

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan de réussite 2007-2010

du Collège Laflèche

Janvier 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan d'aide à la réussite 2007-2010* du Collège Laflèche 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 Laflèche a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 2 mars 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 13 et 14 mars 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la Coordination pédagogique, la régie pédagogique de la Direction des études, le Comité d'aide à la réussite ainsi que des professeurs³, 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 Laflèche, 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. Luc Amyotte, professeur de mathématiques retraité du Cégep de Drummondville, de M. Louis Côté, professeur de philosophie retraité du Collège d'Alma et de M. Louis Morneau, adjoint à la Direction des études du Collège Bart. Le comité était assisté de M^{me} Évelyne Drouin, 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

Le Collège Laflèche, fondé en 1969 sous l'égide des Ursulines, est un établissement d'enseignement collégial privé situé en Mauricie. Il propose des formations ordinaire, continue et sur mesure. À la formation ordinaire, le Collège offre cinq programmes d'études préuniversitaires, dix programmes d'études techniques ainsi que les sessions d'*Accueil et intégration* et de *Transition*. Les programmes techniques appartiennent surtout aux familles des techniques humaines et administratives. Les programmes d'études préuniversitaires *Sciences de la nature* et *Sciences humaines* peuvent s'étendre sur trois ans afin de permettre aux étudiants pratiquant la musique, la danse ou un sport de poursuivre simultanément leurs études et leur entraînement. Entre 2007 et 2010, soit la période couverte par le plan de réussite, un programme d'études techniques s'est ajouté à l'offre de formation proposée par le Collège. Le nombre de programmes d'études à la formation ordinaire est ainsi passé de dix-sept à dix-huit au cours de cette période. À la formation continue, le Collège offre deux programmes d'études menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et sept programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Les programmes d'études de la formation continue appartiennent surtout aux familles des techniques humaines et administratives. Entre 2007 et 2010, le nombre de programmes d'études de la formation continue a augmenté, passant de six à neuf.

À l'automne 2010, le Collège comptait 1 184 étudiants à la formation ordinaire, soit 342 à la formation préuniversitaire, 821 à la formation technique et 21 dans les sessions d'*Accueil et intégration* ou de *Transition*. Le nombre d'étudiants à la formation ordinaire était de 1 164 à l'automne 2007. À la formation continue, le Collège comptait, à l'automne 2010, 172 étudiants. Il s'agit d'une légère croissance puisque le nombre d'étudiants à la formation continue était de 151 à l'automne 2007.

Enfin, le Collège comptait, à l'automne 2010, 120 employés. Il s'agit d'une légère augmentation puisque le nombre d'employés au Collège était de 113 à l'automne 2007. Le Collège compte cinq directions, soit la Direction des études, la Direction des affaires étudiantes, la Direction des services administratifs, la Direction des ressources humaines et la Direction du Centre de formation continue, qui relèvent toutes de la Direction générale. Finalement, les personnes ayant occupé les postes de directeur général et de directeur des études ont changé au cours de la période couverte par le plan de réussite.

Le plan de réussite

Le plan de réussite qui fait l'objet du présent rapport a été évalué par la Commission qui l'a jugé susceptible de soutenir la réussite et la diplomation. Elle a par ailleurs estimé que certaines améliorations augmenteraient l'efficacité potentielle de ce plan de réussite. Ainsi, la Commission a suggéré au Collège de réaliser une analyse des caractéristiques de sa clientèle, de poursuivre ses efforts pour déterminer les obstacles à la persévérance et à la diplomation et d'évaluer plus précisément l'effet des mesures qu'il met en place quant à leur impact sur la réussite. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège; il couvre les années 2007 à 2010. Dans un contexte de changement à la Direction générale et à la Direction des études, le plan de réussite a été prolongé jusqu'en 2011 afin de permettre au Collège de compléter l'autoévaluation de l'efficacité de ce deuxième plan de réussite et d'élaborer son troisième plan de réussite.

