Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan de réussite 2003-2007

de l'Institut Teccart

Mars 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* de l'Institut Teccart (2003) 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 institutionnel de réussite réalisé par le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

L'Institut Teccart (2003) a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 14 septembre 2012. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 16 et 17 avril 2013[2]. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la Commission des études, la régie pédagogique de la Direction des études, incluant le comité de suivi du plan institutionnel de réussite, 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 de l'Institut Teccart (2003), de son plan institutionnel 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. Vincent Camarda, directeur des études au Collège André-Grasset, M. Bernard Legault, conseiller pédagogique au Cégep André-Laurendeau, et M^me^ Johanne Myre, directrice adjointe à la Direction des études à la retraite du Collège de Bois-de-Boulogne. Le comité était assisté de M^me^ Claire Branchaud, 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 1945, l'Institut Teccart est un établissement privé subventionné situé à Montréal dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Il est devenu un établissement d'enseignement collégial en 1971 et sa raison sociale a été changée en 2003 pour Institut Teccart (2003). Quatre ans plus tard, il a acquis l'Académie des Arts et du Design située à Brossard.

Au cours de la période 2003-2007, quatre programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC) dans les domaines de la télécommunication, de l'électronique industrielle et de l'informatique étaient offerts par l'Institut. À la formation continue, au cours de la même période, le nombre d'attestations d'études collégiales (AEC) est passé de 7 à 12. Les programmes de la formation continue s'inscrivaient dans les domaines de la télécommunication, de l'électronique industrielle, de l'informatique et, à partir de 2007, s'ajoutaient d'autres *formations* dispensées au campus de Brossard, notamment celles de la mode et du design.

Durant la période couverte par le plan institutionnel de réussite, l'effectif étudiant à temps plein à la formation ordinaire a fluctué à la hausse, passant de 81 à l'automne 2004 à 91 à l'automne 2010. Compte tenu de l'acquisition de l'Académie des Arts et du Design en 2007, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein à la formation continue a varié à la hausse passant de 166 à l'automne 2004 à 282 à l'automne 2010. Le nombre total d'employés engagés à temps plein a augmenté, passant de 16 en 2003-2004 à 20 en 2009-2010.

La Commission des études et la régie pédagogique, qui intègrent des chefs d'équipe professeurs, relèvent du directeur des études. Au cours de la période couverte par le plan institutionnel de réussite, l'Institut a connu un changement à la Direction générale et un à la Direction des études.

Le plan de réussite

Le plan institutionnel de réussite qui fait l'objet du présent rapport couvre la période de 2003 à 2007 et sa mise en œuvre a été prolongée jusqu'en 2010. Il a été adopté par l'Institut Teccart (2003) en octobre 2003 et constitue une reprise intégrale du précédent plan 2000-2003. La Commission avait jugé lors de son évaluation que le plan 2000-2003 devrait être efficace et permettre à l'Institut d'atteindre les cibles fixées.

En lien avec le projet éducatif, le *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* rend compte de l'analyse d'indicateurs de réussite, dont le taux d'obtention du diplôme chez la cohorte de 1994, les statistiques de placement chez les cohortes de 1990 à 1999 et les taux de réussite des cours chez les cohortes de 1994 à 2000. Neuf objectifs découlent de la détermination des obstacles à la réussite chez les étudiants du campus de Montréal, ces objectifs s'inscrivent dans l'un ou l'autre des axes institutionnel, pédagogique ou quantitatif.

