

Rapport d'évaluation

**Évaluation de l'efficacité du
Plan de réussite 2004-2009**

du Collège LaSalle

Mars 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2009* du Collège LaSalle 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 LaSalle a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 16 novembre 2010. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 27 et 28 mars 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, la Commission des études, le comité pédagogique, le comité de suivi du plan de réussite, le comité d'évaluation 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 LaSalle, de son plan de réussite et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que le Collège s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification lié à la réussite au Collège, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, Évaluation de l'efficacité des plans de réussite des collèges privés subventionnés : *Cadre d'analyse*, avril 2008, 10 p.
 2. Outre le commissaire, M. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Sylvie Vézina, directrice des études au Collège O'Sullivan de Québec, M. Florian Côté, conseiller pédagogique en formation continue retraité du Collège d'Alma et M. Celestino Di Flumeri, professeur au Collège Marianopolis. Le comité était assisté de M^{me} Katya Goetgheluck, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan de réussite

L'établissement

Le Collège LaSalle, fondé en 1959, est un établissement d'enseignement privé subventionné dont les langues d'enseignement sont le français et l'anglais. Il est situé dans la région de Montréal. Le Collège LaSalle est membre du réseau *LaSalle international* qui compte 21 établissements d'enseignement déployés dans plus d'une dizaine de pays, dont la Colombie, le Maroc, les Philippines et la Chine. En 1983, le Collège a mis sur pied le Centre Spécialisé de la Mode du Québec qui est devenu, en 2001, le Centre de transfert technologique de la mode (CTTM).

Le Collège LaSalle regroupe ses programmes sous le concept d'école : l'École internationale de mode, arts et design, l'École internationale d'hôtellerie et de tourisme, l'École internationale de gestion et technologies et l'École de sciences et techniques humaines. Chaque école chapeaute une ou deux familles de programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) et à l'attestation d'études collégiales (AEC). Le Collège possède également un portail de formation à distance qui propose des AEC en ligne ainsi que de la formation sur mesure.

En 2009-2010, la dernière année couverte par son plan de réussite, le Collège LaSalle offrait huit programmes d'études à la formation ordinaire : un à la formation préuniversitaire et sept à la formation technique. Au secteur préuniversitaire, le programme proposé était *Sciences humaines*. Au secteur technique, les programmes proposés étaient notamment *Commercialisation de la mode*, *Technique de gestion hôtelière*, *Technique de gestion et comptabilité* et *Technique d'éducation spécialisée*. Le Collège LaSalle offrait également, en 2009-2010, 32 programmes à la formation continue, soit essentiellement des AEC. Ceux-ci étaient répartis dans ses quatre écoles. Il s'agit d'une croissance de cinq programmes par rapport à 2004-2005, la première année couverte par le plan de réussite.

Pendant la mise en œuvre du plan de réussite du Collège, le nombre d'étudiants inscrits au secteur préuniversitaire a augmenté, passant de 36 en 2006, année d'implantation, à 136 en 2009. Le nombre d'étudiants inscrits dans un programme technique a, pour sa part, augmenté d'environ 400 étudiants pour se chiffrer à un total de 1 850 à la fin de l'année 2009-2010. En ce qui concerne le nombre d'étudiants inscrits en *Accueil et intégration* ou en session de *Transition*, il est passé de 13 en 2007 à 77 en 2009. Au secteur de la formation continue, le nombre d'inscriptions aux AEC a lui aussi augmenté. Ainsi, en 2004, on dénombrait 888 étudiants, comparativement à 1 118 en 2009.