Le Collège Laflèche se donne pour mission d'offrir une formation collégiale préuniversitaire, technique et continue dans une perspective de développement global de la personne. Tourné vers l'avenir, dans un environnement où la relation humaine occupe une place centrale, le Collège Laflèche développe des activités et des partenariats qui amènent l'étudiant à s'ouvrir sur la société et le monde. Le plan de réussite comprend cinq objectifs, en lien avec la mission du Collège, qui concernent la réussite à l'épreuve uniforme de français (EUF), le taux de réussite des cours écueils, le taux de persévérance, le taux de diplomation ainsi que les méthodes de travail et les stratégies d'apprentissage.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite menée par le Collège Laflèche s'est étalée de mars 2010 à février 2011. Le Comité d'aide à la réussite, composé de la directrice adjointe des études responsable des programmes et des services pédagogiques, de deux conseillers pédagogiques, d'une professionnelle conseillère d'orientation et aide pédagogique individuelle et de trois enseignants représentant le secteur préuniversitaire, le secteur technique et les disciplines de la formation générale, a été responsable de toute la démarche d'autoévaluation. Cette démarche d'autoévaluation s'est appuyée sur un devis qui inclut, pour chacun des objectifs du plan de réussite, les indicateurs, les données à recueillir et les résultats attendus. Des enjeux de l'autoévaluation, inclus dans le devis, ont également été déterminés. Il s'agit de la mobilisation, du réalisme de la démarche en fonction des ressources disponibles et de la pertinence de l'analyse de situation et des indicateurs quantitatifs. Les données colligées ont été de natures documentaire, statistique et perceptuelle.

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.

Les données recueillies pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs sont de natures documentaire, statistique et perceptuelle. Les données documentaires proviennent des bilans des plans de travail annuels des différents services, départements et programmes pour les années couvertes par le plan de réussite. Ces bilans font essentiellement état des activités réalisées. Les données statistiques sont celles du système d'information du Collège. Ainsi, pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite, le Collège a analysé l'évolution de ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, et ce, pour les années 2004 à 2010. Les données perceptuelles sont issues de questionnaires et d'entrevues destinés aux professionnels, aux professeurs et aux étudiants du Collège. Ces consultations se sont tenues lors de l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite, au terme de celui-ci.

Le plan de réussite du Collège Laflèche compte cinq objectifs. Ces objectifs concernent l'épreuve uniforme de français, le taux de réussite des cours écueils, le taux de réinscription en troisième session, le taux de diplomation ainsi que les méthodes de travail et les stratégies d'apprentissage. Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous ses objectifs. Sur l'ensemble des objectifs, il juge que quatre sont atteints et qu'un n'est que partiellement atteint. Le Collège conclut ainsi qu'il a généralement atteint les objectifs de son plan de réussite.

La Commission constate que, pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, le Collège a utilisé les indicateurs prévus dans son plan de réussite. La Commission juge d'ailleurs ces indicateurs pertinents. Le plan de réussite ne prévoit pas de cibles autres que celles d'améliorer ses résultats pour chacun des indicateurs prévus au plan de réussite. Ainsi, quatre de ses cinq objectifs visent l'amélioration d'indicateurs de réussite. La démonstration du niveau d'atteinte de ses objectifs que le Collège fait s'appuie sur une démonstration exhaustive de l'évolution des indicateurs de réussite. Ainsi, le Collège fait état, dans son rapport d'autoévaluation, de données statistiques très détaillées pour chacun

des indicateurs, par exemple pour une année donnée, pour l'ensemble du Collège, par programme ou par cours. Le Collège appuie par ailleurs la démonstration du niveau d'atteinte de son cinquième objectif sur des données perceptuelles que la Commission juge pertinentes. Enfin, dans son rapport d'autoévaluation, le Collège explique très peu les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. La visite a permis à la Commission d'approfondir sa compréhension de l'évaluation que le Collège a faite de l'atteinte de ses objectifs et la façon dont il a, à quelques occasions, expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. En somme, la Commission juge que l'analyse, rigoureuse, s'appuie sur des données pertinentes et suffisantes et que les conclusions découlent généralement de l'analyse.

La Commission conclut donc 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 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 empruntée par le Collège pour poser un regard critique sur son processus de planification lié à la réussite lui a permis d'examiner le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Pour chacun de ces trois objets, le Collège a fondé son analyse sur des documents institutionnels, notamment des bilans des plans de travail annuels des services, des départements et des programmes pour les années couvertes par le plan de réussite, et sur des données institutionnelles en lien avec ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Il a également recueilli le point de vue de professionnels, de professeurs et d'étudiants au moyen de questionnaires et d'entrevues.

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.

