

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Collège O'Sullivan de Québec

Avril 2005

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 effectué l'évaluation institutionnelle du Collège O'Sullivan de Québec selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à examiner sa mission et 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 porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège O'Sullivan de Québec a transmis son rapport à la Commission qui l'a reçu le 31 mars 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 13, 14 et 15 octobre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, des professionnels et des membres du personnel 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. Gilles Levesque, commissaire, M^{me} Jeanne-Mance Paul, ancien membre du conseil d'administration du Cégep de Drummondville et ex-directrice d'école secondaire, M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion, M. Hubert Fortin, ex-directeur des études du Collège Laflèche. M. Stephen Tribble, commissaire, y assistait comme observateur. Le comité était assisté de M^{me} Marthe 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

Fondé en 1942, le Collège O'Sullivan de Québec est un établissement privé subventionné⁴. Il offre une formation de niveau secondaire et depuis 1974, une formation de niveau collégial. Pour gérer ses activités, le Collège dispose de deux installations. Au cours des dernières années, l'effectif étudiant a diminué de façon constante et est passé de 402 élèves à l'automne 1998 à 210 élèves à la même session en 2003. Toutefois, depuis 2003, la situation s'est améliorée de sorte qu'à l'automne 2004, le Collège accueille 271 élèves répartis comme suit : 20 élèves sont inscrits à l'unique programme de DEC *Techniques de bureautique* et 251 étudient dans des programmes d'AEC.

La formation en secrétariat et bureautique a longtemps fait la renommée du Collège O'Sullivan de Québec mais en 2002, l'établissement a choisi de diversifier son offre de formation. À cet effet, le Collège a, entre autres, effectué un partenariat avec l'Institut Athéna. Le Collège offre un programme de DEC soit *Techniques de bureautique* (412.AO) et huit programmes d'AEC : *Bureautique et microédition* (LCE.2B), *Spécialiste en réseautique* (LEA.A7), *Webmestre* (NWE.2A), *Infographie et animation en 2D et 3D* (NWE.26), *Comptabilité informatisée* (LCA.4S), *Techniques en sciences juridiques* (JCA.OC), *Gestion des approvisionnements* (LCA.4W). Le programme *Agents et courtiers en assurance de personnes* (LCA.1P) est offert en formation en ligne, de façon synchrone, en collaboration avec Collegia⁵.

À l'automne 2004, en plus de 6 enseignants à temps complet, 3 enseignants à temps partiel et 19 enseignants à la leçon, le Collège emploie 2 cadres, 6 professionnels, dont 5 à temps plein, 10 employés de soutien parmi lesquels 8 travaillent à temps plein. En majorité, les membres du personnel de direction assument également des tâches d'enseignement.

4. En vertu de la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chap. C-38), le Collège O'Sullivan de Québec est une corporation à but non lucratif.

5. Le Groupe Collegia est un consortium de services de formation du Cégep de la Gaspésie et des Îles et du Cégep de Matane. Ce groupe offre des services de formation et d'accompagnement selon les besoins du milieu.

Le Collège a implanté la première entreprise d'entraînement⁶ en Amérique du Nord *Art Mérik*. Grâce à cette entreprise, le Collège joue un rôle dans le développement communautaire de la région. À l'aide d'un financement d'Emploi-Québec, l'entreprise favorise un retour au travail à une centaine de personnes par année. En outre, le Collège a déposé un projet en vue d'obtenir une autorisation ministérielle⁷ pour un nouveau programme d'AEC *Entreprise d'entraînement internationale*.