Le Collège comptait, à la fin de l'année 2009-2010, 245 employés. Pour toutes les catégories de personnel, à l'exception des professeurs, le nombre d'employés est resté relativement stable pendant la période de mise en œuvre du plan. Concernant les professeurs, il y a eu une croissance notable de leur nombre. Il est ainsi passé de 176 en 2004-2005 à 206 en 2009-2010. Au cours de la période couverte par le plan de réussite, aucun changement n'a eu lieu à la Direction générale. Le poste de Direction des études a été pourvu à la fin de l'année 2005, à la suite d'un intérim de deux ans. En ce qui concerne la coordination du plan de réussite, un nouveau coordonnateur a été nommé en 2006, soit à la troisième année 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 décembre 2004 et évalué par la Commission qui a conclu qu'il présentait plusieurs améliorations par rapport au plan précédent. Ainsi, la Commission a noté que les mesures d'aide étaient diversifiées et suffisamment adaptées aux problématiques de réussite. La Commission a également constaté que le Collège LaSalle a pris les moyens pour recueillir des données sur l'utilisation de ses services d'aide ainsi que sur la satisfaction et les attentes des utilisateurs de ces services. Toutefois, comme l'efficacité de la plupart des mesures n'avait pas été démontrée par le passé, la Commission engageait le Collège à suivre de près l'application de son plan d'aide afin qu'il favorise la réussite et la diplomation de ses étudiants.

Le Plan de réussite 2004-2009 est le deuxième plan du Collège LaSalle. Il devait couvrir les années 2004 à 2007, mais une prolongation de deux ans a été autorisée par la Direction des études le 25 novembre 2007. Les objectifs de ce plan de réussite sont au nombre de quatre. Les principaux thèmes abordés sont la réussite en première session, la réinscription en troisième session ainsi que le taux de diplomation.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

Le Collège LaSalle a réalisé les étapes de sa démarche d'autoévaluation entre septembre 2008 et octobre 2010. Pour réaliser l'ensemble des travaux, le Collège a mis sur pied un comité d'évaluation du plan de réussite, représentatif de sa diversité particulière. Le comité d'évaluation était composé de neuf membres, dont la directrice des études pour les premières étapes de la démarche d'évaluation, le coordonnateur au plan de réussite, des coordonnateurs d'école, des professeurs ainsi que des chargés de cours. Le comité était

sous la responsabilité du coordonnateur au plan de réussite. De plus, le Collège a fait appel à un consultant pour planifier la démarche.

Dans la réalisation de son mandat, le comité d'évaluation a procédé à une analyse préliminaire du plan de réussite du Collège. Il a ensuite établi un devis d'autoévaluation qui a pris la forme d'un devis de recherche. Un échéancier de réalisation des travaux a également été produit. Ce dernier a été ajusté au cours de la démarche d'autoévaluation du plan. Pendant la période de collecte des données, le comité d'évaluation a réalisé un sondage auprès des professeurs, un sondage auprès des élèves, des entrevues de groupe et individuelles sur la qualification et l'efficacité des mesures d'aide ainsi qu'une collecte de données statistiques sur la réussite. L'analyse des données et la rédaction du rapport ont été réalisées par les membres du comité, soutenus par des professeurs du Collège spécialistes en recherche et évaluation. Le rapport d'autoévaluation du Collège LaSalle a été adopté par son conseil d'administration le 26 octobre 2010.

L'autoévaluation du Collège visait cinq enjeux : servir de base à l'élaboration du prochain plan institutionnel de réussite, instaurer une éthique de travail, développer des outils de collecte de données, développer une expertise d'autoévaluation systématique et proactive et satisfaire les exigences de la Commission.

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 2004-2009* du Collège LaSalle présente quatre objectifs portant sur le taux de réussite à la première session des nouveaux inscrits, le taux de réinscription à la troisième session, le taux d'obtention du diplôme d'études collégiales dans la durée prévue et le taux d'obtention du diplôme d'études collégiales deux ans après la durée prévue. Des cibles spécifiques sont associées à chacun de ces objectifs.

Pour réaliser l'autoévaluation de l'efficacité de son plan stratégique, le Collège LaSalle a abordé tous ses objectifs. Il a réalisé l'examen de l'efficacité de son plan en se basant sur des données statistiques, perceptuelles ainsi que documentaires. Les outils utilisés par le comité d'évaluation sont, entre autres, les données statistiques sur la réussite (PSEP, DEFI et CLARA, l'outil de recherches statistiques du Collège), les réponses données aux sondages réalisés auprès des élèves et des professeurs, l'information obtenue lors d'entrevues de groupe avec des professeurs, principalement de la formation générale, l'information obtenue lors d'entrevues individuelles avec les directeurs d'écoles et les coordonnateurs de programme ainsi que les plans de travail et les bilans annuels des différents centres d'aide lorsqu'ils avaient été réalisés.