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

Le Collège a procédé à l'analyse de sa situation en se basant sur les constats qu'il a dégagés au terme de son plan de réussite 2004-2007 et sur les données qu'il a extraites de son système d'information. Cette démarche n'a que partiellement permis au Collège de dégager des enjeux appropriés, de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite, tel que la Commission l'avait constaté lors de l'analyse du plan de réussite 2007-2010. Le Collège l'a d'ailleurs reconnu lors de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite. Pour pallier cette lacune, le Collège a consulté les membres de sa communauté en 2008-2009 afin de cerner les obstacles à la réussite et a inclus les constats issus de cette consultation dans son *Plan d'aide à la réussite 2011-2016*. Au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son *Plan d'aide à la réussite 2007-2010*, le Collège a en outre formulé deux pistes d'amélioration en lien avec l'analyse de situation. Ainsi, il compte, d'une part, procéder à une analyse de situation lui permettant de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et, d'autre part, assurer une meilleure adéquation entre l'analyse de situation et les objectifs poursuivis. La Commission encourage d'ailleurs le Collège à poursuivre cette démarche afin que les données en lien avec les caractéristiques de sa clientèle et les obstacles à la réussite soient périodiquement actualisées.

Tous les objectifs du plan de réussite sont accompagnés d'indicateurs, lesquels ont été utilisés lors de l'autoévaluation. Les cibles visent l'amélioration des résultats des indicateurs de réussite, sans les préciser quantitativement dans le plan de réussite. La Commission note que Collège n'a pas non plus précisé de cibles au terme de son plan de réussite pour procéder à son autoévaluation. Le Collège insiste d'ailleurs dans son rapport d'autoévaluation sur le fait que l'absence de cibles quantitatives a constitué un choix conscient. Au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a formulé une piste d'amélioration en lien avec l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Ainsi, il compte évaluer plus précisément l'impact des mesures en accompagnant ses objectifs d'indicateurs pertinents et en précisant des cibles dont l'atteinte est mesurable. La Commission partage ces conclusions, mais constate que, dans son *Plan d'aide à la réussite 2011-2016*, le Collège n'a pas formulé tous ses objectifs en résultats attendus de manière à ce qu'ils soient mesurables. Elle *suggère* donc au Collège de préciser des indicateurs pertinents et des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan de réussite.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission conclut que le contexte d'élaboration n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan d'aide à la réussite 2007-2010* du Collège Laflèche.

La mise en œuvre

Les objectifs du plan de réussite sont pris en charge dans la planification annuelle de la Direction des études, des départements et des programmes. Pour ce faire, le Collège élabore un gabarit et le transmet aux différents services, départements et programmes qui le remplissent pour constituer leurs plans de travail annuels. La Commission constate que les objectifs et les données à considérer lors de l'élaboration des plans de travail annuels sont fournis aux départements et aux programmes par les conseillers pédagogiques et les coordonnateurs. D'ailleurs, à l'examen d'un échantillon de plans de travail annuels de l'année 2008-2009, il est possible de lier des actions y apparaissant à des objectifs du plan de réussite. Le Comité d'aide à la réussite, sous l'autorité de la direction adjointe des études responsable des programmes et des services pédagogiques, chapeaute la mise en œuvre du plan de réussite.

Le Comité d'aide à la réussite coordonne le suivi de la mise en œuvre du plan de réussite. Ainsi, à la fin de chaque année, la Direction des études et ses directions adjointes ainsi que les départements et les programmes produisent des bilans. Il s'agit des plans de travail annuels auxquels est ajoutée une colonne réservée aux résultats obtenus. Ces bilans témoignent des réalisations en lien avec les objectifs du plan de réussite et comprennent les moyens mis en place. La Commission constate que le suivi de la mise en œuvre du plan de réussite que réalise la direction adjointe des études responsable des programmes et des services pédagogiques est sommaire. De plus, la Direction des études ne procède pas à un suivi formel de la mise en œuvre du plan de réussite. La régie pédagogique de la Direction des études ne reçoit d'ailleurs pas systématiquement les bilans des plans de travail annuels des départements et des programmes.

Le Collège a procédé à l'évaluation de l'efficacité d'un moyen qu'il a mis en œuvre. Il s'agit du recours au service d'une psychologue sportive pour des étudiants-athlètes dont le taux de réussite aux cours était faible. Pendant une année scolaire, une psychologue sportive a rencontré, à raison de deux heures par semaine, les membres d'une des équipes sportives du Collège afin d'améliorer leur taux de réussite. À la fin de l'année scolaire, le Collège a constaté que cette intervention ne produisait pas les résultats escomptés compte tenu des ressources qui y étaient investies. Il a donc mis fin à ce moyen et l'a remplacé par du tutorat. Au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a d'ailleurs formulé une piste d'amélioration en lien avec l'évaluation de l'efficacité des moyens. Ainsi, il compte prioriser les actions en fonction des ressources disponibles. La Commission estime que l'évaluation de l'efficacité permettra au Collège d'améliorer la gestion de sa mise en œuvre.

