

# Rapport d'évaluation

## Évaluation de l'efficacité du Plan de réussite 2009-2012 du Séminaire de Sherbrooke

*Mai 2014*

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2009-2012* du Séminaire de Sherbrooke 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*<sup>1</sup>, 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 Séminaire et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

Le Séminaire de Sherbrooke a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 27 juin 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 16 et 17 octobre 2013<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la Commission des études, la professionnelle de l'ordre collégial responsable de l'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup> et des étudiants.

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 Séminaire de Sherbrooke, 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 Séminaire 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 Séminaire, 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. Roger Bouchard, directeur des études à la retraite du Cégep de Lévis-Lauzon, M. Vincent Camarda, directeur des études au Collège André-Grasset, et M. Louis Côté, professeur à la retraite du Collège d'Alma. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Nathalie Thibault, 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 Séminaire de Sherbrooke est un établissement d'enseignement privé subventionné fondé en 1875. Depuis 1969, l'institution offre, en plus de son enseignement à l'ordre secondaire, une formation d'ordre collégial. Durant les années 2009 à 2012, le Séminaire a maintenu son offre de trois programmes de formation préuniversitaire et de quatre programmes de formation technique menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Il a aussi offert une session *d'Accueil et intégration* et une session de *Transition*. À la formation continue, le Séminaire a offert, pour la même période, quatre programmes en 2009 puis, pour les années subséquentes, trois programmes menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC), notamment dans les domaines de l'assurance et du commerce.

Durant les quatre années couvertes par le plan de réussite, le nombre d'étudiants inscrits à la formation ordinaire a augmenté, partant de 290 pour atteindre 317 étudiants. Cette augmentation est expliquée par une croissance de l'effectif étudiant à la formation technique. De 190 étudiants inscrits en 2009, ce nombre est passé à 228 en 2012. L'effectif étudiant du secteur préuniversitaire a globalement diminué au cours de cette période, passant de 98 inscrits en 2009 à 88 en 2012. Le nombre d'étudiants des sessions *d'Accueil et intégration* et de *Transition* n'a pas dépassé deux inscrits. Quant à la formation continue, il y a eu une décroissance du nombre d'étudiants, passant de 126 en 2009 à 45 au terme du plan. Pour ce qui est du personnel du Séminaire de Sherbrooke, il a augmenté légèrement, notamment au sein du personnel de soutien qui compte trois membres et chez les professeurs où le nombre atteint dix professeurs à temps plein en 2012. Une quinzaine de professeurs travaillent à temps partiel ou sont chargés de cours. Entre deux et trois professionnels ont occupé des tâches de plus de 50 % dédiées à l'ordre collégial en début de plan et, en 2012, une conseillère d'orientation y était associée à 80 %. L'ordre d'enseignement collégial du Séminaire de Sherbrooke compte trois directions, soit la Direction générale et deux directions qui en relèvent, la Direction de l'ordre collégial et la Direction des services financiers; le recteur-directeur général et la directrice des services financiers sont gestionnaires à la fois des ordres d'enseignement secondaire et collégial. La Commission des études relève de la Direction de l'ordre collégial. Un seul comité de direction est institué pour les deux ordres d'enseignement. Durant la mise en œuvre du plan de réussite, il y a eu stabilité à la Direction de l'ordre collégial et un changement à la Direction générale du Séminaire.

## **Le plan de réussite**

Le *Plan de réussite 2009-2012* du Séminaire de Sherbrooke, qui fait l'objet du présent rapport, n'a pas été analysé par la Commission puisqu'elle ne l'a pas reçu pour évaluation de son efficacité potentielle. Le Séminaire l'a transmis à la Commission en juin 2013 au moment du dépôt de son rapport d'autoévaluation de son efficacité.

Le plan de réussite est articulé autour de quatre orientations : l'amélioration de la qualité de la langue, le soutien aux étudiants de *Sciences de la nature*, le soutien à ceux du programme de *Sciences humaines* ainsi que l'offre d'autres mesures de soutien. Ces orientations sont déployées en 10 objectifs qui apparaissent en filigrane dans le texte du plan. Des mesures d'aide sont déterminées pour chacun des objectifs du plan de réussite.

