



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Évaluation de l'efficacité du
système d'assurance qualité**

du Collège O'Sullivan de Montréal

Octobre 2017

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège O'Sullivan de Montréal s'inscrit dans une opération d'audit menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le document *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera au terme de son évaluation si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Collège O'Sullivan de Montréal, couvrant la période d'observation de janvier 2010 à décembre 2014 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 22 juin 2016. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement du 29 novembre au 1^{er} décembre 2016². À cette occasion, le comité a rencontré la direction du Collège, le conseil d'administration, la Commission des études, la Direction des études, le comité de coordination, le comité d'autoévaluation, des professeurs³, des professionnels, des employés de soutien ainsi que des étudiants.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège O'Sullivan de Montréal, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence, deuxième édition*, juin 2015, 79 p.

2. Outre la commissaire, M^{me} Sylvie Poirer, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Monica Lopez, conseillère pédagogique au Collège Marianopolis, M^{me} Nathalie Michaud, professeure au Département d'éducation et pédagogie à l'UQAM et de M^{me} Isabelle Morin, directrice adjointe à la Direction des études du Collège Ahuntsic. Le comité était assisté de M^{me} Véronique Dion, 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, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes

L'établissement

Fondé en 1916, le Collège O'Sullivan de Montréal est l'un des plus anciens établissements privés du Québec. Ce Collège bilingue subventionné, situé au cœur du centre-ville, offre des programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) ou à l'attestation d'études collégiales (AEC). Sa mission est de préparer les étudiants afin qu'ils réussissent dans la carrière de leur choix en leur offrant une formation de qualité, tout en leur permettant de développer des compétences professionnelles.

Au cours de la période d'observation, l'offre de formation du Collège est demeurée stable. Deux DEC techniques, soit le programme de *Techniques juridiques*, offert en français et en anglais, et le *Medical Records*, offert en anglais, de même que six AEC ont été donnés sur une base régulière. À l'exception de l'AEC *Technologie des médias et plateau de tournage*, tous les programmes offerts appartenaient à la famille des techniques humaines et de l'administration. Dans l'ensemble, la population étudiante du Collège est demeurée stable. À la fin de la période d'observation, le Collège offrait de la formation à 531 étudiants, dont 82 % à la formation technique et 18 % à la formation continue.

Le nombre d'employés totalisait 72 personnes à la fin de la période d'observation en 2014, dont 51 professeurs (14 à temps complet et 37 à la leçon), 13 professionnels et 3 cadres. Hormis quelques exceptions, l'ensemble des professeurs qui enseignaient en 2014 était à l'emploi du Collège au début de la période d'observation en 2010. Le nombre de professionnels est également demeuré stable. Huit directions ou services relèvent de la Direction générale, soit la Direction des études, les Services aux étudiants, les Services financiers, le Service des admissions, marketing et placement, le Service aux équipements ainsi que les Ressources matérielles, l'informatique et les équipements de studio et plateau de tournage. Pendant la période d'observation, le Collège a connu une stabilité à la présidence du conseil d'administration, à la Direction générale et à la Direction des études.

La démarche d'autoévaluation

Le Collège O'Sullivan de Montréal a retenu la période de 2010 à 2014 pour examiner l'efficacité de ses mécanismes d'assurance qualité. Les travaux d'autoévaluation, réalisés entre novembre 2014 et juin 2016, ont été menés par un comité d'autoévaluation appuyé d'un consultant externe. Présidé par la directrice générale, le comité était composé de la directrice des études jusqu'en juin 2015, puis de son successeur, et de la directrice des admissions, marketing et placement. Le coordonnateur d'un programme de DEC et le coordonnateur d'une AEC ont également siégé au sein du comité.

La Commission des études et le conseil d'administration ont adopté un devis d'autoévaluation décrivant les responsabilités du comité d'autoévaluation et du personnel du Collège, les types de données à recueillir, les méthodes de collecte privilégiées, le cadre d'analyse, le processus menant au jugement global et à l'élaboration du plan d'action ainsi qu'un échéancier de travail.

