

Rapport d'évaluation

**Évaluation de l'efficacité du
Plan de réussite 2004-2007
du Collège O'Sullivan de Montréal**

Juin 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* du Collège O'Sullivan de Montréal 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 O'Sullivan de Montréal a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 21 décembre 2011. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 31 octobre et 1^{er} novembre 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la Direction des études, le Conseil pédagogique, le comité d'autoévaluation 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 O'Sullivan de Montréal, 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} Céline Durand, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Luce Poulin, conseillère pédagogique au Collège Mérici, M^{me} Johanne Renaud, directrice des études au Collège Bart et M. Paul Lavoie, adjoint à la Direction des études à la retraite. Le comité était assisté de M^{me} Johanne Cloutier, 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 1916, le Collège O'Sullivan de Montréal est un établissement privé subventionné bilingue. Le Collège offre des programmes conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et des programmes menant à des attestations d'études collégiales (AEC). Il est situé à proximité de plusieurs autres établissements d'enseignement collégial publics et privés.

Au début du plan de réussite, le Collège offrait un DEC technique, soit *Techniques juridiques*, qui est offert en français et en anglais. À l'automne 2005, le Collège ajoutait le programme *Medical Records*. Le Collège offre aussi sur une base régulière cinq AEC. Ces programmes appartiennent, à l'exception d'une AEC, à la famille des techniques humaines et administratives.

Entre le début de la mise en œuvre et la fin du plan, le nombre d'inscriptions dans les DEC a connu une croissance régulière, passant de 180 à 215 étudiants. Pour les AEC, le nombre d'inscriptions a légèrement baissé au cours de cette période, passant de 200 à 186 inscriptions.

Enfin, au cours de la période couverte par le plan de réussite, le nombre d'employés est resté stable et les personnes ayant occupé les postes à la Direction générale et à la Direction des études ont été les mêmes pendant toute la durée du plan.

Le plan de réussite

Le plan de réussite qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en octobre 2004 et évalué en mars 2005 par la Commission qui a jugé qu'il devrait permettre au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation. Il s'agit du deuxième plan du Collège, il couvre les années 2004 à 2007. Il a été prolongé et il était toujours en vigueur au moment de la visite.

Le plan de réussite comprend des objectifs qui concernent la réussite des cours de première session, la persévérance et la diplomation. Ce plan s'applique à tous les étudiants qu'ils soient inscrits dans un DEC ou dans une AEC.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation du plan de réussite menée par le Collège s'est étalée de l'automne 2008 à l'automne 2011. Le Collège a d'abord formé un comité d'autoévaluation restreint composé de la directrice générale, de la directrice des études et d'une chargée de projet. Ce comité avait pour mandat d'élaborer un devis et de réaliser l'évaluation de l'efficacité du plan. Le comité s'est ensuite transformé en comité élargi en intégrant une enseignante et un étudiant dont le rôle était de valider les instruments d'évaluation. De plus, le Collège s'est adjoint un consultant externe chargé de la rédaction du rapport. Le devis, soumis au Conseil pédagogique, inclut notamment les données à recueillir, la méthodologie à suivre et le calendrier de réalisation. Le Conseil pédagogique, composé des membres de la direction, de la registraire et des coordonnateurs de département, a été consulté à toutes les étapes de la démarche. Le Collège a basé son autoévaluation sur des données statistiques, des données documentaires et des données perceptuelles. Le rapport a été adopté par le conseil d'administration le 14 octobre 2011.

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.

Pour réaliser l'analyse de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan. Il s'est appuyé sur des données documentaires, statistiques et perceptuelles. Les données documentaires proviennent, d'une part, des rapports annuels produits par la Direction générale, la Direction des études, les différents services et les départements et, d'autre part, des procès-verbaux du Conseil pédagogique. Les rapports annuels font état des données statistiques sur les cours des programmes offerts. Ces données proviennent du système d'information de l'établissement. Ainsi, pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite, le Collège a analysé l'évolution des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, et ce, pour les années 2004 à 2007. Il s'est également penché sur les résultats aux épreuves uniformes de français et d'anglais, sur le taux de placement des finissants et sur l'évolution des inscriptions au centre d'aide. Les données perceptuelles proviennent de la vaste consultation réalisée par le Collège. Les professeurs et les étudiants ont été questionnés dans le cadre de sondages tandis que des entrevues individuelles ont été faites auprès du personnel spécialisé (technicienne en bibliothéconomie, directrice de l'admission, du marketing, des stages et du placement, coordonnatrice du Service aux étudiants, registraire).