## **Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège**

Le Séminaire de Sherbrooke a entrepris l'autoévaluation de son plan de réussite à son terme, soit à l'automne 2012. Il a mandaté la conseillère d'orientation pour réaliser l'ensemble de la démarche. Des données statistiques provenant du système de gestion du Collège sur les taux de réussite et les moyennes de groupes pour chacun des cours ont été utilisées pour mesurer l'atteinte des objectifs du plan de réussite. Des données sur le taux de diplomation ont été tirées des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS). Des données perceptuelles sur l'efficacité des mesures de soutien ont été recueillies par des entrevues auprès des responsables de leur mise en œuvre. La Direction des études et la Commission des études ont validé l'analyse des données et l'ensemble du rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration le 27 juin 2013.

## **Évaluation de l'efficacité du plan de réussite**

L'évaluation de l'efficacité du plan de réussite aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification lié à la réussite.

### **L'atteinte des objectifs du plan de réussite**

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan de réussite et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Le *Plan de réussite 2009-2012* du Séminaire de Sherbrooke présente dix objectifs visant l'amélioration du français, l'amélioration de la réussite dans quatre cours écueils et celle des étudiants athlètes, l'amélioration de la capacité d'analyse des étudiants inscrits spécifiquement au programme *Techniques juridiques* ainsi que l'amélioration du taux de persévérance dans le programme *Sciences de la nature*.

Le Séminaire a évalué le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son plan de réussite, à l'exception des deux concernant l'un des deux cours écueils du programme de *Sciences humaines* qui n'a pas été offert à toutes les années couvertes par le plan. Il a utilisé des indicateurs, déterminés au moment de l'autoévaluation du plan, pour mesurer l'atteinte des objectifs. Le Séminaire a conclu sur l'atteinte de six des huit objectifs fixés au plan et les a évalués au regard des résultats attendus, ceux-ci formulés en termes d'amélioration. Pour ce faire, il a procédé à l'analyse des données statistiques sur les taux de réussite aux cours et les moyennes de groupe. Le Séminaire présente l'évolution des taux de réussite de 2000 à 2012, soit avant et après l'implantation des mesures associées à l'objectif ciblé. Ainsi, c'est en se questionnant sur l'efficacité des mesures prévues au plan et correspondant à chacun des objectifs que le Séminaire conclut sur l'atteinte des objectifs de son plan. Cependant, même s'il avait recueilli toutes les données nécessaires pour ce faire, il n'a pas conclu sur deux objectifs. Au terme de son autoévaluation, le Séminaire a constaté que plusieurs des objectifs n'ont pas été atteints et a fourni peu ou pas d'explications sur les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

La Commission estime que le Séminaire a utilisé des indicateurs pertinents qui lui ont permis de recueillir des données pertinentes et suffisantes pour réaliser l'évaluation de l'atteinte des objectifs de son *Plan de réussite 2009-2012*. Elle juge que son analyse est généralement rigoureuse et qu'en découlent des conclusions pertinentes.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Séminaire permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du *Plan de réussite 2009-2012* 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 Séminaire n'a pas entrepris de démarche particulière en vue de poser un regard critique sur son plan de réussite. Il a toutefois proposé des pistes de réflexion et des recommandations formulées dans un plan d'action. Grâce 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 de réussite 2009-2012* du Séminaire de Sherbrooke.

## **Le contexte d'élaboration**

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse des caractéristiques de la population étudiante et des obstacles à la réussite menée par le Séminaire au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations et des objectifs.

Le *Plan de réussite 2009-2012* a été élaboré par la Direction des études sur la base des mesures de soutien à la réussite mises en œuvre par les professeurs. Ces mesures ont été traduites en objectifs et des orientations les regroupant ont été déterminées à partir de la connaissance que la directrice des études a de son milieu. En effet, ses interventions directes auprès des étudiants à titre de conseillère pédagogique et d'aide pédagogique individuelle lui ont permis de cerner certaines des caractéristiques de la population étudiante. C'est à partir des rapports de session produits par les professeurs pour chacun des cours de chaque programme qu'elle a pu cerner certains obstacles à la réussite qui l'ont guidée dans la détermination des orientations du plan de réussite. Le plan de réussite a été enrichi par les échanges entre la Direction des études et les professeurs lors de journées pédagogiques et surtout par les rétroactions avec les comités de programme et la Commission des études. Au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan 2009-2012, le Séminaire a déterminé des pistes de réflexion et des recommandations qui pourront avoir un impact sur l'élaboration du prochain plan. Au moment de la visite, le Séminaire avait amorcé le processus d'élaboration de son prochain plan entre autres par la

tenue d'une rencontre avec les professeurs portant sur les constats du rapport d'autoévaluation.