L'ensemble des activités relatives à la démarche, à la préparation et au suivi des rencontres du comité d'autoévaluation était piloté par la directrice générale et la directrice des études. La Direction des études, en collaboration avec plusieurs membres du personnel, a veillé à la collecte de données perceptuelles, documentaires et statistiques. Le consultant externe, pour sa part, a analysé et présenté l'information au comité afin d'alimenter les échanges. Le comité d'autoévaluation s'est penché sur chacun des critères et des sous-critères de la Commission, a analysé les données disponibles et émis des constats et des jugements sur l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité du Collège. Le consultant externe avait également pour tâche de synthétiser les réflexions du comité et de rédiger, en étroite collaboration avec ce dernier, le rapport d'autoévaluation et son plan d'action. Tout au long du processus, le conseil d'administration et la Commission des études ont régulièrement été informés de la progression des travaux.

Bien que le Collège recueille et partage régulièrement des données perceptuelles et statistiques, des données spécifiques ont aussi été collectées pour l'exercice d'autoévaluation. Des sondages effectués auprès des professeurs et des étudiants ont permis de recueillir des données perceptuelles relatives à l'assurance qualité au Collège. L'efficacité de certains processus a également été évaluée au moyen d'analyses d'échantillons, notamment en ce qui concerne les équivalences de cours.

Au moment de l'élaboration du devis d'autoévaluation, trois enjeux ont été ciblés par les membres du comité : la formation des liens avec les employeurs, l'évaluation de l'atteinte des compétences et l'équivalence des évaluations ainsi que l'utilisation efficiente des données recueillies de façon continue au Collège. Ces enjeux ont été pris en compte tout au long de l'exercice d'autoévaluation de l'efficacité de ses mécanismes d'assurance qualité.

Le rapport d'autoévaluation a été partagé avec le personnel du Collège de façon à faciliter l'appropriation du document et de son plan d'action. De plus, des sujets particuliers liés à certains points distincts du rapport ont également été traités en réunions départementales.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Pour veiller à la qualité de ses programmes d'études, le Collège O'Sullivan de Montréal met en œuvre une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), adoptée par son conseil d'administration en avril 1998. La finalité de la politique est d'assurer la qualité des programmes d'études et d'appuyer le personnel du Collège dans l'atteinte des objectifs de la formation. Dans son rapport d'évaluation, la Commission avait jugé que la politique comprenait les composantes et les éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité et à sa prise en compte dans le processus de gestion des programmes. La Commission des études a la responsabilité de l'application et de la mise à jour de la politique, alors que les activités d'évaluation de programme sont supervisées par la Direction des études.

La plus récente version de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) a été adoptée par le conseil d'administration du Collège en juin 2014. Elle vise à assurer l'équité, la transparence, la cohérence et la congruence de l'évaluation des apprentissages des étudiants. Lors de son évaluation, en février 2015, la Commission a jugé la politique partiellement satisfaisante. La Commission a recommandé au Collège de préciser le processus de révision de la politique et d'inclure un processus d'autoévaluation de son application, d'en préciser les modalités, d'en nommer les responsables et de fixer les critères d'évaluation de même qu'un échéancier. La Direction des études et la Commission des études sont conjointement responsables de l'implantation et de la révision de la politique. La PIEA précédente, adoptée par le conseil d'administration en 2006, était en vigueur durant la plus grande partie de la période d'observation.

Au cours de la démarche d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège s'est doté d'un *Plan institutionnel de réussite 2014-2019*. Entré en vigueur en juin 2014, ce plan guide le Collège dans sa planification liée à la réussite. Lors de l'examen du plan, la Commission a constaté qu'il renfermait les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Direction des études détient, avec l'appui de l'équipe d'aide à la réussite, la responsabilité de la mise en œuvre et de la révision de ce plan. Toutefois, sa réalisation est une responsabilité partagée entre tous les membres du personnel. Lors de la période d'observation, c'est surtout le *Plan de réussite 2004-2007*, reconduit jusqu'en 2014, qui était en place.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité examine la capacité de ce dernier à garantir l'amélioration continue de la qualité. Ce système est composé des mécanismes veillant à assurer la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et de la planification liée à la réussite.