En somme, la Commission estime que les moyens ont été mis en œuvre et que les intervenants ont généralement assumé leurs responsabilités, mais que les mécanismes institutionnels de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre sont peu détaillés et n'assurent pas une prise en charge systématique du plan de réussite. Elle invite donc le Collège à mettre en place un mécanisme formel de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre de son plan de réussite.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission conclut que la mise en œuvre a généralement contribué à l'efficacité du *Plan d'aide à la réussite 2007-2010* du Collège Laflèche.

Les mécanismes de suivi

Le pilotage du plan de réussite est assuré par le Comité d'aide à la réussite, sous l'autorité de la direction adjointe des études responsable des programmes et des services pédagogiques. La Commission note l'absence de suivi institutionnel de la progression vers l'atteinte des objectifs du plan de réussite. Ainsi, le Collège procède au suivi des actions et des réalisations liées aux objectifs du plan de réussite plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus. Ce suivi se fait essentiellement à travers les bilans des services, des départements et des programmes en lien avec la réussite. Cette façon de faire permet au Collège d'ajuster ses actions, sans toutefois revoir ses objectifs. Cette actualisation informelle, constatée lors de la visite, mène à la mise en place de nouvelles actions en réaction aux nouvelles problématiques vécues. La Commission souligne d'ailleurs que le Collège adapte rapidement ses actions lorsqu'il constate de nouvelles problématiques.

Au moment de la visite, le Collège entreprenait l'application de son *Plan d'aide à la réussite 2011-2016*. Les mécanismes liés à la mise en œuvre et au suivi des résultats étaient encore à être définis. Le Collège a néanmoins informé la Commission de son intention d'adapter ses bilans des plans de travail annuels afin d'y rapporter la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan de réussite. Ainsi, en plus des activités réalisées au cours d'une année visée, les bilans des plans de travail annuels incluraient le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. La Commission **suggère** au Collège de mettre en place un mécanisme permettant d'effectuer le suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus, la révision de son plan de réussite et, le cas échéant, son actualisation.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission conclut que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan d'aide à la réussite 2007-2010* du Collège Laflèche.

Le plan d'action

Un plan de suivi est inclus dans le rapport d'autoévaluation produit par le Collège et des recommandations apparaissent au fil de celui-ci; ils constituent le plan d'action et contiennent les actions envisagées par le Collège pour rendre plus efficace son processus de planification lié à la réussite.

Les actions envisagées par le Collège touchent notamment l'analyse des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite, l'adéquation entre les obstacles à la réussite et les objectifs du plan de réussite, l'évaluation de l'impact des mesures de soutien à la réussite et la mobilisation autour du plan de réussite.

La Commission constate que le plan d'action est en lien avec les résultats de l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite. Elle note également que, pour les différentes actions envisagées, les responsabilités ont été assignées et l'échéancier a été établi.

La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite du Collège Lafèche.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a tenu compte des demandes de la Commission. En effet, il a établi un devis qui inclut les éléments essentiels lui permettant de mener une évaluation de qualité, notamment des enjeux liés à la démarche d'autoévaluation. Le devis n'assignait pas les responsabilités et n'établissait pas l'échéancier, mais la Commission a constaté lors de la visite que ces éléments ont été déterminés lors de la mise en place de la démarche d'autoévaluation sans être consignés dans le devis. Le Collège a également mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés, a posé un regard critique sur son plan de réussite et a élaboré un plan d'action qui assigne les responsabilités et qui établit l'échéancier. Le Collège n'a pas consulté son milieu sur sa démarche d'autoévaluation. La Commission juge toutefois que le Comité d'aide à la réussite, chargé de l'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite, est représentatif de tous les personnels du Collège.

Lors de l'autoévaluation, le Collège a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun des objectifs de son plan de réussite. Pour ce faire, il a utilisé les indicateurs prévus à son plan de réussite. Des données statistiques, tirées du système d'information du Collège, et des données perceptuelles, tirées de questionnaires et d'entrevues destinés aux professionnels, aux professeurs et aux étudiants du Collège, ont notamment été utilisées pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Le plan de réussite ne prévoit toutefois pas de cibles autres que celles d'améliorer ses résultats pour chacun des indicateurs. En outre, le Collège n'a que très peu expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs visés. La Commission estime que le Collège gagnerait à expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs visés. Puisque quatre de ses cinq objectifs visent l'amélioration d'indicateurs de réussite, le Collège a évalué leur niveau d'atteinte en s'appuyant sur une démonstration exhaustive de l'évolution des indicateurs de réussite. Des données statistiques très détaillées pour chacun des indicateurs apparaissent ainsi dans le rapport d'autoévaluation produit par le Collège. Pour son cinquième objectif, le Collège appuie la démonstration de son niveau d'atteinte sur des données perceptuelles. La Commission estime que cette démarche a permis au Collège d'attester le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le Collège a également examiné les trois objets du regard critique, soit le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Néanmoins, l'analyse ayant eu cours lors de l'autoévaluation n'a pas amené le Collège à cerner certains problèmes en lien avec le suivi de la mise en œuvre et le suivi des résultats de son plan de réussite. En effet, à l'examen de bilans de plans de travail annuels de différents services, départements et programmes effectué lors de la visite, la Commission a constaté qu'il n'existe pas au