Dans le cadre d'une entente avec Emploi-Québec, l'établissement offre également une formation de niveau secondaire, en secrétariat, à un groupe d'élèves par année.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a choisi d'évaluer trois programmes d'attestation dans le but de confirmer les nouvelles orientations mises de l'avant en 2003 et évaluer la correspondance entre la formation, les besoins des élèves et ceux du marché du travail. En ce sens, il n'a pas réalisé une évaluation institutionnelle. Le rapport ne couvre pas l'ensemble des éléments retenus par la Commission. Le Collège explique qu'il a dû prendre cette décision en raison de la relance de ses activités. Dans le but de favoriser cette relance, les priorités du Collège étaient orientées vers une gestion financière efficace, la mise en place de nouveaux programmes et la réorganisation administrative de l'établissement à la suite du départ de plusieurs membres du personnel.

La démarche a été réalisée par le directeur général assisté par un coordonnateur de programme. Les autres catégories de personnel ont été informées et invitées à émettre leurs commentaires lors de journées pédagogiques. Les différents services ont contribué à la rédaction du rapport pour les sections qui les concernaient spécifiquement. Le Collège a utilisé également les résultats d'une enquête réalisée à l'automne 2003 auprès des élèves du site principal et mesurant leur satisfaction au regard des services offerts.

6. L'entreprise d'entraînement simule l'ensemble des activités commerciales d'une entreprise. Des personnes sans emploi y actualisent leurs connaissances et compétences et acquièrent une expérience de travail pratique. Ces compétences deviennent transférables par la suite dans une vraie entreprise.

7. Le Collège a obtenu ce permis en janvier 2005.

La mission

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

Le Collège n'a pas officiellement élaboré un énoncé de mission. Les valeurs qu'il préconise se retrouvent dans sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et dans l'agenda des élèves. Ces valeurs visent le développement intégral de la personne sur trois plans : personnel et affectif, professionnel, social. Ceci dit, les documents produits par le Collège notamment les documents promotionnels ainsi que le site Internet de l'établissement, présentent cinq caractéristiques qui distinguent le Collège et guident l'action des intervenants. Ces caractéristiques sont les suivantes : un collège aux dimensions humaines; un enseignement collé à la réalité du marché du travail; une formation enrichie en langues; un service de stages et de placement réputé; un collège accessible à tous. La Commission estime que le Collège aurait avantage à se donner un énoncé de mission qui traduise clairement ses valeurs et intègre les intentions éducatives de la formation générale.

Les objectifs institutionnels, présentés dans le cadre de l'opération d'évaluation institutionnelle, sont explicites et sont congruents avec les caractéristiques présentées précédemment : offrir un enseignement d'excellence; créer un milieu propice à l'apprentissage; adapter ses programmes aux besoins précis du marché du travail; permettre à l'élève de devenir polyvalent, responsable et autonome dans son domaine. Ces objectifs, qui sont fonctionnels, tiennent compte des besoins d'une clientèle majoritairement adulte et des exigences du marché du travail.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Lors de la visite, la Commission a pu apprécier l'adhésion du personnel et des élèves aux valeurs préconisées et leur identification aux caractéristiques énoncées par le Collège. Toutefois, l'ensemble de la communauté collégiale n'est pas associée de manière égale à ces cinq caractéristiques. C'est le cas notamment des élèves et du personnel rattachés aux programmes de l'Institut Athéna qui ne se reconnaissent pas dans l'énoncé portant sur la formation enrichie en langue anglaise. La Commission considère que le fait de préciser sa mission permettrait au Collège de se donner des repères pour son développement, particulièrement dans un contexte de relance de nouveaux programmes et d'intégration de nouveaux employés. La Commission *suggère* donc au Collège de se donner un énoncé de mission qui tienne compte de sa nouvelle orientation et de s'assurer que l'ensemble du personnel adhère aux valeurs préconisées.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Cinq instances assurent le fonctionnement du Collège : le conseil d'administration, la Direction générale, la Direction d'établissement et des études, le comité pédagogique et les comités de programme.