En ce qui concerne la mesure de l'atteinte des objectifs de son plan de réussite, le Collège LaSalle constate, dans son autoévaluation, que les résultats obtenus sont en deçà des résultats attendus. Le Collège explique que les cibles fixées lors de l'élaboration de son plan de réussite étaient ambitieuses. Il réalise, au regard de son processus d'autoévaluation, que celles-ci étaient difficilement atteignables. Le Collège observe d'ailleurs que pour l'ensemble de ses objectifs, il avait fixé des cibles qui dépassaient les moyennes provinciales inscrites pendant la période de mise en œuvre du plan. Par contre, le Collège signale que, pour deux de ses objectifs, une progression vers leur atteinte a été constatée. L'analyse des indicateurs de réussite a effectivement pu montrer une amélioration notable du taux de réussite en première session ainsi qu'une amélioration du taux de diplomation dans la durée prévue du programme. Le taux de réinscription au troisième trimestre a, pour

sa part, subi des fluctuations. Le Collège n'a donc pas été en mesure de déceler une tendance vers l'atteinte de l'objectif lui étant associé. Quant au taux de diplomation deux ans après la durée prévue du programme, le Collège n'a pas été en mesure de témoigner de l'atteinte de l'objectif lui étant lié, car il ne disposait pas, au terme du plan de réussite, des données nécessaires pour lui permettre de le faire. En ce qui concerne le taux de diplomation dans la durée prévue du programme, le Collège fait l'hypothèse que les écarts observés entre les résultats attendus et les résultats obtenus pourraient être expliqués par le coût des études qui influence les étudiants à poursuivre ou à abandonner leur formation, la situation personnelle ou scolaire précaire des étudiants qui travaillent et ont des enfants à charge ainsi que la clientèle internationale qui éprouve des difficultés avec la langue d'apprentissage.

Au regard de l'autoévaluation du Collège LaSalle et des informations obtenues lors de la visite, la Commission constate que l'établissement a procédé à une analyse rigoureuse, basée sur des données pertinentes et suffisantes. La Commission souligne d'ailleurs la qualité de l'analyse réalisée par le Collège, qui est exhaustive et détaillée. La Commission note que le Collège a utilisé les cibles prévues au plan ainsi que des indicateurs pertinents pour mesurer l'atteinte de ses objectifs. Elle observe également que ses conclusions sont pertinentes et découlent de l'analyse qu'il a réalisée. La Commission remarque cependant que le Collège a peu expliqué les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus de manière à mieux comprendre ces derniers.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration du Collège permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

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 LaSalle pour poser un regard critique sur son processus de planification lié à la réussite a été réalisée parallèlement à celle ayant permis de mesurer l'atteinte de ses objectifs. Cette démarche a permis au Collège d'examiner les trois objets du regard critique. Le Collège s'est principalement penché sur le contexte d'élaboration ainsi que sur la mise en œuvre de son plan de réussite. Il s'est brièvement intéressé aux mécanismes de suivi. Les témoignages recueillis lors de la visite ont permis de consolider les constats faits par le Collège dans son regard critique. Les analyses qui ont

découlé de cet examen ont conduit le Collège LaSalle à des pistes d'action qui devraient permettre l'amélioration de son processus de planification lié à la réussite. Celles-ci ont d'ailleurs été prises en compte dans la mise en œuvre de son nouveau *Plan stratégique 2010-2015*.

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 Collège mentionne dans son autoévaluation que l'analyse des indicateurs de réussite a été peu approfondie. Considérant ces éléments, le Collège estime que l'analyse de la situation réalisée lors de l'élaboration de son *Plan de réussite 2004-2009* reflétait peu sa réalité et qu'elle n'avait pas permis de dégager des enjeux appropriés ni de connaître les caractéristiques de la clientèle. Le Collège signale toutefois que les obstacles à la réussite et à la diplomation de ses étudiants avaient été déterminés et explicités dans son plan de réussite. Le Collège LaSalle juge que les objectifs élaborés dans son plan n'étaient pas réalistes et donc difficilement atteignables.

