

LA RÉALISATION DE BILANS DE MESURES D'AIDE À LA RÉUSSITE

UN RÉCIT DE PRATIQUE

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial demandait aux collèges, en 2008, d'évaluer l'efficacité de leur plan stratégique (CEEC, 2007), incluant leur plan de réussite. Cette demande a donné l'occasion au Cégep du Vieux Montréal de se lancer, dès l'automne, dans le processus d'évaluation de son plan de réussite (2004-2009) qui venait à échéance.

Jusqu'à la fin de l'année 2009, une enseignante et une conseillère pédagogique ont travaillé ensemble afin de soutenir les enseignants responsables des projets liés aux mesures d'aide à la réussite des étudiants. Au Cégep du Vieux Montréal, ces mesures reposent principalement sur le dégagement de tâches d'enseignement de professeurs qui déposent des projets à la réussite. Ces projets concernent le Centre d'aide en français, le Bureau d'aide à la réussite en sciences humaines, certains programmes ciblés, etc., ou des projets ponctuels permettant d'élaborer ou de mettre en place des mécanismes de suivi d'étudiants en difficulté, de corriger une situation, etc.

Les lignes suivantes constituent un récit de pratique lié à la réalisation de bilans, sur cinq ans, de mesures d'aide à la réussite entreprises au Cégep du Vieux Montréal.

ÉVALUATION DES MESURES D'AIDE : COMMENT AVONS-NOUS PROCÉDÉ ?

Chaque année, des Tables de concertation sont organisées afin de réunir autour d'un thème les intervenants du collège reliés directement au dossier de la réussite (une soixantaine de personnes : enseignants, professionnels, cadres, etc.), dont font partie les responsables des projets d'aide à la réussite. Les thèmes abordés entre 2007 et 2009 ont porté sur différents éléments : la nécessité de bien identifier la problématique propre à chaque mesure d'aide ; l'importance d'une cohérence rigoureuse entre la problématique identifiée dans un projet, les résultats attendus et les moyens choisis pour les atteindre ; les moyens d'évaluer la mise en œuvre des mesures d'aide et leur efficacité¹.

La Table de concertation de janvier 2009 a été l'occasion d'entreprendre le bilan des projets d'aide à la réussite. Ces



SYLVIE DE SAELEER
Conseillère pédagogique
Cégep du Vieux Montréal



MICHELINE THIBEAULT
Professeure
Cégep du Vieux Montréal

bilans de projets devaient couvrir les cinq dernières années, puisque le Plan de réussite dont le collège évaluait la mise en œuvre et l'efficacité couvrait la période de 2004 à 2009.

Pour soutenir les enseignants responsables de projets dans la réalisation de leur bilan, un formulaire et un guide ont été créés et remis lors de la Table de concertation. Ce formulaire, de quatre pages et demie, permettait de présenter le projet visé (programme, département ou discipline ; année de financement ; responsable du suivi ; etc.) et il contenait des espaces réservés à la description de cinq éléments :

- l'état de la situation et la problématique particulière ;
- les objectifs généraux et les résultats attendus ;
- la description et l'évaluation des activités prévues et réalisées ;
- les résultats obtenus par le projet et les effets sur la réussite ;
- des avenues pour une éventuelle poursuite du projet.

Le nombre de caractères pour remplir le formulaire étant limité, les réponses ne pouvaient pas dépasser le cadre prévu pour chaque section. Cette contrainte a permis aux responsables de produire un texte court et précis. Quant au guide, celui-ci éclairait les responsables dans leur travail de rédaction. Les cinq thèmes à aborder y étaient illustrés par plusieurs questions incitant les responsables à rédiger une synthèse claire de l'évolution du projet au fil des années et à évaluer l'impact, sur la réussite des étudiants, du projet en général et des mesures d'aide en particulier.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le soutien des responsables des projets dans la rédaction des bilans a été réparti entre une conseillère pédagogique et une enseignante qui ont travaillé de concert durant tout le processus.