Le conseil d'administration est composé de cinq personnes parmi lesquelles trois occupent des fonctions à l'intérieur du Collège. Le conseil d'administration se réunit une fois par année pour adopter le budget de l'année et le rapport du vérificateur. Le directeur général préside le conseil d'administration, s'assure du contrôle financier de l'établissement, assume les responsabilités de recrutement et de sélection du personnel et veille au développement de l'établissement. La gestion quotidienne du Collège est assumée par la directrice d'établissement et des études. Celle-ci prend en charge la gestion pédagogique et la coordination des programmes ainsi que la gestion des ressources humaines. La directrice d'établissement et des études est assistée par les coordonnateurs de programmes d'AEC qui voient à l'encadrement pédagogique et à la qualité de l'enseignement dispensé par les enseignants des différents programmes d'AEC.

Le comité pédagogique est formé par les responsables des comités de programme et par la directrice des études. Ce comité vérifie la conformité des plans de cours ainsi que la séquence des cours, supervise l'application de l'épreuve synthèse de programme et celle des épreuves ministérielles. Or, bien que ce comité soit prévu dans les politiques du Collège, il n'était pas actif au moment de la visite. Des enseignants ont souhaité un renforcement de la concertation, signalant que, très souvent, les rencontres de coordination ne sont pas formalisées dans un calendrier de gestion mais sont réalisées à la demande du personnel. La Commission estime que l'établissement gagnerait à se donner des mécanismes de coordination efficaces. Elle *suggère* donc au Collège de relancer les activités du comité pédagogique.

Les coordonnateurs de programme président les comités de programme. Ces comités sont formés par l'ensemble des enseignants de chaque discipline y compris ceux de la formation générale pour le DEC. Ces comités veillent à l'implantation, au suivi et à l'évaluation de programmes, au suivi de la réussite des élèves et au traitement de l'information provenant des milieux de stage. Toutefois, ces comités sont actuellement en phase d'implantation et n'étaient pas tous en opération au moment de la visite. Le rapport d'évaluation du Collège

prévoit un échéancier d'implantation. La Commission invite le Collège à s'assurer du respect du calendrier de mise en place de ces comités.

Au cours des dernières années, le Collège O'Sullivan a connu plusieurs changements majeurs tant dans ses instances de gestion que dans la composition de son personnel, entre autres, plusieurs remplacements à la direction. De plus, des départs attribuables aux coupures budgétaires, à la baisse de clientèle, aux nouvelles orientations ont exigé des réaménagements du partage des responsabilités et une augmentation des tâches assumées par un petit nombre de personnes. La structure organisationnelle du Collège avait été conçue pour répondre aux besoins d'une organisation n'offrant qu'un seul programme. La visite a permis de constater que cette structure n'est plus adaptée au contexte actuel. Ainsi, les personnes rencontrées ont signalé ne pas avoir une compréhension précise des rôles et des mandats des dirigeants et des responsables du fonctionnement administratif. Elles ont ajouté que le partage des responsabilités n'était guère fonctionnel, par exemple en matière de responsabilité financière. En conséquence, la Commission

recommande au Collège de préciser les rôles et le partage des responsabilités de chacun, et de s'assurer que le personnel en ait une compréhension claire.

La gestion pédagogique

La gestion pédagogique relève de la directrice de l'établissement et des études. Des moyens sont mis en œuvre pour assurer l'application de la PIEA. Le rapport mentionne que les plans de cours sont validés à chaque trimestre en fonction des objectifs du programme et de l'évolution des fonctions de travail. Toutefois, la PIEA en vigueur a été élaborée dans un contexte où le Collège n'avait qu'un seul programme. S'agissant d'un programme bilingue, cette PIEA comporte des exigences et des particularités que le Collège n'entend pas étendre à l'ensemble de ses programmes. À titre d'exemple, la PIEA prévoit l'évaluation de l'anglais au programme de DEC, ce que le Collège n'exige pas pour les programmes d'AEC. Le Collège gagnerait à revoir et à actualiser sa PIEA. Par ailleurs, dans le cadre d'une participation à un projet pilote, supervisé par le ministère de l'Éducation, le Collège a adapté sa PIEA à la formation en ligne.