La Commission note que le *Plan de réussite 2004-2009* du Collège LaSalle ne reposait pas sur une analyse de la situation approfondie ayant permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de dégager des enjeux appropriés. Effectivement, la Commission a pu constater lors de la visite que le Collège a réalisé peu de consultations de sa communauté au moment de l'élaboration de son plan de réussite. Un sondage auprès des étudiants de même que des entrevues auprès du personnel ont été réalisés, mais ceux-ci n'ont pas été validés et les informations recueillies sont souvent, selon la Commission, insuffisantes et non pertinentes. La Commission note également, tel que le Collège l'a souligné, que son analyse des indicateurs de réussite a été peu approfondie. Par contre, la Commission a pu remarquer les efforts de ce dernier pour améliorer ses façons de procéder lors de l'élaboration de son *Plan de réussite 2010-2015*. Les témoignages recueillis lors de la visite montrent la volonté du Collège à consulter sa communauté et à diffuser l'information relative à sa planification liée à la réussite. Concernant son *Plan de réussite 2004-2009*, la Commission remarque que le Collège a porté, dans son autoévaluation, un regard critique sur la pertinence de chacun des obstacles à la réussite. Il a ensuite ajouté les obstacles qui, à son avis, auraient dû être intégrés au plan. La Commission estime que l'orientation que

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

s'était donnée le Collège découlait de son analyse de situation. Elle juge aussi que, bien que les objectifs du plan de réussite du Collège LaSalle n'aient pas été élaborés en lien avec son analyse de situation, ils avaient été formulés de façon à ce qu'il puisse en attester l'atteinte. Bien qu'elle ait pu remarquer des changements dans l'élaboration du plan, la Commission invite le Collège à approfondir son analyse de situation et à s'assurer que tous ses objectifs découlent de son analyse.

Pour conclure, la Commission juge que le contexte d'élaboration du *Plan de réussite 2004-2009* du Collège LaSalle n'a que partiellement contribué à son efficacité.

La mise en œuvre

La prise en charge de la mise en œuvre du plan de réussite du Collège LaSalle relève de la Direction des études. En 2006, cette dernière a créé un poste de coordonnateur au plan de réussite à qui elle a attribué la responsabilité du suivi de la mise en œuvre de son plan. Le coordonnateur a alors réalisé un examen de la pertinence des mesures d'aide existantes et a constaté que peu de mesures de suivi de la mise en œuvre du plan de réussite avaient été mises en place par le Collège. Il a alors demandé le prolongement du plan de réussite jusqu'en 2009 afin de pouvoir se préparer adéquatement à son autoévaluation ainsi qu'à l'élaboration du plan suivant. En 2009, la Direction des études a créé un poste de coordonnateur adjoint afin de soutenir le coordonnateur au plan de réussite. Il a pour principal mandat de consigner et d'analyser les données sur la réussite et de diffuser les résultats dans le Collège.

La Commission remarque que le *Plan de réussite 2004-2009* du Collège n'a pas été pris en charge par le plan de travail institutionnel et les plans de travail des directions et des programmes. Le coordonnateur au plan de réussite et plusieurs professeurs impliqués dans les centres d'aide à la réussite ont assumé certaines responsabilités, mais la mise en œuvre du plan de réussite du Collège n'a pas été réalisée de façon systématique. Ainsi, la Commission constate qu'aucun moyen formel de suivi de la mise en œuvre du plan n'a été mis en place au Collège LaSalle entre 2004 et 2009. Par contre, concernant le nouveau *Plan de réussite 2010-2015* du Collège, la Commission note une plus grande prise en charge de la Direction des études qui souhaite faire du plan de réussite l'affaire de tous au Collège. Des moyens de suivi de la mise en œuvre du nouveau plan sont prévus. Un comité du plan de réussite ainsi qu'un comité des chefs d'équipe ont d'ailleurs été mis en place. Ces nouvelles structures sont cependant encore très récentes, aucun bilan de leur efficacité n'a encore été réalisé. La Commission invite donc le Collège à poursuivre ses efforts dans le but de préciser sa planification liée à la réussite et de mieux définir ses mécanismes de mise en œuvre.