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, reliés aux sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Dans le but d'assurer la qualité de ses programmes, le Collège O'Sullivan de Montréal met en œuvre une PIEP sous la responsabilité conjointe de la Commission des études et de la Direction des études. Cette politique a pour objectif de mettre en place des mécanismes d'évaluation de programme pour assurer leur arrimage avec les objectifs qu'ils poursuivent et ceux du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Pour ce faire, les paramètres et le contenu du système d'information et du tableau de bord permettant de faire le suivi des programmes sont déterminés par la politique. La PIEP fixe les critères d'évaluation, qui sont les six critères prescrits par la Commission, détermine les indicateurs de mesure et établit les responsables de la réalisation, du contrôle, du suivi et de l'approbation des évaluations. La fréquence des évaluations sur un cycle de cinq ans et les déclencheurs qui signalent le besoin de réaliser une évaluation avant cette échéance sont aussi établis. Enfin, la PIEP précise le contenu, normalisé et discrétionnaire, du devis et du rapport d'évaluation. La politique encadre les pratiques d'évaluation de programme selon deux modes, soit l'évaluation en profondeur des programmes ainsi que les révisions annuelles. Ces dernières sont détaillées dans une politique de révision et de développement de programme, intégrée au guide de procédures du personnel.

La politique du Collège prévoit l'établissement d'un calendrier d'évaluation en profondeur des programmes sur la base de trois conditions. Les programmes pour lesquels les indicateurs du tableau de bord révèlent une ou des lacunes importantes sont d'abord mis en priorité, puis les nouveaux ou ceux ayant récemment fait l'objet d'une mise à jour en profondeur. Enfin, tous les programmes qui n'ont pas donné lieu à une révision ou à une mise à jour sont évalués au moins tous les cinq ans. La gestion et la mise à jour périodique de ce calendrier sont sous la responsabilité de la Direction des études. À la fin

de chaque session, un tableau de bord pour chacun des programmes est produit par la Direction des études. Des informations sur les admissions, le profil des étudiants et leur placement en emploi, la persévérance et la réussite ainsi que la diplomation y sont colligées. L'examen de ces tableaux par les coordonnateurs de programme permet, s'il y a lieu, de relever des problèmes et de suggérer à la Direction des études, la réalisation d'une évaluation de programme ou le devancement de la date prévue au calendrier d'évaluation. La politique spécifie que le tableau de bord comme mode de détermination des programmes à évaluer a préséance sur le calendrier et pourrait, le cas échéant, le modifier. Lors de la visite, la Commission a remarqué que bien que le Collège ne possède pas de calendrier d'évaluation comme prévu dans sa PIEP, des évaluations de programme sont effectuées en concordance avec les critères de priorisation.

Le Collège dispose également d'une procédure de mise à jour annuelle des programmes. D'une part, une fois par année, les coordonnateurs de programme transmettent à la Direction des études des avis recueillis auprès des professeurs concernés. Ces avis peuvent porter sur le contenu, les préalables, la séquence des cours ou les modalités d'évaluation des étudiants. D'autre part, les départements recueillent par l'entremise de sondages de l'information auprès des étudiants et des représentants du marché du travail qui accueillent des stagiaires. Les faits saillants de cet exercice sont communiqués dans les rapports annuels des départements et mènent à des propositions de modifications aux programmes. À la suite de l'approbation de ces modifications par la Direction générale et par la Direction des études, les coordonnateurs intègrent les changements pour permettre une amélioration continue des programmes d'études.

