

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège O'Sullivan de Montréal

Décembre 2003

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement collégial s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges qui offrent un programme conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC). La Commission a demandé à tous ces établissements de procéder, au cours des années 2001 et 2002, à l'évaluation de leur établissement.

La Commission a procédé à l'évaluation institutionnelle du Collège O'Sullivan de Montréal selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle*, publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à procéder à un examen de sa mission et de ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège O'Sullivan de Montréal a transmis, dans les délais prévus, son rapport à la Commission qui l'a reçu le 15 juillet 2002, rapport dûment adopté par le conseil d'administration du Collège. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 4, 5 et 6 décembre 2002. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et les services de la direction, des membres du conseil d'administration et du conseil pédagogique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, 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.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de : M^{me} Louise Chené, commissaire, M. Pierre Cadieux, consultant en formation, M. Roger Larose, enseignant de philosophie au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, M^{me} Carole Simon, directrice de l'enseignement à l'Institut de technologie agroalimentaire de Saint-Hyacinthe. Le comité était assisté de M^{me} Jocelyne Bolduc, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme 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 description de la démarche d'autoévaluation

L'établissement

Le Collège O'Sullivan de Montréal est un établissement privé subventionné qui fut fondé en 1916. À la session d'automne 2002, 354 élèves fréquentaient l'établissement, 245 à la formation ordinaire et 109 à la formation continue. Le Collège offre deux programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales, *Techniques administratives* et *Techniques juridiques*, offerts en anglais et en français. À la formation continue, l'établissement dispense des programmes menant à l'attestation d'études collégiales dans les secteurs de la bureautique, de l'informatique et de la gestion financière informatisée. Le personnel non enseignant est constitué de 4 personnes appartenant à la direction, de 9 professionnels et de 4 employés de soutien. Le corps professoral compte 40 enseignants, dont 18 sont à temps complet. La clientèle étudiante est variée, autant par l'âge des élèves que par leur langue d'usage et leur appartenance culturelle et religieuse⁴. Dans les dernières années, le Collège a connu des baisses de clientèle assez importantes.

4. 37 % des élèves sont nés à l'extérieur du Canada, 49 % parlent l'anglais à la maison, 26 % parlent une langue autre que l'anglais ou le français à la maison. Les élèves âgés de moins de 22 ans représentent 28 % de la population étudiante, alors que les 22-25 ans comptent pour 37 % et que la proportion des 26 à 30 ans est de 21 %.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'évaluation a été réalisée par un comité composé de la directrice générale, de la directrice des études et d'un consultant. Ce comité a produit un devis, qu'il a ensuite réalisé. Les enseignants ont été informés par le biais du conseil pédagogique, qui regroupe l'ensemble des coordonnateurs de département. Les assemblées départementales ont pu discuter du rapport d'évaluation et elles ont pu émettre des suggestions. Les différents services ont contribué à la rédaction du rapport pour les sections qui les concernaient particulièrement. Pour prendre en compte le point de vue des élèves, le Collège a utilisé les résultats d'un questionnaire mesurant la satisfaction des élèves.

Le rapport du Collège couvre l'ensemble des éléments retenus par la Commission. Toutefois, il analyse peu la réalité qui y est décrite et il n'identifie pas les préoccupations les plus importantes pour l'avenir de l'établissement. Le rapport aurait gagné en cohérence et en efficacité si le Collège avait mieux établi les liens entre les observations effectuées, l'appréciation des critères d'évaluation et les mesures du plan d'action, et s'il avait suscité une réflexion approfondie sur les opportunités et les défis auxquels il doit faire face.

La mission

La clarté et la précision de l'énoncé de mission et des objectifs institutionnels

L'énoncé de mission du Collège O'Sullivan de Montréal est présenté dans les documents importants de l'établissement, comme la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes, le matériel promotionnel, ainsi que dans sa page Web.