Il est à noter que malgré la prolongation de la mise en œuvre de son plan 2003-2007 jusqu'en 2010, l'Institut a déposé un plan de réussite 2007-2010 séance tenante lors de la visite de la Commission. Du fait que ce dernier plan n'a pas fait l'objet d'une autoévaluation par l'Institut, la Commission n'a considéré que le *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* aux fins de l'évaluation de l'efficacité du plan. Au moment de la visite, un *Plan institutionnel de réussite 2011-2015* était mis en œuvre.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'autoévaluation de l'efficacité du plan institutionnel de réussite a été réalisée par l'Institut au cours de l'année 2010-2011. Un comité restreint a eu pour mandat d'élaborer un devis et de réaliser l'autoévaluation de l'efficacité du plan. Ce comité s'est adjoint les services de deux consultants externes et s'est parfois transformé en comité élargi en intégrant deux professeurs et deux étudiants consultés aux différentes étapes de la démarche. Le devis comprenait entre autres les paramètres de l'autoévaluation, dont sa portée sur sept ans, soit de 2003 à 2010, et les programmes visés, c'est-à-dire ceux du campus de Montréal. L'Institut a basé son autoévaluation sur des données statistiques et des données perceptuelles. Le rapport a été adopté par le conseil d'administration en juillet 2011. L'Institut s'est fixé des enjeux d'autoévaluation, soit la rétention des étudiants dans leurs cours, la détermination des obstacles à la réussite et la spécification des moyens ou des mesures appropriés pour les lever.

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 institutionnel de réussite 2003-2007* de l’Institut Teccart (2003) comporte neuf objectifs répartis au sein des axes institutionnel, pédagogique ou quantitatif. Les trois objectifs de l’axe institutionnel concernent le portrait scolaire global des étudiants, une politique d’évaluation de l’enseignement ainsi que l’intégration de la population scolaire de la formation continue. Les quatre objectifs de l’axe pédagogique portent sur l’intégration et l’adaptation de la formation spécifique et de la formation générale, la reprise des cours échoués, le support en mathématiques et le soutien prioritaire des étudiants inscrits aux trois premières sessions. Les deux objectifs de l’axe quantitatif se rapportent à la réussite des cours en français et en mathématiques et à l’obtention du diplôme; les objectifs de ce dernier axe sont les seuls qui sont mesurables.

L’Institut a évalué le niveau d’atteinte de tous les objectifs de son plan institutionnel de réussite à l’aide d’une échelle ordinale à trois modalités, soit atteint totalement, atteint partiellement ou non atteint.

Au regard des objectifs mesurables, l’Institut a utilisé les indicateurs qui leur étaient rattachés. À l’examen des résultats, il constate que les cibles relatives aux cours de français ne sont pas atteintes tandis que celles relatives aux cours de mathématiques le sont. Il estime en outre que les résultats liés à l’obtention du diplôme sont partiellement satisfaisants puisque la cible n’a pas été atteinte dans le programme d’informatique.

L’Institut a eu recours à des données perceptuelles pour apprécier le niveau d’atteinte des objectifs d’ordres pédagogique et institutionnel, lesquels ne sont toutefois pas définis en termes de résultats attendus. Les données ont été recueillies à l’aide d’un questionnaire adressé aux étudiants finissants des AEC ainsi qu’aux étudiants inscrits en deuxième et troisième années de DEC au campus de Montréal. Elles ont aussi été recueillies à l’aide d’un questionnaire adressé à huit professeurs du campus de Montréal ainsi qu’au moyen d’entrevues menées auprès du personnel professionnel. Les questionnaires, tout comme les entrevues, portaient notamment sur la perception des répondants au regard de l’atteinte des

objectifs. À l'analyse, l'Institut constate que certains objectifs sont atteints, dont la mise en œuvre des mesures d'aide au cours des trois premières sessions, tandis que d'autres ne le sont pas, comme l'accessibilité à l'image scolaire globale des étudiants. Au terme de son exercice d'autoévaluation, l'Institut juge que l'efficacité de son plan institutionnel de réussite est partiellement satisfaisante.

La Commission constate que si les données perceptuelles recueillies par l'Institut sont pertinentes, elles ne sont pas toujours suffisantes pour permettre de déterminer clairement le niveau d'atteinte des objectifs. Elle observe en outre que l'analyse des données est parfois peu approfondie, de sorte que les conclusions ne découlent pas nécessairement de l'analyse. Bien que l'Institut souligne les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus, il n'en fournit pas toujours les éléments d'explications susceptibles de contribuer à comprendre la situation.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration de l'Institut ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* 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.