Collège de mécanisme de suivi formel pris en charge par la Direction des études. Le Collège l'a d'ailleurs reconnu lors de la visite et a informé la Commission de son intention, pour son plan de réussite 2011-2016, d'adapter ses bilans des plans de travail annuels afin d'y rapporter la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan de réussite. Ainsi, en plus des activités réalisées au cours d'une année visée, les bilans des plans de travail annuels incluraient le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Au cours de la visite, le Collège a aussi fait part à la Commission de son évaluation de l'efficacité d'un moyen qu'il a mis en œuvre et des suites qu'il a données à cette évaluation d'efficacité. La Commission juge que le regard critique posé par le Collège devrait lui permettre d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

La Commission estime que le Collège a appuyé son analyse sur des données pertinentes et suffisantes. Elle juge d'ailleurs cette analyse rigoureuse. Généralement, la Commission conclut que la démarche d'autoévaluation a permis au Collège de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite et qu'elle a conduit à une évaluation de qualité. La démarche d'autoévaluation menée par le Collège lui a généralement permis de déterminer des points forts et des éléments à améliorer à son processus de planification lié à la 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 d'aide à la réussite 2007-2010*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par le Collège Laflèche et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. Cependant, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan d'aide à la réussite 2007-2010* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

D'abord, en ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission souligne que l'analyse de situation a été insuffisante et n'a que partiellement permis au Collège de dégager des enjeux appropriés, de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. De plus, les résultats attendus ne sont pas précisés quantitativement dans le plan de réussite. Le Collège a dégagé des pistes d'amélioration au terme de sa démarche d'autoévaluation qui lui permettront d'améliorer son processus de planification lié à la réussite. Ainsi, il compte procéder à une analyse de situation lui permettant de déterminer les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite, assurer une meilleure adéquation entre l'analyse de situation et les objectifs poursuivis et évaluer plus précisément l'impact des mesures en accompagnant ses objectifs d'indicateurs pertinents et en précisant des cibles dont l'atteinte est mesurable. La Commission suggère toutefois au Collège de préciser des indicateurs pertinents et des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan de réussite. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission note que les objectifs du plan de réussite sont généralement pris en charge dans la planification annuelle de la Direction des études, des départements et des programmes. Les bilans des plans de travail annuels de la Direction des études, des départements et des programmes témoignent des réalisations en lien avec les objectifs du plan de réussite et comprennent les moyens mis en place. Par contre, la Direction des études ne procède pas à un suivi formel de la mise en œuvre du plan de réussite. La Commission invite ainsi le Collège à mettre en place un mécanisme formel de mise en œuvre et de suivi de la mise en œuvre de son plan de réussite. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission constate l'absence de suivi institutionnel, d'une part, de la progression vers l'atteinte des objectifs du plan de réussite et, d'autre part, des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Le Collège procède davantage au suivi des actions et des réalisations liées aux objectifs du plan de réussite qu'au suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus. Cette façon de faire permet au Collège d'ajuster ses actions, sans toutefois revoir ses objectifs. La Commission suggère donc au Collège de mettre en place un mécanisme permettant

d'effectuer le suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus, la révision de son plan de réussite et, le cas échéant, son actualisation.

Généralement, 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. 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. La démarche d'autoévaluation menée par le Collège lui a en outre généralement permis de déterminer des points forts et des éléments à améliorer à son processus de planification lié à la réussite. Le Collège a consigné certaines pistes d'amélioration dans un plan d'action. La Commission conclut que les actions qui y sont envisagées sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite du Collège Laflèche.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan d'aide à la réussite 2007-2010*, le Collège Laflèche souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège fait également part à la Commission des améliorations déjà entreprises ou réalisées au regard de sa planification liée à la réussite. Il a finalement apporté quelques précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président