La mission du Collège est « de préparer les étudiants à réussir dans la carrière de leur choix en leur permettant d'acquérir les connaissances requises; de développer leurs compétences professionnelles; de prendre goût au succès »⁵. La mission est simple, claire et univoque. Pendant qu'il réalisait son évaluation institutionnelle, le Collège a voulu étayer son énoncé de mission en le complétant par un projet éducatif et par des objectifs institutionnels. Ce fut fait par le comité d'évaluation, sans consultation avec le milieu. Le projet éducatif qui en résulte reprend essentiellement les éléments de la mission. Les objectifs qui le composent sont donc congruents avec elle. Ils incluent, entre autres, l'accès des élèves à l'emploi et le maintien du contact avec le milieu professionnel par le personnel enseignant.

5. Collège O'Sullivan de Montréal, Rapport d'évaluation institutionnelle, page 5.

Toutefois, ils ne reposent pas sur une analyse du contexte particulier au Collège et ils ne sont pas orientés vers l'action. Pour être opérationnels, ces objectifs devraient tenir compte des besoins spécifiques à la clientèle étudiante et engager l'action de l'ensemble des intervenants du Collège, enseignants et personnel des services.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Pour susciter l'adhésion à sa mission, le Collège s'assure d'abord que tous les membres du personnel la connaissent. Ceux-ci signent d'ailleurs une déclaration les engageant à travailler dans ce sens et, ainsi, à bien préparer les élèves au marché du travail. L'établissement organise diverses activités reliées à la mission, comme les journées des employeurs et les visites d'entreprises. L'ensemble des personnes rencontrées lors de la visite ont démontré une forte adhésion à la mission.

L'organisation pédagogique reflète aussi la mission : on y réfère systématiquement dans toutes les politiques institutionnelles, les programmes sont développés en fonction des besoins du marché de l'emploi et ils sont offerts dans les deux langues, ce qui peut favoriser l'insertion professionnelle des diplômés. De plus, les départements d'enseignement, tout comme les services du Collège, évaluent annuellement leur performance en fonction de la mission et en transmettent les résultats à la direction.

Quant au projet éducatif et aux objectifs institutionnels, ils ne sont vraiment connus ni des employés, ni des élèves.

La mission du Collège est claire, elle est bien connue et elle est partagée par tous, élèves, enseignants, autres personnels. Toutefois, le comité visiteur a constaté que d'autres valeurs cimentent cette collectivité : des valeurs d'ouverture aux autres et de partage, surtout. Le Collège aurait intérêt à intégrer ces principes unificateurs à son projet éducatif. En conséquence, la Commission lui *suggère* de reprendre le travail sur son projet éducatif afin qu'il reflète les caractéristiques qui lui sont propres, celles d'un petit collège offrant une formation spécialisée à une clientèle pluraliste, ainsi que le contexte dans lequel il opère, et ce, avec la collaboration de son personnel et de ses élèves. Ce travail devrait déboucher sur une définition opérationnelle des objectifs institutionnels.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

La gestion du Collège est assurée au quotidien par la directrice générale et la directrice des études. Le président du Conseil, très présent, assure la liaison entre la direction et le conseil d'administration. Le service des admissions, du marketing et du placement est sous la responsabilité d'une directrice, alors que les services aux étudiants, les services financiers et celui de l'informatique ont chacun leur responsable. Les enseignants sont regroupés à l'intérieur de départements, les activités de chaque département étant coordonnées par un enseignant partiellement libéré à cette fin. Ce sont principalement les coordonnateurs de département qui assurent l'encadrement des nouveaux enseignants. Les coordonnateurs sont aussi membres du conseil pédagogique, auquel appartiennent également la directrice générale, la directrice des études et la registraire.