L'établissement veille au suivi de ses programmes et à leur mise à jour. Ceux-ci sont implantés selon l'approche par objectifs et standards. Selon l'établissement, l'implantation des nouveaux programmes a eu pour conséquence de mettre en veilleuse l'évaluation des programmes. Il ajoute qu'il lui est maintenant difficile de suivre à la lettre le processus d'évaluation prévu à sa PIEP en raison de l'importance du travail requis. La Commission

suggère au Collège de prendre les moyens nécessaires pour assurer l'application de la PIEP et, au besoin, d'y apporter les ajustements requis. Par ailleurs, le Collège a développé une nouvelle PIEP destinée à la formation en ligne, dans le cadre du projet pilote supervisé par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Le suivi du cheminement scolaire des élèves est réalisé par les enseignants et les coordonnateurs de programme. Ce processus est actuellement efficace pour suivre de petites cohortes, au fur et à mesure des difficultés rencontrées. Cependant, le Collège gagnerait à formaliser ce suivi, entre autres pour assurer le suivi de son plan de réussite, en mettant en place le système d'information prévu à sa PIEP.

Les mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage reposent en grande partie sur l'encadrement offert par les enseignants. Parmi les mesures d'aide à l'apprentissage, les laboratoires assistés et les périodes d'aide à la réussite sont très populaires. Le taux d'utilisation du centre d'aide en français est plus faible mais les élèves qui le fréquentent sont assidus.

La directrice d'établissement et les coordonnateurs de programme dispensent les différents services d'aide à l'enseignement. Ces services comprennent l'encadrement pédagogique, la tenue de journées pédagogiques ainsi que des mesures de perfectionnement. Les membres du personnel ont souligné le leadership de la directrice d'établissement dans l'implantation des nouveaux programmes et dans le processus actuel de changement de culture organisationnelle.

L'organisation scolaire tient compte des besoins d'une clientèle majoritairement adulte, par exemple, l'accès aux laboratoires sur une base permanente, la plage horaire hebdomadaire libre d'activités d'enseignement. Dans l'ensemble, les élèves et les membres du personnel considèrent que l'organisation scolaire contribue à favoriser l'atteinte des objectifs des programmes.

Les services aux élèves

Les élèves ont accès à différents services administratifs dont, entre autres, un service d'aide financière aux études. Un service en relation d'aide est offert aux élèves qui vivent des difficultés personnelles d'ordre psychosocial. L'apprentissage de l'anglais est un élément spécifique aux valeurs véhiculées par le Collège dans son programme de DEC. À cet égard, les activités parascolaires se déroulent exclusivement en anglais dans le site principal; plusieurs ateliers visent la pratique de cette langue : les midis causeries, le club

de conversation « *conversation club* » et la délimitation d'une zone physique d'immersion en anglais, la « *yellow zone* ». Par ailleurs, plusieurs activités étudiantes se réalisent selon les initiatives des élèves. Deux ressources sont affectées à temps plein, au Service de placement offert à vie, aux finissants du Collège. La Commission souligne la qualité du Service de placement du Collège qui en fait un élément distinctif pour les élèves qui le fréquentent. En outre, le Collège est en voie d'engager une ressource à temps partiel pour s'occuper de l'animation et du placement auprès des clientèles des programmes de l'Institut Athéna. Dans l'ensemble, ces services sont de qualité et répondent adéquatement aux besoins des élèves.

Les élèves reçoivent de l'information sur les services qui sont mis à leur disposition par le moyen notamment de l'agenda étudiant et d'affiches. Toutefois, lors de la visite, il est apparu que l'information circulait moins bien dans l'un des campus (600, rue Saint-Jean). C'est pourquoi la Commission invite le Collège à uniformiser l'information transmise à l'ensemble de ses élèves.