Ainsi, de janvier à juin 2009, la conseillère pédagogique et l'enseignante chargées du soutien ont recueilli, lu, commenté et analysé tous les plans de travail et bilans annuels. Si certains responsables de projet ont rempli seuls le formulaire, d'autres ont apporté les renseignements à la conseillère ou à l'enseignante, laissant à ces dernières le soin de remplir le

¹ Monique Dupuis, conseillère pédagogique maintenant à la retraite, a été au cœur du développement du dossier de la réussite jusqu'en 2009. L'activité de 2009 met un terme au processus commencé deux ans plus tôt à partir des outils fournis par le Carrefour de la réussite : *Conditions d'efficacité d'une mesure d'aide* (avril 2005) et *Démarche générale d'évaluation d'une mesure d'aide* (mars 2006).



formulaire. Les formules ont été multiples, dépendamment des responsables, le processus étant souple. Généralement, des allers-retours se sont faits entre les responsables de projet, l'enseignante ou la conseillère pédagogique, le technicien à l'information, l'analyste, le cadre responsable de la réussite, etc. De façon générale, toute la communauté a, à un moment ou à un autre, pu participer ou contribuer à la rédaction des bilans des projets, car ceux-ci ont tous été déposés en assemblée départementale ou en comité de programme, afin d'être adoptés.

► QU'EST-CE QUE NOUS A APPRIS L'ÉVALUATION DES MESURES D'AIDE À LA RÉUSSITE ?

Les constats qui suivent ainsi que les actions proposées ont été inclus dans le rapport déposé à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial². Bien qu'ils soient issus de l'évaluation menée au sein d'un établissement en particulier, ces constats et ces actions trouveront sans doute un écho dans les autres collèges, où des problématiques similaires pourraient être observées.

Les responsables se sentent isolés

Les responsables de l'aide à la réussite ont souvent mentionné se sentir isolés. Beaucoup d'entre eux souhaitent partager avec d'autres responsables leurs expériences, trouver un soutien, se perfectionner, etc.

À la lumière de ce constat, il semble souhaitable de créer un lieu de partage qui favorise le développement d'une culture du soutien à l'apprentissage et un vocabulaire commun à la communauté, afin de faciliter les échanges (par exemple, les termes «tutorat» ou «mentorat» ont des acceptions différentes selon les responsables de projet).

Les responsables ont besoin d'outils simples pour rendre compte de leurs actions

Dans l'ensemble, trop peu d'éléments sont consignés par les responsables de projet, et les pratiques dans ce sens varient beaucoup: certains responsables n'ont aucune information sur les étudiants qu'ils aident; ils sont toujours dans l'action, répondent aux besoins immédiats, ne prennent pas de notes, etc., alors que d'autres compilent des données à l'aide d'outils informatiques, connaissent les caractéristiques des étudiants qu'ils rencontrent et les raisons de la consultation, font le suivi de la réussite des cours pour lesquels l'étudiant a demandé de l'aide, etc.

L'année 2010-2011 sera l'occasion de produire des outils de compilation sur les besoins des étudiants, sur le taux d'utilisation des mesures, sur le type de soutien apporté par le responsable, etc. Ces outils faciliteront la connaissance et la compilation des interventions, en plus de faciliter la mesure de la portée de celles-ci.

Les plans de travail et les bilans ne sont pas actualisés

Comme certaines mesures sont récurrentes, les responsables des projets ont tendance à représenter, année après année, le même plan de travail et le même bilan. Cette situation s'explique dans la mesure où (1) le bilan est rédigé à la fin de la session d'hiver, alors que les responsables sont très occupés et (2) le dépôt des plans de travail de l'année suivante s'effectue avant le dépôt des bilans de l'année en cours. Ainsi, d'une part, les responsables ne prennent pas en compte la variation des données à travers le temps, comme si la situation n'évoluait jamais. D'autre part, les bilans ne servent pas aux responsables à vérifier les données qui sont à l'origine de leur projet et, donc, du problème de réussite des étudiants.

Mis à jour, chaque année, les plans de travail des projets pourraient viser un horizon de trois ans, pour tenir davantage compte des variables liées aux problématiques ciblées. Les bilans, qui resteraient annuels, devraient être rédigés selon les dernières données quantitatives et qualitatives disponibles. Par ailleurs, une description de la tâche du responsable de l'aide à la réussite ainsi qu'une formation pourraient être offertes. De plus, un encadrement pédagogique accru pourrait guider les responsables dans leurs interventions et leur permettrait de prévoir une période de temps déterminée pour l'évaluation du projet et de la réussite des étudiants aidés.

L'évaluation des mesures d'aide sur la réussite des étudiants est difficile

Somme toute, l'évaluation d'une mesure d'aide concerne la capacité d'un projet de répondre à un problème (de réussite, de persévérance, d'orientation, etc.) ou de corriger une situation (amélioration dans la formation).