L'Institut n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de poser un regard critique sur son plan institutionnel de réussite. Grâce aux documents examinés et aux témoignages recueillis lors de la visite, la Commission a établi des constats quant au contexte d'élaboration, à la mise en œuvre et aux mécanismes de suivi du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* de l'Institut Teccart (2003).

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 orientations et des objectifs.

Le *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* repose sur l'analyse de situation réalisée pour le plan 2000-2003, laquelle avait permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Les orientations ainsi que les objectifs

définis subséquemment découlent des caractéristiques et des obstacles essentiellement relevés chez les cohortes de 1994 à 2000. La Commission estime que l'Institut aurait gagné à revoir son plan de manière à tenir compte des caractéristiques de ses étudiants et des obstacles à la réussite, et ce, pour l'ensemble de sa population étudiante.

Le rapport d'autoévaluation et les témoignages recueillis au cours de la visite indiquent que tous les objectifs des axes institutionnel et pédagogique du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* ne sont pas traduits en termes de résultats attendus pas plus qu'ils ne sont précisés par des indicateurs. Compte tenu de l'importance de déterminer des résultats attendus dans une gestion axée sur les résultats, la Commission ***suggère*** à l'Institut de toujours s'assurer que l'ensemble de ses objectifs est clairement formulé en termes de résultats attendus et que ces objectifs sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des résultats.

En conséquence des éléments qui précèdent, la Commission conclut que le contexte d'élaboration n'a contribué que partiellement à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* de l'Institut Teccart (2003).

La mise en œuvre

La mise en œuvre des actions prévues au *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* de l'Institut Teccart (2003) a été prise en charge par la Direction des études, appuyée par la Commission des études, laquelle est composée du directeur des études et des chefs d'équipe professeurs du campus de Montréal. Cette prise en charge s'inscrit dans un mode de gestion au sein duquel des professeurs tiennent le rôle de soutiens à l'organisation institutionnelle (SOI) en plus de celui de chefs d'équipe. En tant que chefs d'équipe, ces professeurs ont la responsabilité d'assurer la mise en œuvre et le suivi des activités d'aide à la réussite au sein de leur programme ou de leur département. En tant que SOI, ils assument, selon leurs intérêts et leurs compétences, la gestion d'une mesure d'aide comme le tutorat par les pairs, le centre d'aide en français ou le centre d'aide en statistiques, en informatique, en mathématiques et en électronique (CASIME). Au campus de Brossard, la prise en charge de la mise en œuvre est sous la responsabilité du directeur des études.

De prime abord, les priorités institutionnelles qui concernent la réussite sont inscrites au plan de travail de la Commission des études et discutées dans le cadre d'une rencontre d'affectation de poste. Au cours de cette rencontre, les caractéristiques ainsi que le cheminement de chaque étudiant sont examinés. Cet examen est ensuite l'objet de réunions périodiques entre la Direction des études et la Commission des études ou la régie pédagogique, et ce, toujours dans le but de dégager les besoins spécifiques de la population

étudiante en cohérence avec les mesures d'aide à la réussite à poursuivre ou à développer. L'examen ne s'applique toutefois qu'aux étudiants qui fréquentent le campus de Montréal et les principaux constats, tout comme l'application des décisions qui s'ensuivent, ne sont pas nécessairement consignés par écrit. Puis, les chefs d'équipe voient à transmettre les décisions prises aux professeurs et un suivi de la mise en œuvre du plan s'ensuit avec les professeurs lors des journées pédagogiques et avec les chefs d'équipe lors des réunions de la Commission des études ou de la régie pédagogique. En définitive, les responsabilités associées à la mise en œuvre du plan sont assumées par les divers intervenants et le calendrier de réalisation est respecté. Les mécanismes de mise en œuvre privilégient les contacts directs, soit en groupe ou de façon individuelle entre les divers intervenants. Le directeur des études est en constante interaction avec les chefs d'équipe pour assurer un suivi personnalisé à tous les étudiants. La Commission a remarqué l'engagement des professeurs du campus de Montréal en ce qui concerne la réussite et leur capacité à mettre en place des moyens pour contribuer à la réussite des étudiants. Quoique les étudiants du campus de Brossard bénéficient des mêmes mesures que ceux du campus de Montréal, la Commission a relevé qu'il n'y a pas de structure à même d'assurer une prise en charge systématique et soutenue des mesures dans ce campus. Cela dit, elle a pu observer la mobilisation de l'ensemble des services et des instances autour de la réussite.