Le plan de réussite de l'établissement comporte huit objectifs généraux et cinq objectifs formulés en résultats attendus mesurables. Les objectifs généraux visent à bien informer l'étudiant sur son programme, à stimuler la persévérance, à augmenter le taux de réussite des cours, à favoriser la motivation et à reconnaître les efforts scolaires des étudiants, à améliorer l'enseignement et l'apprentissage, à offrir des services qui facilitent la diplomation et à mesurer le taux de satisfaction des étudiants. Cinq objectifs formulés en résultats attendus mesurables découlent de ces objectifs généraux. Ainsi, le plan vise l'augmentation du taux de réussite des cours de première session, du taux de persévérance, du taux de diplomation selon la durée prévue du programme et enfin, du taux de diplomation deux ans après la durée prévue du programme.

Le Collège fait état de données statistiques pour chacun des indicateurs, par programme et pour chaque année couverte par le plan. Au regard des objectifs mesurables, le Collège constate qu'il n'a atteint que partiellement ses objectifs. Par exemple, pour les programmes DEC, les cibles liées à la persévérance et à la diplomation n'ont jamais été atteintes. Pour les programmes d'AEC, le taux de persévérance égale ou dépasse la cible que le Collège s'est fixée, mais le taux de diplomation, selon la durée prévue ou deux ans après la durée prévue du programme, fluctue. Par ailleurs, le Collège a aussi utilisé d'autres indicateurs que ceux du plan, notamment les indicateurs de réussite à l'épreuve uniforme de français, les indicateurs de réussite à l'épreuve uniforme d'anglais et les indicateurs de placement étudiant. Le Collège fournit quelques explications sur les écarts qui permettent de comprendre les résultats obtenus. Ainsi, la méconnaissance du programme choisi de la part des étudiants, l'hétérogénéité des groupes, les échecs ou les abandons dans les cours de la formation générale, le travail étudiant en dehors des cours et le fait de trouver du travail avant d'avoir terminé le programme sont quelques explications des écarts qui ont été données.

La Commission constate que, pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs mesurables, le Collège a utilisé les indicateurs de son plan de réussite et il a pris en compte les cibles rattachées aux objectifs. La Commission juge d'ailleurs ces indicateurs pertinents.

Concernant les objectifs généraux, le Collège, utilisant des données perceptuelles, n'a pas approfondi son analyse des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus et les conclusions qui en découlent ne sont pas toujours en lien avec l'analyse qu'il en a faite. La visite a permis au Collège de mieux présenter sa démarche pour mesurer 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.

La Commission juge que le Collège s'appuie sur des données pertinentes et généralement suffisantes et elle constate que les conclusions du Collège sur les résultats attendus ne découlent pas toujours d'une analyse approfondie de ces données.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet dans l'ensemble 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.

Le Collège n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de porter un regard critique sur son plan de réussite. Il s'est penché presque exclusivement sur la mise en œuvre du plan. À travers les témoignages entendus lors de la visite, la Commission a recueilli quelques constats quant au processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de son *Plan institutionnel de réussite 2004-2007*.

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 *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* repose sur une analyse de situation qui a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. La visite a mis en lumière le fait que l'élaboration du plan a été effectuée essentiellement sous la responsabilité de l'équipe de direction du Collège qui a consulté le Conseil pédagogique. Le Collège n'a pas entrepris de consultation afin de connaître le point de vue de sa communauté, sauf en ce qui concerne le choix des mesures d'aide à la réussite, lesquelles étaient pour la plupart déjà en place. Le Collège considère que la consultation restreinte n'a pas facilité l'appropriation du plan par l'ensemble du personnel. Néanmoins il considère que le plan a été un bon guide. La Commission constate que la connaissance du plan d'aide à la réussite par les gens du Collège se limite aux mesures d'aide à la réussite sans qu'ils les rattachent aux objectifs visés.

Les objectifs mesurables du plan sont accompagnés d'indicateurs, lesquels ont servi dans le cadre de l'autoévaluation. Le plan inclut également des cibles précises pour chacun des objectifs de réussite. Le Collège estime que certaines cibles étaient trop ambitieuses. La direction songe d'ailleurs à revoir les cibles de persévérance et de diplomation. En ce sens, afin de mieux adapter les cibles en fonction des caractéristiques de la clientèle, la Commission invite le Collège à analyser de manière plus approfondie le profil de ses étudiants.

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

La Commission estime que l'analyse de situation réalisée par le Collège en vue d'élaborer son *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* et le processus d'élaboration de ce plan ont généralement contribué à son efficacité.