Dans le formulaire, les responsables de projets d'aide à la réussite ont généralement tenu des propos positifs quant à l'évaluation de leur projet. Leurs évaluations ont été souvent basées sur des impressions, des intuitions, des courriels reçus de la part d'étudiants, etc. Pour certaines mesures, en utilisant

² Ce rapport est disponible sur le site Internet du Cégep du Vieux Montréal: <http://www.cvm.qc.ca/cegep/apropos/planreussite/Pages/index.aspx>



des indicateurs quantitatifs, il est effectivement possible d'observer que la réussite des étudiants a été accrue: taux de réussite dans un cours ou dans un programme, taux de rétention d'une session à l'autre, etc. Toutefois, dans la majeure partie des cas, il n'a pas été possible, pour la conseillère pédagogique ou pour l'enseignante chargées du soutien, d'arriver au même constat que les responsables de la réussite. Les données statistiques globales ne permettant pas de voir des tendances nettes d'amélioration.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les responsables sont souvent dans l'action et peu d'entre eux prennent le temps de consigner des données sur l'aide qu'ils apportent aux étudiants (nom, type d'aide apportée, etc.). Ces enseignants ont toutefois la certitude d'améliorer la réussite des étudiants car ils répondent à leurs demandes. La réussite du projet ne porte alors pas sur la réussite scolaire des étudiants, mais sur la réponse à leurs besoins (orientation, organisation du temps, soutien psychologique, etc.).

Dans ce contexte, une personne de l'extérieur n'a d'autre choix que de croire le responsable sur parole, d'avoir confiance en ses intuitions. Toutefois, pour avoir une évaluation étayée de la réussite du projet, il faut nécessairement se baser sur la compilation préalable de renseignements qui concernent les étudiants aidés. Malheureusement, beaucoup trouvent «bureaucratique» le fait de compiler des données et évoquent généralement le manque de temps pour expliquer l'absence de celles-ci. Cependant, ceux qui compilent les données ont intégré cet exercice à leurs pratiques.

Plus qu'une question de temps, il semble que cet exercice soit une question de réflexe, d'organisation et de conviction. Une description de la tâche du responsable du soutien à la réussite, une formation et un encadrement pédagogique accru, moyens que nous évoquons plus tôt concernant l'actualisation des plans et des bilans, pourraient permettre aux responsables du soutien à la réussite de mieux voir la nécessité de compiler des données et de s'inspirer des moyens utilisés par leurs collègues pour ce faire.

Pour plusieurs responsables, il apparaît difficile de définir leur rôle dans le soutien psychologique à apporter aux étudiants

Le rôle des responsables de la réussite gagnerait à être mieux défini, car le soutien psychologique apporté aux étudiants apparaît parfois surreprésenté dans leurs interventions. En effet, plusieurs disent que des étudiants les consultent régulièrement pour des problèmes relationnels, de santé mentale,

etc., et que ce soutien monopolise une part importante de leur temps et de leur énergie, d'autant plus que ce type de soutien requiert, en fait, les services d'autres professionnels du collège. À l'opposé, certains responsables de projet se sentent mal à l'aise lorsqu'ils sont confrontés aux problèmes personnels des étudiants. En fait, la difficulté consiste à trouver un juste milieu qui tienne compte du fait que les obstacles à la réussite sont de natures diverses, liés à la vie de l'étudiant, et non seulement à des difficultés d'apprentissage.

Un organigramme, par fonction et par personne, aiderait à éclaircir les rôles de chacun en regard des étudiants et à informer tout le personnel des ressources offertes au collège. Un plan d'intervention pourrait également être établi en collaboration avec l'étudiant, le Service d'aide à l'intégration des étudiants, les Services aux étudiants (notamment les psychologues), comme cela se fait au primaire et au secondaire.

Les responsables interviennent auprès d'individus et non auprès de groupes

Bien souvent, les objectifs que se fixent les responsables dans leur plan de travail sont trop ambitieux. Ainsi, il ne semble pas réaliste, pour un enseignant peu dégagé de sa tâche (par exemple, une journée par semaine), de viser l'augmentation du taux de réussite de tout un programme: les responsables du soutien à la réussite répondent aux besoins des étudiants, c'est-à-dire de personnes ayant des caractéristiques uniques. Généralement, l'aide apportée est individuelle.

