michelle Bouchard, conseillère pédagogique à la retraite du Collège d'Alma. Le comité était assisté de M^me^ Claudia Pilote, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

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

Fondé en 1998, le Collège Nouvelles Frontières est un établissement privé subventionné situé à Gatineau. Il comprend une section d'enseignement secondaire et une section d'enseignement collégial. Au secteur collégial, le Collège offre quatre programmes de formation préuniversitaire menant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC) *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts et Lettres* et, depuis 2014-2015, *Musique*. Il offre également le *Cheminement Tremplin DEC* et, depuis 2013-2014, le programme *Technique de travail social*.

Entre le début de la mise en œuvre du plan de réussite en 2012 et l'évaluation de son efficacité à mi-parcours en 2015, le nombre d'étudiants à temps plein a varié entre 250 et 273 étudiants. Le nombre de professeurs a légèrement augmenté passant de 13 professeurs à l'automne 2012 à 18 professeurs à l'automne 2014. Le nombre d'employés professionnels et d'employés de soutien est quant à lui demeuré stable soit, 2 employés de direction, de 1 à 2 employés professionnels et de 2 à 3 employés de soutien.

Depuis le début de la mise en œuvre du plan, le directeur général est demeuré en poste et la personne responsable de la Direction des études a changé. Cette direction, qui correspond également à la Direction de la section collégiale, est appuyée par une direction associée des études collégiales, par une conseillère techno-pédagogique, une agente d'administration, un animateur de vie étudiante, une conseillère d'orientation, une agente de bureau ainsi qu'un technicien en travail social.

Le plan de réussite

Le plan de réussite qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en mai 2012 et évalué par la Commission qui l'a jugé de qualité et comprenant les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Il s'agit du troisième plan de réussite mis en œuvre par le Collège Nouvelles Frontières.

Le plan s'articule autour des 6 éléments qui définissent la réussite selon le Collège soit, l'atteinte de tous les objectifs du programme et l'obtention du diplôme, un rendement académique suffisant pour permettre à l'étudiant de choisir une formation où il peut s'accomplir, des habitudes et des méthodes de travail utiles à la poursuite des études et à l'exercice d'une éventuelle profession. À cela s'ajoutent l'acquisition des outils et de l'information nécessaires pour faire un choix de carrière éclairé, la perception d'être une personne en voie d'épanouissement, ouverte sur le monde et responsable de sa formation ainsi que le plaisir d'apprendre et de mettre en œuvre ses capacités intellectuelles.

Cadre général de la démarche d’évaluation du Collège

Le Collège Nouvelles Frontières a commencé sa démarche d’autoévaluation au début de l’hiver 2015. Il s’agit d’une évaluation de l’efficacité du plan de réussite à mi-parcours. Un comité d’autoévaluation, composé de la directrice des études, du directeur adjoint aux études, d’un conseiller pédagogique chargé du projet et d’une agente administrative, a été mis sur pied. Le conseiller pédagogique a élaboré un devis d’évaluation précisant les principales étapes de la démarche de même que les sources d’informations et établissant la structure du rapport d’autoévaluation. Le devis a été approuvé par la direction du Collège.

Le Collège a basé son autoévaluation sur des données statistiques, des données documentaires et des données perceptuelles. Le chargé de projet a rédigé un projet de rapport qui a été soumis au comité d’autoévaluation puis au comité pédagogique avant d’être adopté par le conseil d’administration le 26 mars 2015.

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 *Plan de réussite 2012-2017* présente les 6 éléments qui définissent la réussite au Collège Nouvelles Frontières et pour chacun d’eux, il précise des indicateurs permettant de colliger l’information nécessaire à la réalisation d’un suivi global de la réussite. À partir de ces mêmes éléments, le plan précise 6 objectifs généralement formulés en terme de résultats attendus et 15 actions auxquels le Collège s’est attardé afin d’évaluer l’efficacité de son plan.