Antérieurement, la direction générale était fusionnée à la direction des études. La segmentation en deux directions distinctes, qui fut réalisée en janvier 2001, devait conduire à une meilleure répartition des dossiers et permettre à la direction générale de se consacrer aux dossiers stratégiques. Dans les faits, la séparation des responsabilités ne semble pas s'être réalisée complètement, les deux directrices s'occupant conjointement des dossiers pédagogiques. Par exemple, le conseil pédagogique est présidé par la directrice générale. Les chevauchements qui subsistent toujours entraînent parfois de la confusion chez le personnel quant aux responsabilités respectives de la direction générale et de la direction des études. Une division des tâches plus nette permettrait aussi à la directrice générale de consacrer plus de temps au développement de l'établissement.

Le rôle du conseil d'administration, tout comme celui de son président, n'est pas très clair lui non plus. Le conseil se réunit deux fois par année et il s'occupe surtout d'entériner les décisions prises par la direction. Il ne semble pas être habituellement un lieu de discussion sur l'avenir du Collège ni sur les défis et les opportunités que présente son environnement. Le renouvellement du Conseil pourrait être l'occasion de modifier cette situation. D'ailleurs, cette question a été abordée lors de la visite et la direction s'est dite consciente du besoin d'assurer une relève institutionnelle au Conseil.

Le Collège gagnerait à préciser les mandats confiés aux diverses instances. La Commission lui *suggère* donc de clarifier et de faire connaître les responsabilités respectives du conseil d'administration, de la présidence, de la direction générale et de la direction des études ainsi que d'élargir et de diversifier la composition du conseil d'administration afin de le rendre plus proactif.

Par ailleurs, le conseil pédagogique est une instance intéressante, où les coordonnateurs peuvent échanger entre eux et où ils reçoivent l'information pertinente à leurs tâches.

La gestion pédagogique

Dans l'ensemble, le Collège O'Sullivan de Montréal exerce bien ses responsabilités de gestion pédagogique liées aux activités courantes. La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages est appliquée de façon rigoureuse, notamment en ce qui concerne l'adoption des plans de cours et l'équivalence des évaluations entre les cours. Les mécanismes prévus à la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes permettent de réaliser des évaluations correctes. Le Collège dispose d'un système d'information sur les programmes qui est fonctionnel. Les différents services d'aide à l'apprentissage, comme le Centre d'aide et les rencontres élèves-enseignants, sont bien intégrés. Enfin, le Collège tient compte des besoins des élèves dans l'organisation scolaire, entre autres dans la confection des horaires.

Toutefois, le Collège paraît moins bien outillé pour assurer le développement de ses programmes, qu'il s'agisse de l'orientation de ceux déjà existants ou de l'élaboration de nouveaux programmes. Pour cette dernière tâche, il fait d'abord appel à l'expertise externe et il n'y engage ses propres ressources que plus tard. Si une telle expertise externe peut être utile à certaines étapes de la gestion d'un programme, elle ne peut compenser l'absence de personnes capables de tirer profit des liens informels maintenus par le Collège avec le milieu, par l'organisation des stages ou par la participation à des organisations telles que le Forum pour la formation en commerce international, pour développer de nouveaux programmes ou pour adapter ceux déjà offerts. De même, bien que les départements se concertent entre eux de façon informelle, il faudrait des efforts particuliers pour implanter l'approche programme alors que plus de la moitié des enseignants sont des chargés de cours. Les enseignants ne bénéficient pas de soutien pédagogique et ils participent rarement à des activités de perfectionnement pédagogique, ce qui pourrait les aider à mieux saisir les dimensions reliées à l'orientation des programmes. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de développer à l'interne une expertise pour l'élaboration et la révision de programmes et de donner aux enseignants la formation nécessaire pour qu'ils puissent contribuer au développement des programmes.

Les services aux élèves

Les services aux élèves comprennent l'encadrement scolaire, un service de placement, le journal étudiant et l'organisation d'activités sociales. Ces dernières incluent, entre autres, la participation à une œuvre humanitaire et quelques activités reflétant le multiculturalisme de la clientèle.