À l'automne 2003, le Collège a procédé à une évaluation de ses services à l'aide d'une enquête réalisée auprès des élèves du site principal. Cette enquête démontre un taux de satisfaction élevé pour l'utilisation des services. Lors de la visite, la responsable de l'animation étudiante avait entrepris la préparation d'un questionnaire permettant d'identifier les besoins des élèves, sans toutefois intégrer les clientèles des deux sites dans cette démarche d'évaluation. La Commission invite le Collège à poursuivre l'élaboration de cet outil d'évaluation et à assurer l'appréciation de tous les élèves qui fréquentent le Collège.

La gestion des ressources humaines

Plusieurs pratiques viennent encadrer la gestion des ressources humaines. Le directeur général assume l'ensemble des responsabilités relatives à la sélection, l'insertion, l'évaluation et le perfectionnement du personnel. Les responsabilités de soutien aux employés sont, quant à elles, assumées par la directrice d'établissement.

Jusqu'à tout récemment, l'évaluation statutaire du personnel non enseignant se faisait par le supérieur immédiat, une fois par année. L'établissement a toutefois suspendu cette pratique en raison de la restructuration qu'il a connue. Pour le personnel enseignant, l'évaluation annoncée dès l'embauche est réalisée par le biais d'un questionnaire, complété par les élèves à la fin de chaque trimestre, pour l'ensemble des cours. Le coordonnateur du

programme compile les réponses et les remet à l'enseignant; l'évaluation est suivie, au besoin, d'une rencontre.

L'ensemble du personnel a accès à des activités de perfectionnement. Bien que le personnel ait mentionné l'ouverture du Collège aux demandes de perfectionnement, la visite a démontré que les pratiques de perfectionnement sont peu structurées; les propositions proviennent des initiatives du personnel plutôt que d'une planification orientée vers le développement de l'établissement. Compte tenu de l'ouverture de nouveaux programmes, le Collège gagnerait à l'avenir à mieux structurer ses pratiques.

L'aide au personnel en difficulté est assumée par une intervenante sociale.

Le personnel enseignant est le seul corps d'emploi syndiqué. Les relations de travail sont harmonieuses et l'établissement a connu très peu de griefs depuis sa fondation. Le fonctionnement du comité de relations de travail (CRT) est satisfaisant. Lors de la visite, les membres du personnel ont souligné les marques de reconnaissance de la directrice d'établissement, notamment par le biais de communiqués à l'interne. L'ensemble du personnel et les élèves soulignent la bonne entente qui règne au Collège.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La direction du Collège détermine les priorités budgétaires en prenant en compte les besoins des programmes. Grâce à une administration prudente, le Collège a réussi, en situation de crise, à maintenir une bonne santé financière. Il a toutefois dû rationaliser ses ressources humaines, ce qui a eu une incidence sur tous les personnels, enseignants et non enseignants. Non seulement le personnel de gestion a-t-il été touché, mais le Collège a dû également négocier une réouverture de la convention collective afin de modifier les conditions salariales de son personnel enseignant.

Dans le but d'implanter de nouveaux programmes, le Collège a entrepris des projets majeurs d'agrandissement et a procédé à l'aménagement de locaux. L'édifice principal abrite les programmes en secrétariat et bureautique, en administration et gestion, en droit. La seconde installation accueille l'entreprise d'entraînement et les programmes reliés au secteur de l'informatique et du multimédia. Dans l'ensemble, les ressources suffisent à combler les besoins des programmes. La Commission souligne la qualité des locaux et de l'équipement informatique. Les laboratoires, à la fine pointe de la technologie, sont accessibles sur une base permanente, 24 heures par jour. La collection à la bibliothèque est appropriée, mais modeste. Afin de répondre aux besoins des nouveaux programmes, et ce,

pour les deux installations, la Commission invite le Collège à se doter d'un plus grand éventail de documents à la bibliothèque.

Compte tenu de la taille du Collège et de la conjoncture actuelle, la Commission considère que la gestion financière est efficiente.

L'atteinte des objectifs

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

Pour le programme de DEC, le bilan du plan de réussite 2000-2003 indique une diminution du taux de réussite des nouveaux inscrits et une baisse notable du nombre des élèves ayant réussi tous leurs cours. Toutefois, l'établissement enregistre des résultats légèrement supérieurs à ceux des collèges privés.