La démonstration du Collège porte à la fois sur la mise en œuvre des actions projetées et sur l’atteinte des objectifs de réussite. Le Collège a entre autres utilisé des données provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l’Éducation, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR), des données provenant des systèmes administratifs de gestion interne et d’un sondage élaboré par le Collège et intitulé *Évaluation de la performance*. Dans son rapport d’autoévaluation, le Collège fait d’abord état des réalisations en lien avec les actions projetées. Ensuite, il aborde l’ensemble des objectifs de son plan de réussite afin de poser un jugement sur le niveau d’atteinte de chacun d’eux. Pour ce faire, le Collège a utilisé les indicateurs prévus à son plan, mis à part le taux d’admission des diplômés dans les programmes universitaires et le taux d’admission dans les premiers choix universitaires, car aucune relance n’avait été effectuée auprès des diplômés et des universités. Par ailleurs, le Collège a ajouté un indicateur supplémentaire, soit le taux de réinscription à la cinquième session puisque beaucoup d’étudiants choisissent de faire leur programme en trois ans, notamment pour obtenir de meilleures notes tout en continuant la pratique d’un sport au niveau élite.

Le Collège conclut que les actions projetées sont en voie de réalisation et que plusieurs d’entre elles produisent déjà un effet bénéfique. Les principaux écarts obtenus seraient attribuables aux évènements qui ont bouleversé les priorités d’action du Collège et au fait que le plan de réussite a été conçu pour s’appliquer jusqu’en 2017. Quant à l’atteinte des objectifs du plan de réussite, le Collège estime avoir obtenu de bons résultats en général.

Il souligne que les indicateurs de réussite par programme se maintiennent ou s'améliorent dans un contexte d'augmentation de la clientèle, d'ajout d'un programme technique et d'adaptation aux étudiants issus du renouveau pédagogique. Par ailleurs, il constate que les objectifs de diplomation fixés par le plan manquent de réalisme. De plus, la nouvelle politique à l'égard des absences n'a pas encore donné les résultats attendus selon le Collège. Quant aux objectifs concernant les habitudes et les méthodes de travail, il souligne que les résultats sont satisfaisants pour les deux tiers des étudiants. Enfin, il estime que la satisfaction des étudiants à l'égard de leur expérience collégiale est un point fort de l'ensemble de l'application du plan de réussite.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan de réussite 2012-2017* en fonction de résultats attendus. Elle juge que les données et informations recueillies par le Collège sont pertinentes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs, bien qu'elles ne soient pas toujours suffisantes. De façon générale, l'analyse des données recueillies est rigoureuse, les conclusions de l'établissement découlent de l'analyse et le Collège explique les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

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.

La démarche qui a servi à évaluer l'atteinte des objectifs a également amené le Collège à porter un regard critique sur son plan de réussite. Le Collège s'est penché sur le contexte d'élaboration du plan ainsi que sur sa mise en œuvre et sur le suivi de ses résultats.

Le contexte d'élaboration

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse des 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 orientations[4] et des objectifs.

Le Collège a procédé à une nouvelle analyse des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à la réussite lors de l'élaboration de son *Plan de réussite 2012-2017*. Pour effectuer son analyse, le Collège s'est penché sur ses plans de réussite précédents et leur examen, il a recueilli des données perceptuelles auprès des professeurs et d'étudiants de deuxième année et a porté une attention particulière au taux

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

de réussite des cours, au taux de réinscription et au taux d'obtention d'un diplôme pour les années 2000 à 2010. Le résultat de cette analyse a été présenté à l'ensemble des professeurs afin d'obtenir leurs réactions et leurs suggestions. Une version préliminaire du plan a été rédigée et soumise aux professeurs qui ont été invités à déterminer leur niveau d'adhésion face aux actions proposées. Le comité pédagogique a également été consulté avant l'adoption officielle au conseil d'administration. Le rapport d'autoévaluation et les témoignages recueillis au cours de la visite indiquent que la consultation de la communauté et la diffusion de l'information relative à la planification liée à la réussite ont facilité son appropriation. La Commission estime que l'analyse de situation réalisée par le Collège a été suffisante et lui a permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite.