Pendant la période d'observation, le Collège a réalisé une évaluation de programme portant sur l'AEC en *Technologie des médias et plateau de tournage*. Cette évaluation a permis au Collège de porter un regard sur la mise en œuvre du programme à la lumière de données descriptives, perceptuelles et statistiques recueillies auprès des étudiants, des professeurs, des employeurs et du personnel administratif. Les évaluations sont réalisées sur la base des critères prévus à la PIEP, soit la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogique, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières, l'efficacité et la qualité de la gestion du programme. Cette évaluation a permis d'apporter des correctifs dans la mise en œuvre de l'AEC. De plus, grâce à la mise à jour annuelle des programmes, des changements ont été périodiquement apportés à cette AEC depuis sa mise sur pied en 2003.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la pertinence des programmes, leur cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation de même que l'efficacité des programmes et la qualité de leur gestion.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour veiller à la **pertinence** de ses programmes menant au DEC ou à l'AEC. Tout d'abord, la Politique de dotation du personnel favorise le recrutement de professeurs issus du monde du travail. De plus, ces derniers demeurent actifs dans leur milieu professionnel, ce qui permet au Collège d'être au fait des attentes et des besoins de l'industrie. De même, l'analyse des rétroactions des milieux de stage et la veille sur les profils de compétences effectuées par la conseillère en placement et stages renseignent l'établissement sur les habiletés particulièrement recherchées par les employeurs. De plus, lors de la visite, la Commission a observé que le Collège a instauré de nouveaux mécanismes de liaison avec le marché du travail, notamment des rencontres bisannuelles et des tables rondes avec des employeurs. Par ailleurs, les sondages semestriels et les rencontres mensuelles entre la coordonnatrice des Services aux étudiants et des représentants étudiants de chaque programme permettent au Collège d'être régulièrement informé sur les besoins de sa population étudiante et leur satisfaction à l'égard de la pertinence de la formation. L'ensemble des informations recueillies auprès des employeurs et des étudiants est pris en compte par les coordonnateurs de programme dans l'évaluation annuelle des activités d'apprentissage. Les résultats de ces évaluations sont utilisés lors de la mise à jour des programmes. Au cours de l'évaluation en profondeur de l'AEC en *Technologie des médias et plateau de tournage*, les résultats des sondages de satisfaction passés dans les milieux de stage et aux étudiants ont permis au Collège de rassembler de l'information sur la pertinence du programme. Des modifications ont par la suite été apportées au programme afin qu'il soit davantage en adéquation avec les besoins du marché du travail et qu'ils considèrent les besoins des étudiants.

Dans le but de veiller à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège a implanté plusieurs mécanismes. Un tableau de spécifications pour chaque cours agit à titre de plan-cadre. Il présente l'énoncé de la compétence, le titre du cours, la pondération, les éléments de la compétence, les standards et les activités d'apprentissage suggérées. Il établit aussi un lien entre ces dernières et les critères de performance. Ces tableaux servent à l'élaboration des plans de cours qui se fait en collégialité. Pour assurer la conformité du plan de cours à la PIEA, la Direction des études produit les informations de base, notamment la ou les compétences à développer, le contexte de réalisation, les éléments de la compétence et les critères de performance ainsi que les principales règles qui encadrent l'évaluation des étudiants. Puis, le coordonnateur du programme s'assure que le plan de cours respecte les prescriptions du tableau de spécifications. Enfin, chaque professeur complète le plan de cours avec la présentation des activités d'évaluation, la pondération et les volumes obligatoires. Les plans de cours et leur documentation afférente sont remis pour approbation à la Direction des études. Ce mécanisme permet de porter un regard sur la clarté des compétences et des standards, sur la nature et la séquence des activités d'apprentissage ainsi que la façon dont les exigences relatives à celles-ci sont présentées. Avant l'approbation finale, des changements peuvent être exigés par la Direction des études. De plus, lors de la visite, la Commission a noté que le Collège a entrepris l'implantation progressive de logigrammes pour favoriser la

compréhension de la cohérence du cours, particulièrement chez le personnel à temps partiel et les nouveaux professeurs. Bien que ce processus soit presque terminé, les témoignages recueillis portent à croire que l'appropriation de cet outil demeure à faire. Par ailleurs, les étudiants sont aussi amenés à se prononcer sur la cohérence de leur programme lors des sondages semestriels ainsi que lors des rencontres avec la coordonnatrice des Services aux étudiants. Les résultats de ces sondages sont pris en compte, notamment dans les mises à jour annuelles des programmes de formation. Finalement, lors de l'évaluation en profondeur de l'AEC en *Technologie des médias et plateau de tournage*, le Collège s'est penché sur la structure du programme, son contenu et les activités d'apprentissage eu égard aux objectifs et aux standards qu'il poursuit.

