

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'efficacité du Plan de réussite 2004-2007

du Collège Marianopolis

Octobre 2014

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2007* du Collège Marianopolis 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 Marianopolis a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 4 octobre 2013. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 19 et 20 février 2014². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation, la Commission des études 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 Marianopolis, 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. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Luc Amyotte, professeur de mathématiques retraité du Cégep de Drummondville, M. Denis Rousseau, directeur des études du Cégep de Trois-Rivières, et M^{me} Deborah Valdez, directrice des services aux étudiants du Collège Héritage. 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

Fondé en 1969, le Collège Marianopolis est un collège anglophone privé subventionné situé à Montréal. Il offre six programmes d'études préuniversitaires menant au diplôme d'études collégiales (DEC), soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Sciences, lettres et arts*, *Arts et lettres*, *Musique* ainsi qu'*Histoire et civilisation*. Trois doubles DEC sont également proposés par le Collège, soit *Sciences de la nature et Musique*, *Sciences humaines et Musique* de même qu'*Arts et lettres et Musique*. Entre 2004 et 2014, soit la période de mise en œuvre du plan de réussite, le nombre de programmes d'études dispensés au Collège, bien que le nombre de doubles DEC ait fluctué au fil des années, est demeuré stable.

En 2012-2013, le Collège comptait 2038 étudiants. Il s'agit d'une croissance puisque le nombre d'étudiants était de 1680 en 2004-2005. Le Collège employait, en 2012-2013, 264 personnes. Ce nombre a augmenté puisqu'il était de 170 en 2004-2005. Le Collège compte cinq directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction du développement institutionnel (*Development and Alumni Affairs*), la Direction des ressources humaines (*Human Resources and Professional Development*), la Direction des finances et de l'administration (*Finance and Administration*) et la Direction des projets spéciaux (*Special Projects*). Au cours de la période de mise en œuvre du plan de réussite, la responsabilité du Collège a graduellement été transférée de la Congrégation Notre-Dame vers une corporation laïque; ce processus n'était pas complété au moment de la visite de la Commission. Finalement, les personnes ayant occupé les postes de directeur général et de directeur des études ont changé au cours de la période de mise en œuvre du plan de réussite.

Le plan de réussite

Le plan de réussite qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par le Collège en novembre 2004 et évalué en mars 2005 par la Commission qui l'a jugé susceptible de soutenir la réussite et la diplomation. Il s'agit du deuxième plan de réussite du Collège; il couvrait initialement les années 2004 à 2007. Le Collège a par la suite prolongé sa mise en œuvre jusqu'en 2014. Ce plan de réussite était toujours en vigueur lors de la visite de la Commission. L'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite qu'a menée le Collège a porté sur la version initiale du plan de réussite.

Le Collège Marianopolis se donne pour mission d'encourager chaque membre de sa communauté à réfléchir de façon critique et créative, à communiquer efficacement, à agir avec intégrité, à promouvoir la justice sociale et politique et à adopter des pratiques environnementales responsables. Il s'engage également à placer l'étudiant au centre de son environnement d'apprentissage. Le plan de réussite comprend trois objectifs en lien avec la mission du Collège. Ceux-ci concernent le soutien général à la réussite scolaire, l'enrichissement des activités pédagogiques et le soutien à la réussite fourni par le Centre d'aide à l'apprentissage (*Learning Resources Centre*) en réponse à des besoins particuliers.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite qu'a menée le Collège Marianopolis s'est étalée de la session d'hiver 2012 à la session d'automne 2013. Le comité d'autoévaluation, composé de deux directeurs adjoints de la Direction des études, de quatre coordonnateurs de programme et de trois professionnels, a été responsable de la démarche d'autoévaluation. Celle-ci s'est appuyée sur un devis qui prévoit la méthodologie employée pour mener l'autoévaluation, les indicateurs et les sources de données pour chacun des objets soumis à l'autoévaluation, l'assignation des responsabilités et l'établissement d'un échéancier. Des enjeux, inclus dans le devis, ont également été déterminés. Ceux-ci s'inspirent des enjeux que la Commission a établis dans son *Cadre d'analyse* pour la présente opération d'évaluation. Les données colligées au cours de la démarche d'autoévaluation ont été de nature statistique, documentaire et perceptuelle. À travers la Commission des études, des représentants de tous les groupes du Collège ont été consultés à différentes étapes de la démarche d'autoévaluation et sur les versions successives du rapport d'autoévaluation. Celui-ci a également été placé sur l'intranet du Collège pour consultation générale et rétroaction. Le conseil d'administration du Collège a adopté le rapport d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite le 10 septembre 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 du Collège Marianopolis comprend trois objectifs en lien avec le soutien général à la réussite scolaire, l'enrichissement des activités pédagogiques et le soutien à la réussite fourni par le Centre d'aide à l'apprentissage en réponse à des besoins particuliers. Les données statistiques recueillies sont celles du système d'information du Collège qui répertorie notamment les taux annuels de réussite, de persévérance et de diplomation des étudiants, tandis que les données documentaires recueillies sont constituées de bilans annuels d'activités et de procès-verbaux de réunions. Pour leur part, les données perceptuelles utilisées sont issues de sondages menés auprès de la communauté du Collège et d'échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation.