Par ailleurs, on observe une diminution du taux de réinscription au troisième trimestre attribuable principalement à une diminution du taux de réinscription en 2001.

En comparaison avec les taux des années de référence, la diplomation en durée prévue augmente. À l'épreuve uniforme de français, condition d'obtention du diplôme, les élèves ont atteint un taux de réussite de 100 % à l'automne 2002 et à l'automne 2003. Le rapport du Collège indique le taux moyen de diplomation de trois cohortes pour deux programmes d'AEC. Le programme *Comptabilité informatisé* affiche un taux de diplomation de 57 % et le programme *Bureautique et micro-édition* indique un taux de 64 %.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le rapport du Collège fournit peu d'indications à cet effet. Le Collège atteint les objectifs de sa PIEA, soit de bien encadrer son processus d'évaluation des apprentissages. Les élèves rencontrés mentionnent que les évaluations sont justes et équitables et qu'elles reflètent les contenus et les objectifs du cours.

Le Collège n'a pas utilisé sa PIEP pour évaluer ses programmes dans le cadre de la présente évaluation. Il devra poursuivre ses efforts afin d'atteindre les objectifs de sa PIEP notamment en l'utilisant pour l'évaluation de ses programmes.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le contexte dans lequel évolue le Collège a passablement changé récemment surtout en ce qui concerne sa clientèle. Le rapport mentionne que depuis 1942, le Collège centrait sa formation dans le secteur du secrétariat et de la bureautique, ce qui attirait une clientèle presque exclusivement féminine, mais l'établissement a connu une baisse de son effectif étudiant au cours des dernières années. Confronté à cette baisse progressive de clientèle traditionnelle, le Collège a pris des décisions stratégiques. En 2003, l'établissement a mis de l'avant de nouvelles orientations et a atteint son principal objectif, soit de faire passer le collège d'une institution *monoprogramme* à une institution qui offre des formations variées, dans des secteurs en demande.

Le Collège utilise des moyens pour assumer son développement en étant attentif à détecter les besoins de son environnement externe. À cet égard, l'organisation s'assure d'une présence au sein d'organisations notamment la table régionale MEQ-MESS. Le Collège, par ailleurs, mentionne qu'il existe de bonnes interactions entre le personnel et les milieux de travail et de stage.

Depuis 2002, le Collège innove par le développement et l'implantation de nouveaux programmes. Le partenariat avec l'Institut Athéna a permis de développer des formations dans des secteurs en demande : l'informatique et le multimédia. Un partenariat avec le groupe Collegia a conduit à la mise en œuvre du programme d'attestation *Agents et courtiers en assurance de personnes*, offert à distance. En collaboration avec le Collège Ellis, le Collège a mis en œuvre deux programmes d'AEC : *Techniques en sciences juridiques*, *Gestion des approvisionnements* et l'établissement doit mettre sur pied d'ici peu un programme de DEC en *Comptabilité de gestion*.

Par ailleurs, le Collège travaille à la mise en œuvre de deux projets novateurs : un programme d'attestation offert à distance, dans une classe interactive, *Gestion d'un organisme sans but lucratif* et un programme DEC+BAC en *Techniques administratives de comptabilité et de gestion*, développé en partenariat avec l'Université de Moncton.

La Commission remarque que la préoccupation d'innovation est partagée par l'ensemble du personnel et par la direction de l'établissement.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège s'approprie les résultats des évaluations de la Commission et se préoccupe des suivis à y donner.