Le Collège déploie plusieurs mécanismes pour voir à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Les tableaux de spécifications pour chacun des cours comprennent, en plus des compétences et des standards à atteindre, une sélection de méthodes pédagogiques à privilégier pour l'enseignement. Ces recommandations guident le professeur dans l'élaboration de cette section du plan de cours et ses choix sont évalués par la Direction des études. Cette dernière peut exiger des modifications au profit de méthodes pédagogiques plus adaptées à l'acquisition des compétences du cours. Les départements font état des bonnes pratiques pédagogiques dans leur rapport annuel. Celles-ci sont relevées par la Direction générale et la Direction des études qui les diffusent dans leur rapport respectif dans le but de promouvoir de nouvelles initiatives pédagogiques auprès des professeurs. Le Collège recueille aussi des données perceptuelles sur la satisfaction des étudiants au regard des méthodes d'enseignement, de l'encadrement et de la disponibilité des professeurs ainsi que sur les services d'aide disponibles. Lorsque les données des sondages soulèvent des problèmes, des ajustements sont apportés dans les tableaux de spécifications. Au cours de la visite, la Commission a pu constater que les étudiants sont invités en fin de session à répondre à ce questionnaire par l'entremise de la plateforme numérique. La participation au questionnaire ne peut être reportée plus de deux fois par l'étudiant, sans quoi il n'a plus accès au contenu de la plateforme. Cette contrainte compromet la fiabilité des réponses obtenues par les étudiants qui peuvent remplir trop rapidement le questionnaire afin d'accéder au contenu de la plateforme. La Commission considère que le Collège gagnerait à revoir les modalités de consultation de ses étudiants en vue de s'assurer de la fiabilité des résultats. La proximité du Collège avec sa population étudiante favorise aussi un dépistage rapide des étudiants en difficultés académiques. Dans un tel cas, l'étudiant est dirigé vers le personnel enseignant ou le Service aux étudiants pour du tutorat, individuel ou de groupe, des ateliers spécialisés comme la prise de notes ainsi qu'à tout autre service du Centre d'aide pédagogique. Le diagnostic des difficultés académiques se fait dès l'inscription des étudiants par la conseillère aux admissions. Par exemple, un étudiant avec un test de langue faible sera tout de suite dirigé vers le professeur concerné afin qu'il reçoive l'appui nécessaire. Le Collège dispose également d'une politique de présence aux cours qui lui permet de suivre les étudiants et d'intervenir en temps opportun. En effet, lorsqu'un étudiant s'est absenté à plus de 10 % d'un cours, il reçoit un

avis à travers la plateforme numérique, puis une lettre du registraire lui est acheminée lorsqu'il a manqué 15 % d'un cours. Les témoignages recueillis lors de la visite ont mis l'accent sur la pertinence des mesures d'encadrement et la préoccupation du personnel à l'égard de la réussite des étudiants. La Commission a également constaté que le Collège offrait à ses diplômés un service de placement à vie. Finalement, le Collège porte un regard sur la qualité des méthodes pédagogiques et de l'encadrement lors des évaluations en profondeur de programme, notamment par l'analyse de données recueillies auprès des professeurs et des étudiants.

Le Collège a recours à des mécanismes variés afin d'assurer l'amélioration continue de **l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation**. Tout d'abord, par le recrutement de professeurs issus du monde du travail relié à la formation, le Collège s'assure qu'ils possèdent les compétences professionnelles nécessaires à l'enseignement du cours. Les coordonnateurs de programme encadrent les nouveaux professeurs et une formation sur l'approche par compétences leur est offerte. Chaque session, les étudiants évaluent leurs professeurs. Ceux-ci doivent prendre connaissance des résultats de ces évaluations. Les nouveaux professeurs ainsi que ceux dont l'évaluation présente des lacunes sont systématiquement rencontrés par la Direction des études. En conjonction avec les réunions départementales, les résultats de l'évaluation des professeurs permettent au Collège de déterminer les besoins de formation de son personnel. Notamment, des journées de perfectionnement ont été organisées sur la base de besoins identifiés à travers ces mécanismes. En revanche, le personnel de soutien n'est présentement évalué que dans le cadre des évaluations de programme en profondeur. Le Collège prévoit toutefois dans son plan d'action établir une évaluation de son personnel non enseignant sur un cycle de trois ans. Il considère aussi que les évaluations relatives au processus de renouvellement de permis lui permettent de jeter un regard régulier sur les ressources disponibles. Il est aussi d'avis que la stabilité des besoins en ressources matérielles et financières lui permet de faire des prévisions budgétaires adéquates. D'ailleurs, les programmes dont les équipements sont plus coûteux possèdent un budget spécifique et le Collège dispose de plans de modernisation du matériel tous les quatre ans, notamment en informatique. Lorsque des besoins émergent par l'entremise des sondages étudiants, l'évaluation des professeurs ainsi que lors des réunions départementales, le Collège est en mesure d'y donner suite rapidement, sans attendre les évaluations en profondeur de programme. Ces demandes, présentées par les coordonnateurs de programme, sont analysées par la Direction des études et le Service des finances. La décision définitive revient toutefois à la Direction générale.