La mise en œuvre

Le Conseil pédagogique est chargé d'appliquer le plan de réussite alors que la Direction des études en supervise la mise en œuvre. Les départements et les différents services mettent en œuvre les mesures prévues au plan. Par contre, les objectifs ne sont pas pris en compte dans la planification annuelle des départements et des services, ces derniers n'ayant pas de plans de travail annuels. Lors de la visite, la direction a expliqué qu'il y avait de fréquentes rencontres entre la Direction des études, les départements et les professeurs pour discuter des mesures d'aide à la réussite. Par exemple, à partir des suggestions faites par les départements dans leurs rapports annuels, la Direction des études peut décider d'ajouter ou de retrancher des mesures après avoir discuté avec les départements concernés. La Commission a pu observer la mobilisation de l'ensemble des services et des instances autour de la réussite.

Chaque année, la direction du Collège rédige un rapport annuel qui prend en compte les rapports de cours, les rapports des départements, les rapports annuels des programmes et des services, lesquels contiennent des informations sur les mesures d'aide à la réussite. Depuis l'année scolaire 2008-2009, une section spécifique sur le suivi du plan de réussite a été ajoutée aux différents rapports annuels. Le rapport annuel de la direction comprend la liste des dossiers prioritaires de l'année et, en annexe, par rapport à l'année scolaire qui est terminée, il inclut des statistiques détaillées par cours et par programme, et des données sur les épreuves uniformes de français et d'anglais, sur les inscriptions, sur la persévérance et sur la sanction. Le conseil d'administration adopte les rapports annuels de la direction.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège fait état de l'analyse de l'ensemble des mesures qui ont été mises en œuvre pour lever les obstacles à la réussite. Le Collège est arrivé à la conclusion que toutes les actions prévues dans le plan ont été mises en œuvre, mais avec un résultat inégal. À la lumière des résultats obtenus par rapport aux objectifs visés par le plan, le Collège prévoit continuer de mettre en œuvre plusieurs mesures en place, d'en ajouter et d'en retirer certaines dont l'impact sur la réussite ne semble pas probant. Le centre d'aide et le tutorat par les pairs, auxquels s'ajoute le coaching, nouvelle mesure mise en place en 2008, sont les mesures qui sont les plus utiles selon les données du Collège et les professeurs rencontrés.

La Commission note que le Collège assure le suivi de la mise en œuvre des mesures du plan grâce aux échanges fréquents entre la direction et les intervenants, que ceux-ci assument leurs responsabilités et que le calendrier de réalisation a été respecté. Elle observe que le suivi de mise en œuvre a amené le Collège à apporter des changements par rapport aux mesures d'aide à la réussite.

La Commission estime que la mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* et son suivi ont généralement contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi

Le pilotage du plan de réussite a été effectué par la Direction des études. La Commission observe que, bien que le Collège se soit donné des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs, il n'a pas fait le suivi annuel de la progression vers l'atteinte des résultats. À travers les rapports annuels, le Collège a effectué le suivi des actions liées aux objectifs de réussite plutôt que le suivi de la progression vers l'atteinte des résultats attendus. Cette façon de faire l'a amené à revoir certaines actions sans toutefois réviser le plan. La Commission note que, depuis l'année 2011, le Collège produit un tableau de bord qui comprend les données suffisantes pour permettre au Collège d'avoir une idée juste sur les cohortes, mais qu'il n'utilise pas cet outil pour analyser les résultats en fonction des cibles qu'il s'est fixées. En l'absence d'un suivi des résultats, le Collège n'a pas été en mesure de faire état annuellement des résultats obtenus par rapport aux objectifs de son plan, d'en suivre la progression et d'actualiser son plan, au besoin. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de mettre en place un mécanisme de suivi des résultats en fonction des résultats attendus, de réviser annuellement son plan de réussite et, au besoin, de l'actualiser.

En conclusion, la Commission juge que les mécanismes de suivi n'ont pas contribué à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007*.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action qui est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Le plan précise les responsabilités et il inclut un calendrier de réalisation. Deux actions concernent l'amélioration du processus de planification lié à la réussite. Ainsi, il a prévu une action qui concerne la détermination de certaines cibles et une autre qui vise à améliorer l'appropriation du plan par l'ensemble du personnel de l'établissement. Dans un contexte où le Collège est à réfléchir à l'élaboration de son prochain plan de réussite, la Commission l'encourage à poursuivre ses efforts en ce sens et à intégrer ses résultats dans son prochain plan. Le plan prévoit également la reconduction et l'ajout de mesures d'aide à la réussite. Par exemple, le plan d'action inclut des mesures pour soutenir les étudiants en provenance du secondaire et des mesures pour améliorer la réussite des cours de la formation générale. La Commission considère que les actions prévues dans le plan sont généralement de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a généralement répondu aux demandes de la Commission : il a évalué l'atteinte des objectifs de son plan de réussite et il a porté un regard critique sur certains éléments de son processus de planification. Il a également produit un devis et un plan d'action. Toutefois, le devis d'évaluation ne contient pas d'enjeux particuliers liés à la démarche d'autoévaluation.