En raison de ce qui précède, la Commission conclut que la mise en œuvre a généralement contribué à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007*. Elle invite toutefois l'Institut à s'assurer de la mise en place d'un mécanisme de mise en œuvre du plan au campus de Brossard et d'un mécanisme institutionnel de suivi de la mise en œuvre aux campus de Brossard et de Montréal et à les documenter de façon à s'assurer de l'amélioration continue de la mise en œuvre de son plan de réussite et des mesures d'aide afférentes.

Les mécanismes de suivi

Le pilotage du plan institutionnel de réussite de l'Institut Teccart (2003) est assumé par la Commission des études, laquelle est active au campus de Montréal, mais inexistante au campus de Brossard. Les aspects liés à la formation générale sont pour leur part assumés par la Direction des études.

Chaque année, le rapport annuel de la Direction générale fait état au conseil d'administration du taux global de réussite des cours et des sommes consenties à la réussite. Aucune information supplémentaire n'est communiquée au regard de l'obtention du diplôme ou des autres indicateurs retenus dans le *Plan institutionnel de réussite 2003-2007*. Par ailleurs, bien qu'une section du rapport annuel conjoint de la Direction des

études et de la Commission des études porte sur le suivi des mesures d'aide à la réussite, aucune donnée particulière ne renseigne sur les résultats obtenus en fonction de résultats attendus. L'examen du rapport d'autoévaluation de l'Institut et les informations colligées au cours de la visite de la Commission mènent aux mêmes conclusions.

Pour l'essentiel, l'Institut procède au suivi des activités d'aide à la réussite plutôt qu'au suivi des résultats du plan institutionnel de réussite. Cette façon de faire l'a amené à ajuster ses actions ou à en adopter de nouvelles sans toutefois revoir ses objectifs. Du reste, il n'y a pas de suivi du plan au sein des programmes ou départements, pas plus qu'il n'y a de mécanismes de suivi institutionnels tenant compte de résultats obtenus en fonction de résultats attendus qui permettraient à l'Institut de réviser annuellement son plan et de l'actualiser, le cas échéant. La Commission constate ainsi que l'acquisition du campus de Brossard en 2007 n'a pas occasionné une actualisation ou une révision du plan qui prend en considération les nouveaux éléments générés par ce changement dans l'environnement de l'Institut.

En conclusion, il est impossible de déterminer dans quelle mesure les moyens mis en place correspondent aux attentes liées aux objectifs des axes pédagogique et institutionnel puisque ces derniers ne sont pas formulés en termes de résultats attendus. Aussi,

> *la Commission recommande à l'Institut de se doter de mécanismes qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan de réussite et de l'actualiser, au besoin, en tenant compte des caractéristiques de l'ensemble de sa population étudiante des deux campus.*

La Commission conclut que les mécanismes de suivi n'ont pas contribué à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007*.