La Commission considère que les orientations et les objectifs retenus dans le plan de réussite découlent de l'analyse de situation à laquelle le Collège a procédé. Elle estime également que les objectifs qui apparaissent dans le *Plan de réussite 2012-2017* sont généralement formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. Néanmoins, comme le souligne le rapport d'autoévaluation du Collège, bien que des indicateurs sont associés à chaque objectif du plan de réussite, certains se sont avérés difficiles à documenter et d'autres sont peu en lien avec les résultats attendus. La Commission partage ce constat et encourage le Collège à procéder à une révision comme le prévoit le plan d'action afin de s'assurer que tous les objectifs du plan de réussite sont formulés en termes de résultats attendus mesurables et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

En conclusion, la Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan de réussite 2012-2017* a contribué à son efficacité.

La mise en œuvre

Le *Plan de réussite 2012-2017* n'a pas été formellement pris en charge par le plan de travail de la direction et ceux des départements. Les attentes de la direction sont surtout transmises verbalement lors de journées pédagogiques et le travail effectué par le Collège en matière de réussite n'est pas nécessairement guidé par les objectifs du plan de réussite. Il en est de même pour le suivi de la mise en œuvre. Malgré tout, le rapport d'autoévaluation trace le portrait des différents moyens déployés et des résultats obtenus par le Collège en lien avec les composantes du plan de réussite. Dans son regard critique, le Collège mentionne que les circonstances de la mise en œuvre n'ont pas permis de suivre le plan à la lettre, mais que la plupart des actions proposées ont néanmoins été réalisées.

Considérant qu'il s'agit d'une évaluation de mi-parcours, la Commission estime que, de façon générale, les moyens mis en œuvre ont contribué à l'atteinte des résultats et que

les différents intervenants ont assumé leurs responsabilités face à la réussite. Néanmoins, afin que les moyens permettent l'atteinte des objectifs, que les différents intervenants assument systématiquement leurs responsabilités et que le calendrier établi annuellement soit respecté, la Commission invite le Collège à formaliser les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du déploiement de son plan de réussite.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan de réussite 2012-2017* a généralement contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi

Le rapport d'autoévaluation a été l'occasion pour le Collège d'évaluer, pour la première fois, le niveau d'atteinte des objectifs de son *Plan de réussite 2012-2017*. En effet, bien que des bilans aient été produits chaque année en lien avec certaines mesures et que des échanges portant sur la réussite des étudiants aient lieu lors des journées pédagogiques ou au sein des équipes programmes, il n'y a pas de suivi formel des résultats permettant d'évaluer le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs poursuivis dans le cadre de la planification liée à la réussite en fonction de résultats attendus. Le plan de réussite n'a donc pas été révisé ou actualisé à la lumière des résultats obtenus chaque année.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège souligne que les équipes programmes, tout comme la direction, possèdent une connaissance étroite des caractéristiques des étudiants, mais qu'en raison de l'augmentation de la clientèle étudiante et du personnel enseignant, il importe désormais de mieux organiser et diffuser les données liées à la réussite. C'est pourquoi le Collège a acquis récemment les droits des modules de son système d'information en vue d'extraire rapidement les données nécessaires à la création de tableaux de bord annuels. Il a également informatisé le sondage intitulé *Évaluation de la performance* afin d'en faciliter la compilation.

La Commission ***suggère*** au Collège, comme il le propose lui-même dans son plan d'action, de formaliser les mécanismes de suivi de son plan de réussite et de s'assurer qu'ils permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de mesurer la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser annuellement son plan à la lumière de ses résultats et de l'actualiser au besoin.

Compte tenu de ce qui précède, la Commission juge que les mécanismes de suivi du *Plan de réussite 2012-2017* n'ont que partiellement contribué à son efficacité.

Le plan d’action

Le Collège a élaboré un plan d’action dans lequel il s’engage à donner suite aux principaux constats de l’autoévaluation de l’efficacité de son plan de réussite. Les actions envisagées touchent notamment la révision des indicateurs ainsi que des objectifs du plan de réussite, l’élaboration de plans-cadres pour tous les programmes et la formalisation des mécanismes de suivi liés à la réussite. Les instances responsables, un échéancier ainsi que des résultats attendus sont précisés.

Au moment de la visite, des actions avaient déjà été amorcées comme la recherche de moyens pour effectuer une relance auprès des diplômés et la mise en place d’un comité de réflexion sur la réussite de l’épreuve uniforme de français.

La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d’action sont de nature à améliorer le processus de planification liée à la réussite du Collège Nouvelles Frontières.