Des mécanismes sont instaurés par le Collège pour veiller à l'**efficacité** de ses programmes d'études. Le Collège admet tout étudiant qui satisfait aux conditions d'admission d'un programme. Dans le cadre de ses fonctions, la conseillère aux admissions décèle en amont les étudiants qui pourraient avoir besoin d'un soutien académique plus important et des mesures sont déployées pour contribuer à leur

réussite. Le plan de réussite détaille les moyens mis en œuvre par le Collège dans le but de créer un environnement favorable à la réussite de tous les étudiants, ceux qui éprouvent des difficultés académiques et ceux qui n'en ont pas. Les activités d'intégration en début de programme permettent notamment d'informer les étudiants sur l'ensemble des services disponibles. Lors de l'approbation des plans de cours et des calendriers d'activités, la Direction des études porte un regard sur l'ensemble des moyens d'évaluation prévus. Le professeur joint également au plan de cours une copie de l'épreuve finale ainsi qu'un formulaire signé qui atteste que cette évaluation permet à l'étudiant de démontrer l'atteinte individuelle des compétences. Dans le plan d'action de son rapport d'autoévaluation, le Collège avait prévu vérifier l'efficacité de ce formulaire récemment instauré. Des changements ont ainsi été apportés à la procédure de remise des plans de cours de façon à ce qu'ils puissent être revus et approuvés à temps en début de session. L'évaluation de programme en profondeur permet aussi au Collège de s'attarder sur l'acquisition des compétences et la réussite des étudiants d'un programme donné.

Le Collège met en place des mécanismes pour veiller à l'amélioration continue de la **qualité de la gestion** des programmes. Il s'appuie sur une description claire et détaillée des rôles et responsabilités des employés dans ses politiques institutionnelles. Le travail en comités permet aux membres du personnel de siéger à différentes instances, ce qui favorise l'approche-programme. Le Collège est d'avis que sa petite taille facilite la gestion de ses programmes de formation. Il collige de façon continue des données qualitatives et quantitatives à travers des sondages destinés aux étudiants et aux employeurs. Ces informations lui permettent de déterminer les forces et les points à améliorer des programmes et des activités d'apprentissage en plus d'apporter des changements au contenu, à l'organisation et à la séquence des cours. La présentation du logigramme aux professeurs permet de situer leur cours dans l'approche-programme et le guide de l'employé offre de nombreuses informations sur les politiques et les procédures du Collège. Quant aux étudiants, ils sont informés sur les principales composantes des programmes lors de l'admission et de la journée d'orientation tenue en début d'année. De plus, la rédaction d'une partie du plan de cours par la Direction des études et sa validation assurent le respect des règles de la PIEA encadrant l'évaluation des apprentissages. Le Collège porte aussi un regard sur l'application de la PIEA lors de la révision en profondeur des programmes d'études.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La dernière évaluation de la PIEP a été réalisée en 1998. Dans le plan d'action de son rapport d'autoévaluation, le Collège a priorisé la nécessité de réviser sa politique pour mieux encadrer ses pratiques d'évaluation. Lors de la visite, la Commission a pu constater que ces travaux étaient en cours et que leur achèvement est prévu au cours de l'année 2017. Le Collège envisage notamment de revoir son calendrier d'évaluation de programme en profondeur sur un cycle de sept ans. Annuellement, il met aussi en œuvre

différents mécanismes qui lui permettent de déceler les points forts et les points à améliorer dans ses programmes et d'apporter des modifications, sans attendre les évaluations en profondeur de programme. Toutefois, le texte actuel de la politique met l'accent sur l'évaluation en profondeur sans mettre en relief la diversité des pratiques qui sont mises en œuvre annuellement par le Collège. La Commission estime que le Collège gagnerait à réviser sa politique de façon à ce qu'elle reflète plus justement ses pratiques institutionnelles.

Dans l'ensemble, le Collège O'Sullivan de Montréal met en œuvre des mécanismes et des pratiques d'évaluation de programme qui lui permettent de déterminer les forces et les points à améliorer des programmes d'études et d'y apporter des ajustements, le cas échéant. La Commission souligne notamment la proximité du Collège avec sa population étudiante ainsi que les progrès effectués dans le rapprochement avec les employeurs actuels et potentiels. Le Collège s'attarde à bien connaître sa population étudiante et effectue un suivi auprès d'elle qui va au-delà de la diplomation. La Commission note également le leadership de la direction, la disponibilité des professeurs et la prise en charge rapide des points à améliorer.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études.