Le plan d’action

L’Institut a produit un plan d’action qui est en lien avec les résultats de l’autoévaluation et qui constitue les bases de son prochain plan. Le calendrier de réalisation des actions est précisé. En s’appuyant sur les obstacles relevés au cours de l’exercice, l’Institut recense les mesures à retirer, à l’exemple du CASIME ou de l’image scolaire globale des étudiants, certaines autres à poursuivre, comme les semaines d’aide à la réussite ou le tutorat par les pairs, et de nouvelles à instaurer telles que la révision de la page Web de l’Institut ou le suivi proactif des absences par les professeurs. La Commission observe qu’aucune des actions prévues au plan ne concerne l’amélioration du processus de planification de l’Institut au regard de l’élaboration, de la mise en œuvre ou du suivi du plan et qu’au surplus, les responsables de la mise en œuvre des actions ne sont pas précisés.

C’est pourquoi la Commission invite l’Institut à se doter d’un plan d’action qui comprendra les actions de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite au regard de l’élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan. La Commission estime que le plan d’action de l’Institut Teccart (2003) n’est que partiellement susceptible d’améliorer son processus de planification lié à la réussite.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de son *Plan institutionnel de réussite 2003-2007*, l'Institut Teccart (2003) a partiellement répondu aux demandes de la Commission. Il a d'abord élaboré un devis d'évaluation qui comprenait tous les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité. Ce dernier présentait la composition du comité d'autoévaluation, la démarche méthodologique et un plan d'action contenant un échéancier et un partage des responsabilités. Les principaux enjeux rattachés à l'ensemble de la démarche ont par ailleurs été précisés lors de la visite, à savoir la rétention des étudiants et la mise en place de mesures bien adaptées à de réels obstacles à la réussite. Les consultations ont été menées auprès des professeurs et du personnel spécialisé aux fins de discussions et d'appropriation de la démarche d'autoévaluation. Toutefois, en dépit du fait que cela ait été clairement annoncé dans son devis, l'Institut n'a pas porté de regard critique sur son plan de réussite au sens des attentes exprimées par la Commission concernant le contexte d'élaboration, les mécanismes de mise en œuvre et les mécanismes de suivi. Puis, il n'a pas évalué l'efficience de certains moyens comme la Commission le lui demandait. Parce que l'évaluation de l'efficience permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire des choix judicieux, la Commission estime que l'Institut gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficience des moyens mis en œuvre.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'Institut a porté un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs rattachés à l'axe quantitatif de son plan en s'appuyant sur les indicateurs prévus et sur les résultats attendus définis dans ce dernier. Dans le cas des objectifs rattachés aux axes institutionnel et pédagogique, comme aucun indicateur ni résultat attendu n'était défini, il a donné une appréciation de l'atteinte des objectifs en fonction du degré d'accord relevé dans les réponses aux questionnaires administrés aux professeurs et aux étudiants ainsi que dans les réponses aux entrevues menées auprès du personnel spécialisé. Si l'analyse menée par l'Institut relève parfois des écarts entre les objectifs visés à l'axe quantitatif et les résultats attendus, les explications relatives à l'existence de ces écarts demeurent superficielles et sont parfois absentes. Il en est de même en ce qui concerne les écarts entre les réponses obtenues dans le cadre de la cueillette des données perceptuelles auprès des professeurs, des étudiants et du personnel spécialisé. En outre, ces dernières données ne permettent pas toujours de déterminer le niveau d'atteinte des objectifs auxquels elles sont associées. La Commission observe que l'ensemble des données statistiques et perceptuelles recueillies auprès des étudiants et des professeurs ne se rapportait qu'au campus de Montréal. La Commission conclut que les données sur lesquelles s'appuie l'Institut sont pertinentes, mais qu'elles ne sont pas suffisantes. Les conclusions de l'établissement ne découlent pas toujours de son analyse des données.

Ainsi, la démarche n’a pas permis de procéder à une analyse approfondie et rigoureuse de l’efficacité du plan.