La Commission considère que le Collège n'a pas procédé à une analyse de sa situation pour élaborer son plan de réussite, ce qui ne lui a pas permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de ses étudiants et de cerner des obstacles à la réussite. Les objectifs du plan de réussite étaient formulés de façon à en attester l'atteinte. Leur formulation intègre les résultats attendus en termes d'amélioration et d'augmentation sans toutefois que la valeur de départ soit précisée à l'aide d'un indicateur, rendant difficile la mesure de la progression vers l'atteinte des objectifs. La Commission constate aussi que les objectifs ne sont pas accompagnés d'indicateurs. Ainsi,

*la Commission recommande au Séminaire, lors de l'élaboration de son prochain plan de réussite, de s'assurer de formuler tous ses objectifs en termes mesurables, traduits en résultats attendus accompagnés d'indicateurs pertinents et que le tout découle d'une analyse de situation rigoureuse lui permettant de connaître les caractéristiques de la population étudiante, de cerner les obstacles à la réussite et de dégager ainsi des enjeux appropriés.*

En conclusion, la Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan de réussite 2009-2012* n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

## **La mise en œuvre**

La mise en œuvre du *Plan de réussite 2009-2012* du Séminaire de Sherbrooke se fait essentiellement par la Direction des études en étroite collaboration avec les comités de programme. L'efficacité des mesures de soutien mises en œuvre est discutée en comités de programme. Ainsi, l'analyse de l'évolution des taux de réussite de chacun des cours du programme mène à la production d'un bilan de suivi de mise en œuvre à chacune des sessions, et ce, pour chacun des cours. Les décisions du maintien des mesures de soutien, de leurs modifications ou du développement de nouvelles mesures sont prises à la suite d'échanges informels entre le professeur responsable de la mesure, le comité de programme, la Direction des études et, au besoin, la Commission des études. Ainsi, la prise en charge du plan de réussite est assurée par les contacts directs et les communications verbales entre les divers intervenants plutôt que par des plans de travail. Le rapport du Séminaire témoigne de la mise en œuvre des mesures prévues au plan de réussite et de nombreuses modifications apportées à ces mesures durant la période couverte par le plan, ce que la Commission a pu constater lors de la visite. Ce mécanisme est soutenu par une

tradition orale plutôt qu'écrite, ce qui lui confère un caractère informel. Quoique la visite ait permis de constater que ce mécanisme informel de mise en œuvre est généralement efficace considérant la taille de l'établissement, ses limites sont toutefois atteintes à l'occasion. À cet égard, la Commission invite le Séminaire à formaliser les mécanismes de mise en œuvre de son plan de réussite.

Dans l'ensemble, les responsabilités associées à la mise en œuvre du plan ont été assumées par les différents intervenants, soit la Direction des études et les professeurs. La Commission souligne leur engagement et leur prise en charge dynamique du plan de réussite qui se traduisent par des réajustements des mesures de soutien contribuant à la réussite des étudiants. La Commission note que le Séminaire témoigne, dans son rapport, de l'abandon de certaines mesures qu'il n'a pas jugé efficaces, comme le stage à l'international. Selon les informations recueillies au moment de la visite, l'évaluation de l'efficacité est une préoccupation constante pour la Direction des études de même que pour tous les responsables de mesures d'aide et sert de base pour les décisions sur la reconduction des mesures de soutien.

En conséquence de ce qui précède, la Commission conclut que la mise en œuvre a généralement contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2009-2012*.