La communauté a été consultée à toutes les étapes de la démarche par l'entremise du Conseil pédagogique.

Le Collège a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de chacun des objectifs de son plan. Pour ce faire, il a utilisé les indicateurs prévus à son plan. Des données statistiques issues de son système d'information et des données perceptuelles tirées de questionnaires et d'entrevues ont été utilisées pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite. Les données employées par le Collège étaient pertinentes et généralement suffisantes pour réaliser cette évaluation. Cependant, elles n'ont pas toujours été analysées en profondeur par le Collège. Cela explique notamment que le Collège n'a pas été en mesure d'expliquer les écarts entre les résultats obtenus et ceux attendus. Toutefois, la démarche a généralement permis au Collège de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite.

Par ailleurs, la Commission constate que la démarche n'a pas permis au Collège de porter un regard critique appuyé sur une analyse approfondie de son processus de planification. Le Collège a examiné la mise en œuvre du plan, mais il a très peu abordé la question de l'élaboration du plan et il n'a pas traité le suivi des résultats. De plus, il n'a pas évalué l'efficacité de quelques moyens mis en œuvre dans le cadre du plan de réussite comme le demandait la Commission. Elle estime qu'il aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus.

En conséquence, la démarche d'autoévaluation du Collège ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. Néanmoins, elle lui a permis de reconnaître des points forts et des éléments à améliorer à son processus de planification. De façon à ce que le Collège réalise une évaluation rigoureuse de ses objectifs et porte un regard critique et approfondi sur son plan de réussite, la Commission *suggère* au Collège, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan, d'adopter une démarche qui tient compte d'enjeux particuliers de l'évaluation, d'approfondir le regard critique qu'il portera sur son analyse de situation, sur l'élaboration du plan et sur le suivi qu'il en fait pour soutenir son analyse afin de dégager les pistes d'amélioration 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 institutionnel de réussite 2004-2007*, la Commission estime que le plan de réussite réalisé par le Collège O'Sullivan de Montréal et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement*** contribué à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan institutionnel de réussite 2004-2007* l'a amené à préciser quelques pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan, la Commission estime que le plan repose sur une analyse de situation qui a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Cependant, une analyse plus approfondie aurait sans doute mieux guidé le Collège dans le choix de ses objectifs et dans la détermination des cibles. Ainsi, la Commission invite le Collège à analyser de manière plus approfondie le profil de ses étudiants. De plus, la Commission considère, comme le Collège, que la consultation restreinte n'a pas favorisé l'appropriation du plan par l'ensemble des intervenants. En ce qui concerne la mise en œuvre, elle a pu constater la mobilisation de l'ensemble des instances et des services autour de la réussite. Les mesures d'aide à la réussite sont mises en œuvre et un suivi est fait sur une base continue. Enfin, la Commission a constaté que le Collège n'a pas fait le suivi de la progression de l'atteinte des résultats, ce qui a empêché ce dernier de réviser annuellement son plan et de l'actualiser, au besoin. Aussi, la Commission a suggéré au Collège de mettre en place un mécanisme de suivi des résultats en fonction des résultats attendus, de réviser annuellement son plan de réussite et, au besoin, de l'actualiser.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège ne lui a pas permis 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. De façon à ce que le Collège réalise une évaluation rigoureuse de ses objectifs et porte un regard critique et approfondi sur son plan de réussite, la Commission suggère au Collège, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan, d'adopter une démarche qui tient compte d'enjeux particuliers de l'évaluation, d'approfondir le regard critique qu'il portera sur son analyse de situation, sur l'élaboration du plan et sur le suivi qu'il en fait pour soutenir son analyse afin de dégager les pistes d'amélioration de son plan de réussite.

Les suites

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du Plan institutionnel de réussite 2004-2007, le Collège souscrit à l'analyse de la Commission. Elle prend note des actions que le Collège prévoit prendre pour améliorer le mécanisme de suivi des résultats, pour adapter les cibles en fonction de sa clientèle lorsqu'il élaborera son prochain plan de réussite et de son intention de baser sa prochaine évaluation du plan sur des enjeux propres à l'établissement.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président