Pour sa démonstration, le Collège a abordé tous les objectifs de son plan de réussite. Il ne juge pas du niveau d'atteinte individuel de ses objectifs, mais il conclut que, à la lumière de la réalisation des mesures prévues au plan et de façon globale, ses objectifs sont atteints pour la période 2004 à 2007. Pour évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs, il a utilisé des indicateurs prévus dans son plan de réussite. La Commission estime par ailleurs que ces indicateurs sont pertinents. Cependant, elle note que certains indicateurs n'ont pas été considérés parce qu'une absence de données les a rendus inutilisables. Par exemple, dans son plan de réussite, le Collège prévoyait mesurer le taux de réussite en première et en deuxième sessions. Or, la mesure du taux de réussite en deuxième session a été abandonnée puisque des données sur celui-ci n'ont pas été colligées au cours de la période de mise en œuvre du plan de réussite.

La Commission constate que le Collège ne juge que partiellement du niveau d'atteinte de ses objectifs au regard des résultats attendus. En effet, des résultats attendus qui étaient prévus dans le plan de réussite n'ont pas été considérés lors de la démarche d'autoévaluation. En l'absence de certaines données sur les résultats obtenus, notamment en lien avec les services fournis par le Centre d'aide à l'apprentissage, le Collège fonde sa lecture de l'efficacité de son plan de réussite sur la réalisation d'activités. En effet, la

Commission observe que, au fil des années, le plan de réussite s'est orienté vers la réalisation d'activités plutôt que vers l'atteinte de résultats attendus. De plus, le Collège n'explique que partiellement les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Il est à noter aussi que la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs se limite aux résultats obtenus jusqu'en 2007. Les données disponibles pour les années subséquentes, bien que la mise en œuvre du plan de réussite ait été prolongée jusqu'en 2014, n'ont pas été prises en compte.

En somme, la Commission juge que l'analyse est généralement rigoureuse et s'appuie sur des données pertinentes, mais seulement en partie suffisantes. Généralement, pour la période 2004 à 2007, les conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse.

En conséquence, la Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège ne permet que partiellement 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 lui a permis de poser un regard critique sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi de son *Plan de réussite 2004-2007*. Pour chacun de ces trois objets, le Collège a fondé son analyse sur des documents institutionnels, notamment des bilans annuels d'activités et des procès-verbaux de réunions, et sur des données institutionnelles en lien avec ses indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Des données perceptuelles ont également été colligées au moyen de sondages menés auprès de membres de la communauté du Collège et au terme d'échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation.

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.

Pour élaborer son *Plan de réussite 2004-2007*, le Collège n'a pas procédé à une nouvelle analyse de sa situation. La Commission observe en effet que le Collège a repris, pour son

Plan de réussite 2004-2007, l'analyse de situation à laquelle il avait procédé pour son plan de réussite précédent. Elle considère par ailleurs que, puisqu'elle n'a été réalisée que quelques années avant la mise en œuvre du *Plan de réussite 2004-2007*, cette analyse de situation demeurerait, au moment de l'élaboration du plan de réussite, toujours actuelle et pertinente. La Commission estime donc que l'analyse de situation réalisée par le Collège a été suffisante et lui a permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Dans son plan d'action, le Collège se propose de planifier le processus d'élaboration de son prochain plan de réussite et de renouveler l'analyse des caractéristiques de sa population étudiante ainsi que des obstacles à la réussite.