Les élèves sont consultés sur les services par le biais de la réunion mensuelle des représentants de classe, élus par leurs pairs. Le Collège obtient donc ainsi une rétroaction assez rapide sur l'efficacité et la pertinence des services qu'il offre. En général, la participation des élèves est bonne : les inscriptions au Centre d'aide sont considérables, le journal étudiant paraît à une fréquence raisonnable et il jouit d'un lectorat assidu, les élèves sont nombreux à se joindre aux diverses activités.

Les services offerts par le Collège O'Sullivan de Montréal contribuent à créer un sentiment d'appartenance à l'établissement. Une forte atmosphère de convivialité prévaut au Collège, ce qui a un effet bénéfique sur le cheminement scolaire des élèves.

La gestion des ressources humaines

Le Collège O'Sullivan de Montréal n'a pas de politique de gestion des ressources humaines, bien que ses pratiques dans ce domaine soient clairement établies. Celles-ci favorisent le recrutement et la sélection de candidats de qualité, tout comme elles assurent l'insertion professionnelle de ces derniers, ainsi que leur évaluation au début de leur carrière au Collège.

Tout le personnel a accès à des activités de perfectionnement. Chez les enseignants, il s'est surtout agi de perfectionnement disciplinaire obtenu à l'extérieur de l'établissement. Lors des prochaines journées pédagogiques, le Collège a l'intention d'offrir des activités portant sur la pédagogie. Les employés du Collège n'ont pas accès à un service d'aide, mais cela n'est pas apparu comme un problème chez les personnes rencontrées lors de la visite.

Le personnel enseignant est le seul corps d'emploi du Collège qui soit syndiqué. Les relations de travail sont bonnes et l'établissement n'a connu aucun conflit de travail depuis plus de 20 ans.

Le Collège a su se doter d'un personnel qualifié et dévoué. Le comité visiteur a pu apprécier la bonne entente qui règne entre les membres du personnel et entre ceux-ci et les élèves.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les priorités budgétaires sont déterminées par la direction du Collège, sur avis de la responsable des finances, et elles sont avalisées par le Conseil d'administration. Les demandes des départements, souvent formulées lors du rapport annuel, ainsi que leurs besoins sont pris en compte lors de l'établissement des priorités.

Dans l'ensemble, les ressources suffisent à combler les besoins des programmes, bien qu'elles soient limitées. Les laboratoires informatiques sont bien équipés, les élèves ont accès à des locaux pour travailler et pour se reposer. Les salles d'ordinateurs sont, en principe, disponibles aux étudiants les soirs de semaine; toutefois, l'accès n'y est pas toujours possible. La Commission invite le Collège à respecter les heures d'ouverture annoncées afin de favoriser l'accès à l'équipement.

L'état de la collection à la bibliothèque avait déjà fait l'objet d'une recommandation de la Commission lors de l'évaluation de la composante de la formation générale. Bien que le Collège ait augmenté sa collection depuis, les ressources de la bibliothèque sont encore insuffisantes. Le maintien d'un bon centre de documentation requiert des moyens financiers importants, soit, mais il est quand même impératif que les élèves de l'ensemble des programmes aient accès à des ouvrages de référence actualisés afin de compléter leurs apprentissages.

La Commission recommande donc au Collège de fournir aux élèves un accès à des ressources documentaires appropriées, si nécessaire en concluant une entente à cet effet avec un autre établissement.

Malgré cette réserve, la Commission considère que l'établissement gère efficacement ses ressources matérielles, informationnelles et financières.