## **Les mécanismes de suivi**

Le *Plan de réussite 2009-2012* ne précise pas de mécanismes de suivi de ses résultats. La Direction des études rend disponibles les taux de réussite aux comités de programme qui les utilisent pour réajuster les mesures de soutien, mais non pour procéder à leur analyse compte tenu des objectifs poursuivis et des résultats attendus. À l'instar du Séminaire, la Commission considère que celui-ci n'assure pas le pilotage du plan de réussite. Le Séminaire de Sherbrooke n'a pas fait le suivi annuel de la progression vers l'atteinte de ses résultats et, conséquemment, il n'a pas révisé annuellement son plan de réussite, ce qui lui aurait permis de l'actualiser au besoin. L'autoévaluation de l'efficacité de ce plan de réussite est le premier exercice de suivi des résultats mené par le Séminaire de Sherbrooke. La Commission constate que, dans cet exercice d'autoévaluation, le Séminaire s'est approprié l'utilisation de données statistiques sur la réussite pertinentes et utiles pour assurer un suivi des résultats obtenus au regard des résultats attendus. Le Séminaire a d'ailleurs proposé des pistes de réflexion et des recommandations sur les mécanismes de suivi, notamment sur l'utilisation systématique des indicateurs. De plus, au moment de la visite, la Commission a pu noter que l'ensemble des intervenants rencontrés souhaitait la mise en œuvre de mécanismes de suivi des résultats du plan. En conséquence, et comme le Séminaire l'a lui-même prévu à son plan d'action, la Commission lui *suggère* de se doter

d'un mécanisme de suivi des résultats lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser annuellement son plan de réussite et, au besoin, de l'actualiser.

En conclusion, la Commission juge que les mécanismes de suivi des résultats n'ont pas contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2009-2012*.

## **Le plan d'action**

À la suite de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le Séminaire de Sherbrooke a produit un plan d'action dans lequel il formule une quarantaine de pistes de réflexion, énoncées sous forme de questions, et de recommandations pour le *Plan de réussite 2013-2016*. Issues des principaux constats formulés dans son rapport d'autoévaluation, une majorité d'entre elles concernent le réajustement des mesures de soutien à la réussite. Les autres touchent l'amélioration du processus de planification lié à la réussite, notamment l'analyse de situation et le contexte d'élaboration ainsi que les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats du plan de réussite. Toutefois, la démarche du Séminaire ne lui a pas permis de cerner toutes les améliorations à apporter à son processus de planification lié à la réussite. De plus, le plan d'action n'établit pas le partage des responsabilités ni le calendrier de réalisation des actions. Afin d'améliorer son processus de planification lié à la réussite, la Commission invite le Séminaire, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, à consigner les pistes d'amélioration de son processus dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un échéancier.

Au moment de la visite, le Séminaire avait présenté à l'ensemble des professeurs le plan d'action de façon à déterminer les pistes de réflexion et les recommandations pertinentes, à les hiérarchiser, à en préciser les responsabilités et à établir un échéancier dans le cadre de l'élaboration de son nouveau plan de réussite. 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 Séminaire de Sherbrooke.

## **La démarche institutionnelle d'évaluation**

Le Séminaire de Sherbrooke n'a que partiellement répondu aux demandes de la Commission. En effet, il a porté un regard critique très sommaire sur le processus de planification lié à la réussite, soit le contexte d'élaboration du plan de réussite, sa mise en œuvre et le suivi des résultats. Le Séminaire n'a pas élaboré de devis. La visite a toutefois permis à la Commission de constater que le Séminaire avait déterminé des enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan de réussite : dresser pour la première fois un bilan complet de l'efficacité de son plan de réussite et procéder à une analyse critique de l'organisation du travail et du partage des responsabilités à la Direction des études. Par ailleurs, le Séminaire a établi une relation entre les résultats obtenus et les objectifs visés, comme la Commission le lui demandait. Le Séminaire a mené des consultations, essentiellement auprès de la Commission des études, sur la validation de l'analyse et sur le rapport d'autoévaluation.