De plus, la Commission, à l'instar du Collège, considère que les orientations et les objectifs retenus dans le plan de réussite découlent de l'analyse de situation à laquelle le Collège a procédé, des enjeux qui en ont résulté ainsi que des caractéristiques de sa population étudiante et des obstacles à la réussite que le Collège a dégagés. Elle estime également que les objectifs qui apparaissent dans le *Plan de réussite 2004-2007* sont généralement formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. En effet, une grande partie des objectifs est accompagnée d'indicateurs exprimant une tendance et visant l'amélioration des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. La Commission souligne que les mesures de soutien à la réussite sont explicitement incluses dans le plan de réussite. Le regard critique qu'a posé le Collège sur certains des indicateurs retenus dans son *Plan de réussite 2004-2007* l'a amené à se proposer d'en élaborer d'autres pour mieux suivre l'efficacité des mesures, ce que la Commission l'encourage à faire.

La Commission, à la lumière de ces constats, conclut que le contexte d'élaboration a contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2007* du Collège Marianopolis.

La mise en œuvre

Les activités prévues dans le plan de réussite sont prises en charge depuis peu dans la planification annuelle de la Direction des études. Le Collège note que c'est plutôt au comité de pilotage du plan de réussite (*Plan for Success Steering Committee*), dont fait partie le directeur des études, que revient la responsabilité de coordonner les activités en lien avec le plan de réussite. Ainsi, chaque année, un appel de projets est lancé par le comité qui évalue les activités qui lui sont soumises, et ce, en fonction de leurs liens avec les trois objectifs du plan de réussite, des ressources financières disponibles et, parfois, de leur impact sur les indicateurs de réussite. En fin d'année, un bilan de chacune de ces activités est réalisé par les intervenants qui en sont responsables. Le comité reçoit ces bilans et, à la lumière de ceux-ci, prend la décision de maintenir, d'ajuster ou de retirer les

activités. Ce mécanisme assure le suivi de la mise en œuvre des activités prévues dans le plan de réussite. La Commission a pu observer lors de la visite que les responsables de certaines de ces activités élaborent des plans de travail annuels. Elle a également pu constater que la Direction des études s'est récemment dotée d'un plan de travail annuel qui est en lien avec le plan de réussite, mais que le comité de pilotage du plan de réussite lui-même, les programmes et les départements ne disposent pas de plans de travail annuels. La Direction générale, quant à elle, élabore un plan de travail annuel, mais la Commission n'observe aucun lien entre celui-ci et les objectifs du plan de réussite. À la lumière de ces constats, la Commission considère qu'il n'existe pas de prise en charge institutionnelle complète et intégrée du plan de réussite; cette prise en charge est plutôt assurée par le mécanisme mis en place par le comité de pilotage du plan de réussite. Elle note enfin que le comité consultatif du plan de réussite (*Plan for Success Advisory Group*) intervient également dans la mise en œuvre annuelle des mesures liées à la réussite, notamment en participant à la détermination des priorités relatives à la réussite.

En somme, la Commission estime que les intervenants ont assumé leurs responsabilités dans la réalisation des mesures liées au plan de réussite, mais que le calendrier de réalisation n'a pas été respecté. En effet, les témoignages recueillis lors de la visite confirment un engagement collectif envers la réussite. Par contre, le calendrier initial s'étendait de 2004 à 2007. Le prolongement indéfini et systématique de la mise en œuvre du plan de réussite a fait perdre au calendrier initial son caractère stratégique, ce qui fait que celui-ci n'agit plus comme guide en 2013-2014. La Commission, à l'instar du Collège, juge par ailleurs que les moyens n'ont que partiellement permis d'atteindre les résultats du plan de réussite. Pour guider sa planification liée à la réussite, le Collège souligne que le plan de réussite doit bénéficier d'une visibilité accrue et d'une reconnaissance institutionnelle comme moteur de réussite; il a d'ailleurs inclus une action en lien avec ce constat dans le plan d'action qui conclut son rapport d'autoévaluation. Pour que cette intention se réalise, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer que sa planification institutionnelle prend en charge son plan de réussite.

La Commission constate que le Collège fait montre d'une préoccupation pour l'évaluation de l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre dans le cadre de sa gestion des activités en soutien à la réussite. Le mécanisme que déploie le comité de pilotage du plan de réussite pour la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre des activités prévues dans le plan de réussite le confirme. En prenant en compte les ressources financières disponibles et l'impact des activités sur les indicateurs de réussite, la Commission note que le Collège procède à l'évaluation de l'efficacité des moyens qu'il met en œuvre.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission conclut que la mise en œuvre n'a que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2007* du Collège Marianopolis.