L'atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel

Le Collège offre deux programmes menant à l'obtention du Diplôme d'études collégiales, *Techniques juridiques* et *Techniques administratives*. En *Techniques juridiques*, les taux de diplomation ont varié de 53 % à 76 % pour les cohortes de 1995 à 1998. Ces taux sont beaucoup plus bas en *Techniques administratives* : de 18 % à 46 %. Le Collège explique

ces derniers résultats par une faible persévérance due au manque de motivation ou à l'incertitude du choix professionnel des élèves, plutôt que par les difficultés scolaires, car les élèves réussissent généralement bien leurs cours. Selon son analyse, le programme *Techniques administratives* attire une clientèle de jeunes qui ont moins bien réussi au secondaire et qui sont indécis quant à leur choix de carrière. Le Collège affirme disposer des services d'un professionnel en orientation scolaire, qui œuvre à l'admission, mais il n'en informe pas ses élèves. L'établissement pourrait rendre ce service plus accessible à tous, ce qui réduirait les problèmes liés à l'orientation professionnelle, particulièrement chez les élèves de *Techniques administratives*. Par ailleurs, le Collège croit que le nouveau programme *Gestion commerciale*, qui sera implanté l'an prochain, attirera une clientèle plus apte à réussir sa formation.

Le Collège note qu'un obstacle majeur à la diplomation, et qui s'applique tout autant aux élèves du DEC qu'à ceux de l'AEC, est que certains finissants joignent le marché du travail bien qu'il leur manque encore un ou quelques cours. Il est alors très difficile pour eux de reprendre les cours manquants et d'obtenir ainsi le diplôme. L'établissement tente de convaincre ces anciens élèves de terminer leurs études, entre autres en adaptant l'horaire des cours à leurs besoins.

Le Collège offre les mêmes programmes dans les deux langues, ce qui constitue pour lui un atout important. Cela lui permet d'accueillir une clientèle variée qui y fait l'expérience du multiculturalisme en même temps qu'elle développe les apprentissages liés à la profession. Dans les programmes de DEC, toutefois, des différences significatives ont été observées entre la diplomation des groupes étudiant en français et celle des cohortes étudiant en anglais. Ces dernières jouissent de taux de diplomation passablement plus élevés que les groupes recevant la formation en français. De même, les taux de réussite de l'épreuve uniforme de la langue d'études montrent des écarts très importants : alors que l'épreuve uniforme de français fut réussie à 68 %, celle d'anglais le fut à 87 %⁶. Dans le plan institutionnel d'aide à la réussite du Collège, produit en 2000, les données avaient été présentées pour l'ensemble de la population étudiante, ce qui n'avait pas permis de déceler ce problème particulier.

Les faibles taux de persévérance et de diplomation, particulièrement en *Techniques administratives*, ainsi que les disparités entre les deux groupes linguistiques sont préoccupants. Le Collège en est conscient et il a déjà mis en place des mesures pour hausser le taux de diplomation et réduire l'écart entre les deux groupes linguistiques. Au

6. Calculs basés sur la totalité des élèves ayant passé l'épreuve ministérielle depuis l'hiver 1996.

besoin, la Commission lui *suggère* de raffiner ses analyses et de poursuivre la recherche de nouveaux moyens.

Les taux de placement des diplômés sont généralement plus élevés que ceux de la région administrative de Montréal, sauf pour les élèves de l'AEC en *Techniques de l'informatique* dont le placement est nettement plus faible. Ce programme accueille un bon nombre d'étudiants allophones, dont la maîtrise du français est parfois insuffisante pour les besoins du marché de l'emploi. Le Collège aurait intérêt à s'assurer que les élèves de tous ses programmes développent les compétences nécessaires à leur insertion professionnelle, ce qui est le fondement même de sa mission.

Par ailleurs, la Commission a analysé le suivi fait par le Collège de la mise en œuvre de son plan d'aide à la réussite. Elle estime que, dans l'ensemble, le plan paraît en bonne voie de réalisation. Toutes les mesures prévues ont effectivement été mises en place. La Commission note que le Collège juge particulièrement efficaces certaines d'entre elles, dont le déplacement du premier cours de philosophie en deuxième année d'études et la relance des finissants non diplômés. En outre, la Commission note que le Collège a profité de son expérience pour procéder à des modifications au plan afin d'en améliorer la performance, notamment l'ajout de 15 heures d'enseignement au cours de mise à niveau en français et l'instauration de cette formation comme préalable au premier cours de littérature pour les élèves à risque.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège atteint, en général, ses objectifs de nature éducative et, en particulier, ceux inscrits dans sa PIEA, soit de bien encadrer son processus d'évaluation des apprentissages et ainsi d'assurer la qualité de la formation offerte et la compétence de ses diplômés.