Pour conclure, la Commission estime que la mise en œuvre du *Plan de réussite 2004-2009* du Collège LaSalle n'a que partiellement contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi

Dans son rapport d'autoévaluation du *Plan de réussite 2004-2009*, le Collège LaSalle n'a pas abordé le suivi des résultats. Les témoignages recueillis au cours de la visite confirment que très peu de suivis des résultats du plan de réussite ont été faits au cours de sa mise en œuvre. Toutefois, la Commission note que certains centres d'aide ont réalisé des plans de travail de même que des rapports d'activités ou des bilans à des fréquences variables pour chacun d'entre eux. La Commission constate que le *Plan de réussite 2004-2009* du Collège n'a pas été révisé ou actualisé à la lumière des résultats obtenus.

Dans le cadre de sa planification liée à la réussite 2010-2015, le Collège LaSalle a mis sur pied un comité de suivi composé du coordonnateur au plan de réussite, du coordonnateur adjoint ainsi que de responsables de centres d'aide. Tel que cela est prévu au plan d'action 2011-2014, ce comité prévoit mettre en place des outils de suivi qui permettront au Collège de faire état de sa progression vers les objectifs de son plan de réussite et de le réviser ou de l'actualiser le cas échéant. Ainsi, le Collège a déjà entrepris d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des outils statistiques sur les indicateurs de réussite en demandant à son coordonnateur adjoint au plan de réussite de réaliser une tournée de présentation de ces données auprès d'instances tels le comité pédagogique, les équipes de programmes et le comité des chefs d'équipe. Le Collège prévoit aussi créer un système de suivi et d'analyse de la réussite des étudiants au statut d'étudiant étranger, des étudiants en ligne et des étudiants ayant obtenu leur diplôme d'études secondaires hors Québec. En raison du faible niveau de suivi réalisé, le Collège n'a pas été en mesure de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des objectifs visés, d'en suivre la progression et d'ajuster son plan, au besoin. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de se doter de mécanismes de suivi des résultats qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser ou d'actualiser son plan, le cas échéant, et d'assurer leur mise en place.

En conclusion, la Commission juge que les mécanismes de suivi mis en place par le Collège LaSalle n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2009*.

Le plan d'action

Le Collège LaSalle a produit un plan d'action en lien avec les résultats de son autoévaluation. Ainsi, ce plan d'action comprend les 24 recommandations qu'il a émises. Celles-ci sont divisées en trois orientations qui touchent la collecte et la gestion des données sur la clientèle, l'approche de gestion du plan de réussite ainsi que les interventions favorisant la réussite. Chacune des orientations est divisée selon des enjeux permettant au Collège de bien orienter ses actions futures. Ainsi, dans les prochaines années, le Collège LaSalle souhaite entre autres recueillir et analyser des données pertinentes sur les centres et les mesures d'aide, favoriser l'implication des directions de programmes dans les mesures d'aide spécifiques destinées aux étudiants et rehausser l'efficacité des centres d'aide en les adaptant aux besoins spécifiques des étudiants. Pour chacune des recommandations émises par le Collège, des cibles et des moyens sont présentés dans le plan d'action. Ce dernier précise également les responsables et le calendrier de la mise en œuvre des actions.

Au moment de la visite, certaines actions étaient déjà mises en œuvre ou en voie d'implantation. 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 LaSalle.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège LaSalle a, dans le cadre de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, tenu compte de la plupart des demandes de la Commission. En effet, il a établi un devis qui a constitué un bon guide pour permettre au Collège de mener sa démarche. Il a mis en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés, il a posé un regard critique sur le contexte d'élaboration de son plan stratégique, sur sa mise en œuvre et sur ses mécanismes de suivi et il a élaboré un plan d'action. Toutefois, le Collège n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens mis en œuvre 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.

La collecte des données nécessaires à l'autoévaluation du plan de réussite a été réalisée par le comité d'évaluation du plan de réussite du Collège LaSalle. Pour faire son travail, le comité s'est essentiellement basé sur les données statistiques sur la réussite ainsi que sur les témoignages de sa communauté, recueillis lors d'entrevues individuelles et de rencontres de groupe avec des étudiants, des professeurs et des membres du personnel cadre. La Commission note que l'analyse est rigoureuse et qu'elle est appuyée sur des données pertinentes et suffisantes. Elle estime que les conclusions du Collège en découlent. La Commission remarque que le Collège a utilisé les cibles prévues à son plan et des indicateurs pertinents pour mesurer l'atteinte de ses objectifs. Par contre, elle signale qu'il a peu expliqué la présence des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Elle estime que le Collège LaSalle aurait avantage à expliquer ces écarts de manière à mieux comprendre les résultats obtenus au terme de son plan de réussite. La Commission juge néanmoins que la démarche empruntée par le Collège lui a permis de démontrer le niveau d'atteinte des objectifs de son plan.