Les mécanismes de suivi

Le plan de réussite prévoit un mécanisme de suivi de ses résultats. Ainsi, il y est notamment mentionné que, chaque année, des données relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation sont colligées et analysées et que, périodiquement, le plan de réussite peut être révisé en fonction des résultats obtenus. Or, le Collège observe dans son autoévaluation qu'il n'a pas suivi les résultats de son *Plan de réussite 2004-2007*. En effet, le Collège n'a pas développé d'outils lui permettant de recueillir les données requises pour suivre les résultats de son plan de réussite. La Commission estime que cette absence de mécanisme ne permet pas au Collège d'apporter des ajustements au plan de réussite, lorsque cela s'avère nécessaire. Ainsi, à la lumière des informations recueillies lors de la visite, elle constate que le plan de réussite n'a été ni révisé ni actualisé au cours de sa période de mise en œuvre, prolongée annuellement de 2007 à 2014, et ce, bien que des changements quant aux caractéristiques de la population étudiante et aux obstacles éventuels à la réussite aient été observés.

Dans de telles circonstances, la Commission considère que la Direction des études n'assure pas le pilotage du plan de réussite. Le pilotage se limite au suivi de la mise en œuvre des mesures de soutien à la réussite que réalise annuellement le comité de pilotage du plan de réussite. Pour leur part, les programmes et les départements suivent les indicateurs de réussite en première session, de réinscription en troisième session et de diplomation en durée prévue. Lors de la visite, la Commission a pu constater que, depuis peu, des comités de programme ont été mis sur pied, un système d'information est en élaboration et un tableau de bord répertoriant le suivi des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation est disponible. Celui-ci a été élaboré suite à la démarche d'autoévaluation au cours de laquelle le Collège a éprouvé des difficultés à évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite. Puisque les résultats du plan de réussite ne sont pas suivis, et ce, depuis 2004, des activités sont mises en œuvre sans prendre en compte les résultats obtenus au regard des résultats attendus. Lors de la visite, de nombreux intervenants ont exprimé le souhait de voir plus de données colligées et analysées pour leur permettre de mieux connaître la population étudiante et pour prendre des décisions mieux éclairées quant aux mesures de soutien à la réussite à mettre en œuvre. Bien qu'elle note cette préoccupation,

la Commission recommande au Collège de mettre en place un mécanisme de suivi des résultats de son plan de réussite lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs et l'évolution des caractéristiques de sa population étudiante, de réviser périodiquement son plan de réussite et de l'actualiser, le cas échéant.

La Commission, à la lumière de ces constats, juge que les mécanismes de suivi n'ont pas contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2007* du Collège Marianopolis.

Le plan d'action

Le Collège a produit un plan d'action au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite. Les pistes d'amélioration qui y sont consignées concernent la nécessité d'élaborer un nouveau plan de réussite, la nécessité de mieux évaluer les impacts des mesures de soutien à la réussite mises en œuvre et la nécessité d'assurer une visibilité accrue et une reconnaissance institutionnelle au plan de réussite. Au moment de la visite, une action avait été entreprise; il s'agit de l'élaboration d'un tableau de bord répertoriant les données relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation.

La Commission estime 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 le calendrier a été précisé. 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 Marianopolis.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, le Collège a répondu aux attentes de la Commission. En effet, il a établi un devis qui inclut tous les éléments essentiels permettant de mener une évaluation de qualité, dont des enjeux liés à sa démarche d'autoévaluation. Le Collège a également mesuré le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite, a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi de son plan de réussite et a évalué l'efficacité de certains moyens mis en œuvre. Il a consulté son milieu sur sa démarche d'autoévaluation et a élaboré un plan d'action qui assigne des responsabilités et précise un calendrier.

Dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a porté un jugement sur le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son plan de réussite. Pour ce faire, il a utilisé des indicateurs prévus à son plan de réussite. La Commission considère que ces indicateurs sont pertinents. L'absence de données que le Collège aurait dû colliger au cours de la mise en œuvre du plan de réussite a toutefois rendu certains indicateurs inutilisables. Elle observe par ailleurs que la démonstration du niveau d'atteinte des objectifs se limite aux résultats obtenus jusqu'en 2007, même si la mise en œuvre du plan de réussite a été prolongée jusqu'en 2014. La Commission estime ainsi que le Collège ne juge que partiellement du niveau d'atteinte de ses objectifs au regard des résultats attendus et n'explique que partiellement les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

Le Collège a examiné les trois objets du regard critique, soit le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi de son plan de réussite. Les constats du Collège quant au regard critique s'appuient essentiellement sur des échanges tenus au sein du comité d'autoévaluation. Ainsi, le comité d'autoévaluation, à la suite de discussions entre ses membres, a proposé des constats dans les versions préliminaires du rapport d'autoévaluation. À travers la Commission des études, les membres de la communauté ont été consultés. Les observations recueillies lors de ces consultations ont été considérées dans la version définitive du rapport d'autoévaluation. La Commission estime que la démarche d'autoévaluation menée par le Collège lui a permis de dégager des points forts et des points à améliorer à son processus de planification lié à la réussite. Elle juge également que le regard critique que le Collège a posé devrait lui permettre d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En somme, la Commission estime que l'analyse, généralement rigoureuse, s'appuie sur des données pertinentes, mais seulement en partie suffisantes. Dans l'ensemble, les conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse. La Commission juge ainsi que la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège est généralement de qualité. Puisque les

données colligées pour démontrer le niveau d'atteinte des objectifs et pour poser le regard critique se limitent aux résultats obtenus jusqu'en 2007, la Commission considère néanmoins que la démarche d'autoévaluation retenue par le Collège l'a amené à tracer un portrait partiel de l'efficacité 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 de réussite 2004-2007*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par le Collège Marianopolis 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 de réussite 2004-2007* 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 constate que le Collège n'a pas procédé à une nouvelle analyse de sa situation. Il a plutôt choisi de reprendre, pour son *Plan de réussite 2004-2007*, l'analyse de situation à laquelle il avait procédé pour son plan de réussite précédent. Puisque celle-ci n'a été réalisée que quelques années avant la mise en œuvre du *Plan de réussite 2004-2007*, elle demeurerait, au moment de l'élaboration du plan de réussite, toujours actuelle et pertinente. L'analyse de situation réalisée par le Collège lui a donc permis de dégager des enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. À l'instar du Collège, la Commission juge par ailleurs que les objectifs qui apparaissent dans le plan de réussite sont généralement formulés de façon à pouvoir en attester l'atteinte. Ensuite, en ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission, tout comme le Collège, constate que le comité de pilotage du plan de réussite, dont fait partie le directeur des études, assure la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre des activités en lien avec le plan de réussite. Elle considère par ailleurs qu'il n'existe pas de prise en charge institutionnelle complète et intégrée du plan de réussite et que le prolongement indéfini et systématique de la mise en œuvre du plan de réussite a fait perdre au calendrier initial son caractère stratégique. La Commission suggère donc au Collège de s'assurer que sa planification institutionnelle prend en charge son plan de réussite. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission constate que la Direction des études n'assure pas le pilotage du plan de réussite et que le Collège n'a pas suivi les résultats de son *Plan de réussite 2004-2007*. Le pilotage se limite au suivi de la mise en œuvre des mesures de soutien à la réussite que réalise annuellement le comité de pilotage du plan de réussite. Pour leur part, les programmes et les départements suivent les indicateurs de réussite en première session, de réinscription en troisième session et de diplomation en durée prévue. Cette absence de mécanisme ne permet pas au Collège d'apporter des ajustements au plan de réussite, lorsque cela s'avère nécessaire. Ainsi, le plan de réussite n'a été ni révisé ni actualisé au cours de sa période de mise en œuvre, prolongée annuellement de 2007 à 2014, et ce, bien que le Collège ait constaté des changements quant aux caractéristiques de sa population étudiante et aux obstacles éventuels à la réussite. La Commission recommande donc au

Collège de mettre en place un mécanisme de suivi des résultats de son plan de réussite lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs et l'évolution des caractéristiques de sa population étudiante, de réviser périodiquement son plan de réussite et de l'actualiser, le cas échéant.

Enfin, la démarche d'autoévaluation qu'a menée le Collège lui a permis de réaliser une évaluation généralement de qualité, mais de tracer un portrait partiel 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 ne permet que partiellement d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Elle note enfin que le Collège a produit un plan d'action au terme de l'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite. Pour les différentes actions envisagées, les responsabilités ont été assignées et le calendrier a été précisé. La Commission estime que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite du Collège Marianopolis.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son *Plan de réussite 2004-2007*, le Collège Marianopolis souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a également apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Céline Durand, présidente