Le Collège devra cependant poursuivre ses efforts pour bien atteindre les objectifs de sa PIEP. En effet, jusqu'à maintenant, toutes les évaluations de programmes qu'a réalisées le Collège l'ont été à la demande de la Commission. L'établissement devra s'assurer qu'il maîtrise bien le processus d'évaluation de ses programmes, particulièrement en ce qui concerne l'analyse de la situation.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux et la planification

Le Collège O'Sullivan de Montréal mise sur sa gestion de type familial pour assurer son développement. C'est une décision qui lui a permis de bien gérer ses activités au quotidien, sans toutefois lui donner le recul nécessaire à une réflexion en profondeur sur son avenir.

Le contexte dans lequel évolue le Collège a passablement changé récemment, surtout en ce qui concerne sa clientèle. Alors que l'offre de programmes est spécialisée dans des formations de soutien administratif (bureautique; techniques juridiques, informatiques, administratives), la demande pour ces programmes tend à diminuer, ce qui a contribué à une baisse de clientèle de l'ordre de 15 % par année pendant les deux dernières années. En outre, la proportion des élèves inscrits dans les programmes d'AEC est en croissance. Ces formations s'adressent à une population plus âgée et qui a l'expérience du marché du travail; elles ne durent qu'un an, provoquant un renouvellement important de la population étudiante à chaque année. Dans un collège comme O'Sullivan, dont l'atmosphère chaleureuse et familiale est une caractéristique essentielle, c'est un changement important.

Le Collège est sensible à ces nouveaux développements et sa direction espère que des actions ponctuelles, comme des ajustements aux programmes, pourront l'aider à relever les défis qui se présentent. Pourtant, elle n'a pas senti le besoin d'élargir son analyse pour adopter des stratégies de développement d'envergure. Les instances de gestion, dont le conseil d'administration et le conseil pédagogique, ne posent pas de regard critique sur le Collège ou sur son avenir. Les partenaires externes, associations, employeurs ou diplômés, ne sont pas non plus mis à contribution dans une réflexion sur la pertinence de la formation ou sur les perspectives d'avenir du Collège. Les membres internes sont conscients, à des degrés divers, de ces préoccupations mais ils n'ont pas l'occasion d'en débattre ou même d'y réfléchir collectivement.

Le Collège O'Sullivan de Montréal fait présentement face à de nouveaux défis. Il devra s'attaquer à un sérieux exercice de planification pour définir le rôle et la place qu'il entend occuper dans l'avenir. Ce sera l'occasion pour lui de créer des mécanismes de concertation qui assureront la participation de tous, partenaires internes comme externes, un aspect qui avait, jusque là, été négligé.

En conséquence, la Commission recommande au Collège O'Sullivan de Montréal de procéder à un exercice de planification de son développement à moyen terme comprenant l'identification des contraintes et des besoins propres à son environnement et l'adoption d'actions appropriées.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège assure un bon suivi des évaluations qu'il réalise, comme l'ont démontré les suites qu'il a apportées à chacune des évaluations de programmes qu'il a réalisées à la demande de la Commission. De même, il s'assure du suivi de ses activités et n'hésite pas à y apporter des améliorations par des plans à court terme. Ces plans sont bien exécutés.

Les pratiques de communication

Le Collège transmet beaucoup d'information à ses membres, employés ou étudiants. Il démontre un vif souci de diffuser une documentation abondante et juste. Lors de son autoévaluation, il a indiqué qu'il entendait, à l'avenir, mieux cibler ses interlocuteurs afin de diminuer le volume d'information non pertinente envoyé à l'ensemble du corps enseignant. La direction pourrait aussi favoriser les occasions d'échanger avec les élèves et les employés, notamment dans le cadre de la planification à moyen terme, ce qui briserait l'apparence de communication unidirectionnelle. Par ailleurs, la qualité des communications interpersonnelles constitue un point fort de l'établissement.