Dans certains cas, les autres enseignants du même programme se sentent peu concernés par les problèmes de réussite de leurs étudiants et renvoient au responsable du projet d'aide à la réussite la tâche de répondre aux besoins de ceux qui présentent des difficultés. Dans d'autres cas, tous les enseignants considèrent que la réussite des étudiants est une responsabilité collective qui doit être partagée. Dans tous les cas, il faut que le type de soutien apporté par le responsable de projets d'aide à la réussite soit bien défini et proportionnel à l'ampleur de son dévouement.

CONCLUSION

Six mois après le début du processus, les bilans des 18 projets d'aide à la réussite étaient terminés. Certes, chaque bilan est unique et se base sur des données plus ou moins précises. Mais chaque projet a été observé de près par les personnes concernées et par la conseillère pédagogique ou l'enseignante assumant le soutien, de telle façon que, pour chacun des



bilans, des éléments positifs ainsi que des éléments à améliorer ont été déterminés, ce qui devrait servir de guide pour l'élaboration des prochains bilans.

La collaboration d'une conseillère pédagogique et d'une enseignante a pour sa part été très originale et enrichissante, chacune étant complémentaire à l'autre. Grâce à l'expérience terrain de l'enseignante, grâce à l'expérience en recherche de la conseillère pédagogique et par leur travail d'équipe, celles-ci ont pu moduler un accompagnement qui était approprié à chacun des responsables.

Dans cette expérience, tout n'a cependant pas été parfait. Par exemple, le formulaire avait l'avantage de donner à chacun le même espace pour expliciter son projet, mais il a donné bien des maux de tête à ceux qui ont voulu y mettre des tableaux ou en ajuster la mise en page... De plus, si le contenu des bilans n'a pas été reçu par les enseignants comme une révélation, le processus d'évaluation l'a été. Ainsi, à quelques exceptions près, c'est véritablement le thème 4 du formulaire, soit « Les résultats obtenus par le projet et les effets sur la réussite », qui a été la partie la plus difficile à rédiger. Sans avoir créé un soulèvement pour l'évaluation dans le collège, la démarche a contribué à une prise de conscience collective concernant la nécessité de procéder à l'établissement d'un bilan rigoureux de chacune des mesures d'aide mises en place. À cet égard, ce récit de pratique que nous partageons avec les intervenants

des autres collègues ne peut se conclure sans remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à cette démarche au sein de notre établissement. ●

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps – Document d'orientation*, décembre 2007. [http://www.ceec.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/EffecacitePS_francais.pdf]

Sylvie DE SAEDELEER est conseillère pédagogique à la recherche et à la réussite au Cégep du Vieux Montréal, où elle a notamment participé à la rédaction du rapport d'évaluation de l'application de la PIEA. Au cours de ses études doctorales, elle s'est intéressée à la décentralisation du palier collégial et à l'autonomie des cégeps. Par la suite, elle a réalisé une recherche postdoctorale sur l'élaboration des ententes DEP-DEC et DEC-BAC.

sdesaeleer@cvm.qc.ca

Micheline THIBEAULT est enseignante ainsi que coordonnatrice au département de Techniques d'éducation à l'enfance au Cégep du Vieux Montréal. Elle y est responsable du projet d'encouragement relié à la réussite depuis 2005 et siège, depuis 2007, au Comité de la réussite. S'intéressant aux phénomènes entourant la réussite, elle a soumis à son collège un projet visant à mieux comprendre les difficultés que vivent les étudiantes du DEC intensif de son programme.

mthibeault@cvm.qc.ca

encadrement personnalisé

20 ans déjà!

partoutavecvous

SPÉCIALISTES DE CONTENU ET TUTEURS RECHERCHÉS

Développez ou révisez le matériel pédagogique
www.cegepadistance.ca/collaboration
 514 864-6464 poste 4782

Encadrez les étudiants
www.cegepadistance.ca/tutorat
 514 864-6464

Liste des emplois offerts par cours
www.cegepadistance.ca/emplois

Spécialistes de contenu et tuteurs anglophones également recherchés
 Consultez le www.cegepadistance.ca/opportunities

Le Cégepadistance fait partie du Collège de Rosemont et offre une formation reconnue.



INSCRIPTION EN TOUT TEMPS !

NOUVEAU DEC EN DEVELOPPEMENT
 Techniques d'éducation à l'enfance