La Commission note que la démarche empruntée par le Collège LaSalle lui a permis de poser un regard généralement approfondi sur son plan de réussite et que les éléments apparaissant au plan d'action du Collège ainsi que les actions entreprises à la suite de l'autoévaluation de son plan sont en lien avec les conclusions dégagées. Ainsi, la Commission juge que le regard critique que pose le Collège sur son plan de réussite et les actions qui en découlent sont de nature à améliorer son processus de planification lié à la réussite. La démarche d'autoévaluation a généralement permis au Collège LaSalle de reconnaître les points forts et les points faibles de son processus de planification lié à la réussite. Dans l'ensemble, cette démarche a permis au Collège de réaliser une évaluation généralement de qualité et de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. Les éléments que le Collège considère devoir améliorer sont consignés dans un plan d'action qui termine le rapport d'autoévaluation.

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 2004-2009*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par le Collège LaSalle et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. Cependant, le regard critique posé par le Collège sur le *Plan de réussite 2004-2009* l'a amené à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En ce qui a trait d'abord au contexte d'élaboration, la Commission note que l'analyse de la situation réalisée par le Collège était peu approfondie et que peu de consultations de sa communauté ont été effectuées. Toutefois, la Commission remarque que l'orientation que s'était donnée le Collège découlait de son analyse de situation. Elle signale également que les objectifs du Collège, bien qu'ils n'aient pas été élaborés en lien avec son analyse de situation, avaient été formulés de façon à ce qu'il puisse en attester l'atteinte. La Commission précise que le Collège a fait de nombreux efforts afin d'améliorer ses façons de procéder dans l'élaboration de son *Plan de réussite 2010-2015*. Cependant, la Commission l'invite à approfondir son analyse de situation et à s'assurer que tous ses objectifs découlent de son analyse. Ensuite, en ce qui concerne la mise en œuvre, la Commission constate qu'aucun moyen formel de suivi de la mise en œuvre du plan de réussite n'a été mis en place au Collège LaSalle entre 2004 et 2009. Par contre, la Commission remarque que de nombreuses actions découlant des résultats de l'autoévaluation du Collège se sont actualisées dans le *Plan de réussite 2010-2015*. Ainsi, un comité du plan de réussite, un comité des chefs d'équipe et de nouvelles mesures d'aide à l'apprentissage pour les étudiants ont récemment été mis en place. Bien que la Commission reconnaisse les efforts du Collège dans l'amélioration de ses mécanismes de mise en œuvre, elle l'invite à poursuivre ses efforts dans le but de préciser sa planification liée à la réussite et de mieux définir ces mécanismes. Enfin, en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la Commission note que le Collège LaSalle a effectué très peu de suivis des résultats de son plan de réussite au cours de sa mise en œuvre. Ainsi, aucune instance décisionnelle ou consultative n'a été informée du suivi du plan. Toutefois, la Commission a pu observer qu'un comité de suivi du *Plan de réussite 2010-2015* a récemment été mis sur pied et que ce dernier a déjà planifié des actions à mettre en place. En conséquence, la Commission suggère au Collège de se doter de mécanismes de suivi des résultats qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser ou d'actualiser son plan, le cas échéant, et d'assurer leur mise en place.

Finally, the self-evaluation process that the College has undertaken has allowed it to carry out a general quality evaluation and to draw a complete portrait of the effectiveness of its success plan. The Commission concludes that, in a management context focused on results, the demonstration by the College allows it to attest the level of achievement of the success plan objectives based on the expected results. The self-evaluation process, which includes a critical perspective, has generally led the College to recognize its strengths and the elements to be improved in its future planning; these elements have also been included in an action plan. To this end, the Commission judges that the actions proposed are of a nature to improve its planning process related to success. It has been able to observe the implementation of certain of these actions in the *Success Plan 2010-2015* of the College LaSalle.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2004-200*, le Collège LaSalle souscrit à l'analyse et au jugement de la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président