Le Collège démontre un réel souci de répondre aux besoins et aux demandes de ses élèves, que ce soit dans l'établissement du cadre-horaire ou dans le traitement des plaintes, par exemple. Cette approche basée sur le client est fort intéressante si elle ne se fait pas au détriment des considérations pédagogiques. Il lui faudra donc être vigilant sur ce point.

Enfin, bien que les décisions et les directives du Collège soient efficacement communiquées aux personnes concernées, elles comportent rarement des explications qui en permettraient une meilleure compréhension.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a produit un plan d'action en 19 points, dont la mise sur pied de tables de consultation regroupant des membres externes et internes et le suivi des élèves non diplômés pour les inciter à reprendre les cours échoués. Le plan comprend un échéancier de réalisation et il indique le partage des responsabilités. Certaines actions ont déjà été

réalisées, notamment l'ajout de deux laboratoires informatiques et l'aménagement d'une salle de repos pour les élèves.

Le processus d'évaluation a fait ressortir des valeurs et des points forts sur lesquels le Collège pourra s'appuyer dans la révision de son plan d'action pour tenir compte des recommandations de la Commission.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège O'Sullivan de Montréal assume bien les responsabilités qui lui sont confiées.

Plusieurs aspects sont à souligner, notamment l'accueil des élèves, jeunes et adultes, provenant de divers milieux sociaux et culturels; l'accueil des enseignants; la supervision de l'enseignement; les services aux élèves, plus particulièrement l'aide au placement sur le marché de l'emploi.

Toutefois, le Collège devra améliorer l'accès des élèves aux ressources documentaires pertinentes. Il devra aussi resserrer la gestion du développement de ses programmes et mieux planifier son développement. et ce, en faisant appel à l'ensemble des membres de sa communauté.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège souscrit à l'analyse faite par la Commission et il ajoute que l'évaluation institutionnelle a été un exercice profitable qui lui a permis d'envisager des voies d'action pour l'avenir. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Parmi ses réalisations, l'établissement note qu'il a élaboré, dans le cadre de son Plan institutionnel de réussite, de nouvelles mesures pour améliorer la réussite et la diplomation de ses élèves. Il ajoute que ces moyens font l'objet d'une évaluation annuelle et qu'ils peuvent donc être ajustés selon les résultats obtenus. De plus, il a augmenté le nombre d'ordinateurs reliés à Internet disponibles à la bibliothèque et il a entrepris des démarches pour permettre à ses élèves d'accéder à la bibliothèque d'autres établissements d'enseignement. Enfin, le Collège a élaboré de nouveaux programmes, dont un en Technologie des médias d'un plateau de tournage qui a déjà connu un bon succès à l'automne 2003. Un autre nouveau programme sera offert en janvier 2004. L'établissement souligne le travail considérable que demande la création de nouveaux programmes, particulièrement dans le contexte d'un marché du travail changeant.

Le Collège a aussi fait part à la Commission des actions qu'il prévoit entreprendre prochainement. Au cours de l'année 2003-2004, il révisera son projet éducatif en collaboration avec l'ensemble de son personnel et de ses élèves. Il entend aussi adopter un plan de développement qui sera établi à partir de consultations menées auprès des employeurs et avec la participation de tous les membres du personnel, des membres du conseil d'administration, d'anciens étudiants et, si nécessaire, de consultants. De plus, l'établissement prévoit organiser des activités de perfectionnement pédagogique pour ses enseignants.

Enfin, le Collège souligne que les membres du conseil d'administration sont régulièrement informés des activités de l'établissement entre les réunions formelles du conseil. Ce dernier compte accueillir prochainement un nouveau membre qui lui fera bénéficier de son expérience de gestion dans le domaine de la formation.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises par le Collège contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président