La Commission estime que la démarche du Séminaire pour évaluer l'efficacité des mesures de soutien mises en œuvre lui a généralement permis de porter un jugement sur le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Elle juge que le Séminaire a utilisé des données pertinentes et suffisantes et que les conclusions découlent de leur analyse. Elle souligne qu'il a ajouté, au moment de l'autoévaluation, des indicateurs pertinents pour témoigner dans son rapport des résultats obtenus et qu'il a procédé à leur analyse au regard des résultats attendus formulés au plan de réussite. De plus, le rapport témoigne de décisions prises au regard d'une évaluation de l'efficacité de moyens mis en œuvre pour soutenir la réussite en fonction des résultats obtenus. Au terme de son autoévaluation, malgré l'absence de regard critique, le Séminaire a tiré des pistes de réflexion et des recommandations dont certaines portent sur le processus de planification lié à la réussite. Cependant, certaines de ces recommandations ne sont pas en lien avec l'analyse présentée dans le rapport du Séminaire. Aussi, le Séminaire n'a pas consigné ces pistes de réflexion et ces recommandations dans un plan d'action.

Dans l'ensemble, la Commission note que la démarche d'autoévaluation n'a que partiellement amené le Séminaire à déterminer des points forts et des améliorations à apporter à son processus de planification lié à la réussite. Elle juge que cette démarche a permis au Séminaire de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan de réussite. La Commission estime que l'analyse, qui n'est pas toujours rigoureuse, est appuyée sur des données pertinentes, mais insuffisantes et que les conclusions ne découlent pas toujours de l'analyse. Ainsi, la qualité de la démarche retenue par le Séminaire est partielle. À la lumière de ces constats,

*la Commission recommande au Séminaire, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, d'établir un devis, de poser un regard critique fondé sur des données pertinentes et suffisantes, de procéder à une analyse rigoureuse lui permettant de dégager des conclusions pertinentes pour améliorer 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 de réussite 2009-2012*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par le Séminaire de Sherbrooke et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, malgré l'absence de regard critique, le Séminaire a précisé des pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, le Séminaire a effectué une analyse de situation, lors de l'élaboration de son plan de réussite, basée essentiellement sur la connaissance que la directrice des études a de son milieu ainsi que sur ses échanges avec des professeurs, les comités de programme et la Commission des études. Le Séminaire a déterminé les orientations et les objectifs à partir des mesures de soutien mises en œuvre pour lesquelles les responsables ont produit des rapports de session portant sur l'évaluation de leur efficacité. Il a formulé des objectifs mesurables dont le libellé rend toutefois difficile la mesure précise de la progression des résultats au terme du plan et il ne les a pas accompagnés d'indicateurs. C'est pourquoi la Commission lui recommande, lors de l'élaboration de son prochain plan de réussite, de s'assurer de formuler tous ses objectifs en termes mesurables, traduits en résultats attendus accompagnés d'indicateurs pertinents et que le tout découle d'une analyse de situation rigoureuse lui permettant de connaître les caractéristiques de la population étudiante, de cerner les obstacles à la réussite et de dégager ainsi des enjeux appropriés. Pour ce qui est de la mise en œuvre, elle a été prise en charge par la Direction des études en étroite collaboration avec les comités de programme sans toutefois donner lieu à la production de documents écrits. À cet égard, la Commission invite le Séminaire à formaliser les mécanismes de mise en œuvre de son plan de réussite. D'autre part, la Commission a constaté l'absence de mécanismes de suivi des résultats du plan. Ainsi, la Commission suggère au Séminaire, comme il l'a prévu à son plan d'action, de se doter d'un mécanisme de suivi des résultats lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser annuellement son plan de réussite et, au besoin, de l'actualiser.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Séminaire lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et de tracer un portrait partiel de l'efficacité de son plan de réussite. La Commission conclut toutefois que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Séminaire permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. La Commission recommande au Séminaire, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan

de réussite, d'établir un devis, de poser un regard critique fondé sur des données pertinentes et suffisantes, de procéder à une analyse rigoureuse lui permettant de dégager des conclusions pertinentes et d'améliorer son processus de planification lié à la réussite. De plus, la Commission l'invite, lors d'une prochaine autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, à consigner les pistes d'amélioration de son processus de planification lié à la réussite dans un plan d'action précisant les responsabilités et établissant un échéancier.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2009-2012*, le Séminaire de Sherbrooke souscrit à l'analyse, aux avis et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Céline Durand, président