La visite, par ailleurs, a permis de constater que la planification à moyen et à long terme a été reléguée au second plan. Il n'y a pas eu de diagnostic rigoureux dans la présente démarche. L'établissement explique qu'il lui était difficile de procéder à cet exercice puisque la relance des activités du Collège constituait son principal plan d'action et que la sauvegarde de ses activités passait par la mise en place de conditions financières appropriées. Tenant compte du fait que l'établissement n'a pas procédé à une véritable évaluation institutionnelle, que le partenariat avec l'Institut Athéna a signifié l'intégration de deux cultures différentes, la Commission

recommande au Collège de procéder à un diagnostic rigoureux de l'ensemble de l'établissement et d'élaborer par la suite un plan d'action permettant d'assurer le développement du Collège.

Les pratiques de communication

Les pratiques de communication externe sont nombreuses et variées : dossiers de presse, divers médias, site Internet, cahiers de finissants à l'intention des employeurs. Le Collège dispose de divers moyens pour joindre sa clientèle : intranet, agenda étudiant, documentation interne. Le Collège prend les moyens pour assurer l'exactitude de l'information diffusée.

Les pratiques de communication interne sont majoritairement informelles, ce qui fait apparaître certaines lacunes. Actuellement, les réunions de gestion et de coordination ne sont pas documentées. La Commission estime que ces pratiques fragilisent l'avenir du Collège puisqu'il ne garde pas de « mémoire » de ses actions qui, dès lors, ne peuvent lui servir de support pour des références ultérieures. En outre, le processus de traitement des plaintes n'est pas précisé. Le Collège gagnera à formaliser sa procédure de traitement des plaintes ainsi que ses pratiques de communication entre ses différentes catégories de personnel, notamment en documentant ses processus et en archivant ses documents. Par conséquent,

la Commission recommande au Collège de documenter ses divers processus et d'archiver ses documents.

Le suivi de l'évaluation

Le rapport du Collège a été présenté lors d'une rencontre formelle et le personnel était invité à le consulter, sur place, à la bibliothèque. Toutefois, le Collège n'a pas produit un plan d'action qui reflète les préoccupations majeures soulevées au cours de sa démarche.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège O'Sullivan de Québec devra poursuivre ses efforts de consolidation pour assurer son devenir et mieux assumer ses responsabilités.

La Commission souligne la qualité de la gestion pédagogique, des services aux élèves, de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour détecter les besoins nouveaux auxquels il peut répondre.

Par contre, pour assurer son développement, le Collège devra revoir son mode de fonctionnement administratif et clarifier les rôles et le partage des responsabilités; procéder à un diagnostic rigoureux de l'établissement conduisant à un plan d'action; et documenter ses processus de communication interne. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège O'Sullivan de Québec souscrit globalement à l'analyse faite par la Commission. Au-delà de remarques qui ont amené des précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises et prévues dans le but d'améliorer certains aspects.

- Le Collège s'est donné un énoncé de mission et il a précisé ses objectifs institutionnels en regard des caractéristiques de l'établissement;
- Dans le but de se donner des mécanismes de coordination efficaces, le Collège entend déterminer des dates de rencontre des comités pédagogiques;
- Il prévoit terminer au printemps la constitution de comités de programme, amorcée en janvier 2005;
- Il a poursuivi l'évaluation des besoins des élèves et il entend identifier des moyens additionnels pour faire connaître les services mis à la disposition des élèves;
- En lien avec le partage des rôles et des responsabilités, le Collège fait un premier pas pour répondre à la recommandation de la Commission en prévoyant communiquer lors d'une rencontre pédagogique qui se tiendra au mois de mai, les rôles et les responsabilités du personnel administratif, aux enseignants et aux autres membres du personnel;
- Il doit réviser sa PIEA au printemps 2005 afin de tenir compte du nouveau contexte qui caractérise l'établissement;
- Il compte réviser sa PIEP et prendre les moyens pour assurer son application;
- Le Collège entend enrichir et actualiser sa collection à la bibliothèque et il s'est doté d'une procédure interne pour mettre en réserve des documents et volumes obligatoires;
- Il s'est engagé à instituer une politique de sauvegarde des documents et des archives.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises par le Collège contribueront à améliorer la qualité de la réalisation de sa 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