La démarche institutionnelle d’évaluation

Le Collège Nouvelles Frontières a généralement répondu aux demandes de la Commission au regard de cette évaluation en produisant un devis, en mettant en relation les résultats obtenus avec les résultats attendus, en posant un regard critique sur le processus de planification liée à la réussite et en se dotant d’un plan d’action. Cependant, le Collège n’a pas inclus les enjeux liés à l’évaluation de son plan de réussite dans son devis d’autoévaluation.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement d’attester le niveau d’atteinte des objectifs du *Plan de réussite 2012-2017* en fonction de résultats attendus. Le Collège a porté un jugement sur le niveau d’atteinte de chacun des objectifs en utilisant les indicateurs prévus au plan de réussite. La Commission estime que l’analyse du Collège s’appuie sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour mesurer l’atteinte des objectifs. De façon générale, l’examen des données recueillies est rigoureux, les conclusions de l’établissement découlent de cette analyse et le Collège explique les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

La Commission note que la démarche du Collège pour poser son regard critique est basée sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes pour lui permettre de réaliser une analyse approfondie de l’efficacité de son plan de réussite. Néanmoins, le Collège a dégagé des constats généralement pertinents qui se traduisent en actions pour la prochaine planification liée à la réussite.

Le Collège n’a pas procédé à l’évaluation de l’efficience de moyens mis en œuvre. La Commission estime qu’il aurait gagné à examiner l’efficience de quelques moyens afin d’évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

Dans l’ensemble, la démarche d’autoévaluation retenue par l’établissement lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer le portrait de l’efficacité de son plan de réussite. Les actions envisagées dans le plan d’action sont de nature à améliorer le processus de planification liée à la réussite. La Commission invite néanmoins le Collège, lors de son prochain exercice d’évaluation, à inclure dans son devis les enjeux de son autoévaluation et à recueillir des données suffisantes pour tracer un portrait complet de l’efficacité de son plan de réussite.

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 2012-2017*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par le Collège Nouvelles Frontières et la gestion qu'il en a faite ont ***généralement contribué*** à l'atteinte des résultats. En outre, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan de réussite 2012-2017* 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 a trait au contexte d'élaboration du plan de réussite, la Commission a pu constater que l'analyse de situation réalisée par le Collège a été suffisante et lui a permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Elle considère que les orientations et les objectifs retenus dans le plan de réussite découlent de l'analyse de situation que le Collège a réalisée. Le Collège devra néanmoins procéder à la révision de ses indicateurs comme le prévoit son plan d'action afin de s'assurer que tous les objectifs du plan de réussite soient clairement formulés en termes de résultats attendus mesurables et qu'ils soient accompagnés d'indicateurs permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. Pour ce qui est de la mise en œuvre du plan de réussite, la Commission estime que, de façon générale, les moyens retenus ont permis d'atteindre les résultats et que les différents intervenants ont assumé leurs responsabilités. Toutefois, afin que les moyens choisis permettent l'atteinte des objectifs, que les différents intervenants assument systématiquement leurs responsabilités et que le calendrier établi annuellement soit respecté, la Commission a invité le Collège à formaliser les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du déploiement de son plan de réussite. Quant aux mécanismes de suivi du plan de réussite, des bilans ont été produits chaque année en lien avec certaines mesures et des échanges portant sur la réussite des étudiants ont lieu lors des journées pédagogiques ou au sein des équipes programmes. Cependant, la Commission a suggéré au Collège, comme il le propose lui-même dans son plan d'action, de formaliser les mécanismes de suivi de son plan de réussite et de s'assurer qu'ils permettent de faire état des résultats obtenus annuellement afin de mesurer la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser annuellement son plan à la lumière de ses résultats et de l'actualiser au besoin.

Finalement, le Collège a élaboré un plan d'action et la Commission estime que les actions envisagées sont de nature à améliorer le processus de planification liée à la réussite du Collège Nouvelles Frontières. La démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis, en général, de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet généralement

d’attester le niveau d’atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Les suites à l’évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d’évaluation de l’efficacité du *Plan de réussite 2012-2017*, le Collège Nouvelles Frontières souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Il a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d’évaluation.

La Commission d’évaluation de l’enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

COPIE CERTIFIEE CONFORME