En définitive, la démarche d’autoévaluation retenue par l’Institut ne l’a pas amené à déterminer des points forts et des améliorations à apporter à son processus de planification lié à la réussite. La Commission estime que la qualité de la démarche d’autoévaluation est partielle et qu'elle n’a pas conduit l’Institut à tracer un portrait complet de l’efficacité de son plan de réussite. C’est pourquoi

> *elle recommande à l’Institut, lors d’une prochaine évaluation de son plan institutionnel de réussite, de s’assurer que l’évaluation de l’atteinte des objectifs repose sur des données suffisantes et de réaliser une analyse approfondie et rigoureuse lui permettant de porter un regard critique en vue de fonder son jugement quant aux actions à prendre pour assurer l’efficacité de son plan.*

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 2003-2007*, la Commission estime que le plan de réussite réalisé par l'Institut Teccart (2003) et la gestion qu'il en a faite n'ont que partiellement contribué à l'atteinte des résultats. De plus, l'Institut n'a pas porté de regard critique sur son plan de réussite au sens des attentes exprimées par la Commission concernant le contexte d'élaboration, les mécanismes de mise en œuvre et les mécanismes de suivi.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration du plan, la Commission estime que le plan repose sur une analyse de situation qui avait permis de connaître les caractéristiques de la population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Néanmoins, elle note que tous les objectifs des axes institutionnel et pédagogique du plan ne contenaient pas de résultats attendus mesurables. Elle suggère à l'Institut de toujours s'assurer que l'ensemble de ses objectifs est clairement formulé en termes de résultats attendus et que ces objectifs sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des résultats. La mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* a été prolongée jusqu'en 2010 et prise en charge par la Direction des études appuyée par la Commission des études du campus de Montréal. La Commission a pu observer la mobilisation de l'ensemble des services et des instances autour de la réussite. Elle a cependant constaté que le campus de Brossard ne disposait pas d'une structure à même d'assurer une prise en charge systématique et soutenue des mesures dans le campus tandis qu'au campus de Montréal, il n'existait pas de mécanisme institutionnel de suivi de la mise en œuvre du plan. La Commission invite l'Institut à mettre en place un mécanisme de mise en œuvre du plan au campus de Brossard et un mécanisme institutionnel de suivi de la mise en œuvre aux campus de Brossard et de Montréal et à les documenter de façon à s'assurer de l'amélioration continue de la mise en œuvre de son plan de réussite et des mesures d'aide afférentes. Quant aux mécanismes de suivi, la Commission a pu constater que l'Institut n'a pas de mécanismes de suivi tenant compte de résultats obtenus en fonction de résultats attendus qui permettraient à l'Institut de réviser annuellement son plan et de l'actualiser, au besoin. Elle a ainsi observé que l'acquisition du campus de Brossard en 2007 n'a pas occasionné une actualisation ou une révision qui prend en considération les nouveaux éléments générés par ce changement de l'environnement de l'Institut. La Commission estime qu'il est impossible de déterminer dans quelle mesure les moyens mis en place correspondent aux attentes liées aux objectifs des axes pédagogique et institutionnel puisque ces derniers ne sont pas formulés en termes de résultats attendus. Elle recommande à l'Institut de se doter de mécanismes qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan de réussite et de l'actualiser, au besoin en

tenant compte des caractéristiques de l'ensemble de sa population étudiante des deux campus.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée l'Institut lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et ne l'a pas conduit à 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 de l'Institut ne permet d'attester que partiellement le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007* en fonction de résultats attendus. Elle recommande à l'Institut, lors d'une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan institutionnel de réussite, de s'assurer que l'évaluation de l'atteinte des objectifs repose sur des données suffisantes et de réaliser une analyse approfondie et rigoureuse lui permettant de porter un regard critique en vue de fonder son jugement quant aux actions à prendre pour assurer l'efficacité de son plan. En outre, la Commission invite l'Institut à se doter d'un plan d'action qui comprendra les actions de nature à améliorer son processus de planification lié à la réussite au regard de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan.

Les suites de l’évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d’évaluation de l’efficacité du *Plan institutionnel de réussite 2003-2007*, l’Institut Teccart (2003) souscrit aux avis formulés et au jugement de la Commission.

La Commission d’évaluation de l’enseignement collégial,

Céline Durand, présidente