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège considère que la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages est le mécanisme principal lui permettant de veiller à la qualité de l'enseignement et des apprentissages. Elle a pour objectif de garantir une évaluation équitable en informant les étudiants, les parents et la communauté du Collège des orientations générales et des règles d'évaluation des apprentissages. Elle cherche à assurer la cohésion et la concertation entre les professeurs en fixant les critères d'évaluation des apprentissages et en précisant les responsabilités de chacun. Elle vise à sensibiliser l'étudiant à l'importance de sa contribution à sa réussite scolaire. La politique balise les procédures et les pratiques qui sont mises en œuvre afin d'assurer la justice et l'équité de l'évaluation, notamment l'élaboration et l'approbation des plans de cours, l'évaluation au cours de la session, en stage et les évaluations finales. Elle précise aussi la procédure de révision de notes, de reprise de l'évaluation finale de cours, la gestion des absences, la reconnaissance des acquis scolaires et extrascolaires ainsi que le processus menant à la sanction des études. La Direction générale, la Direction des études, la Commission des études, les coordonnateurs de programme et les professeurs sont amenés à intervenir dans la mise en œuvre de la politique. Une version complète de la PIEA est comprise dans le Guide de procédures du personnel (enseignant et non-enseignant) remis à chaque employé. Elle est aussi utilisée pour la formation du personnel nouvellement à l'emploi du Collège.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Le Collège O'Sullivan de Montréal veille à la **justice** de l'évaluation des apprentissages par l'accessibilité des règles relatives aux activités d'évaluation. Les étudiants sont informés des grandes orientations et des règles générales d'évaluation par l'intermédiaire de l'agenda étudiant. Celui-ci est présenté lors de la journée d'orientation et le personnel des Services aux étudiants y fait régulièrement référence lors d'interventions auprès de la population étudiante. Les plans de cours et les calendriers d'activités donnent aux

étudiants des informations plus spécifiques sur les activités d'évaluation d'un cours, ses critères d'évaluation et sa pondération. Lorsque des changements approuvés par la Direction des études sont apportés à ces documents, ils sont communiqués aux étudiants en classe et par l'entremise de la plateforme numérique du Collège. Le processus d'approbation des plans et de l'épreuve finale de cours permet à la Direction des études de s'assurer non seulement que les évaluations sont en adéquation avec le contenu enseigné, mais que l'information est aussi clairement présentée. Les étudiants rencontrés par le comité de visite s'estiment bien informés et le Collège le vérifie au moyen des sondages semestriels et des rencontres mensuelles avec les représentants de chacune des cohortes. Les étudiants sont également avisés de l'existence d'un comité de révision de notes. En effet, sur la base de critères définis dans la PIEA l'étudiant peut effectuer une demande de révision de sa note finale de cours. Ce recours est toutefois peu utilisé, car les étudiants ont également la possibilité de se prévaloir d'une reprise de l'évaluation finale. Un étudiant qui répond aux conditions établies dans la PIEA, notamment en ce qui a trait à la présence aux cours et aux examens, la remise de travaux et les taux de réussite des évaluations du semestre, peut soumettre une demande de reprise à la Direction des études. De plus, bien que cette procédure soit connue des étudiants, la registraire achemine en fin de session un courriel de rappel à l'intention de ceux qui souhaiteraient y avoir recours.

Le Collège s'appuie notamment sur son processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours pour veiller à l'**équité** des évaluations des apprentissages. Il recueille des données perceptuelles auprès des étudiants quant à l'équité des évaluations. Par ailleurs, chaque cours dispose d'un tableau de spécifications qui précise la compétence du cours, la pondération, les éléments de compétence, les standards, les activités d'apprentissage, le contenu du cours, la durée ainsi que des suggestions de stratégies d'apprentissage et des suggestions de matériel pédagogique. Ce tableau guide le coordonnateur du programme et le professeur qui complètent le plan de cours débuté par la Direction des études. L'approbation de ces plans, incluant l'évaluation finale de cours et les calendriers d'activités, par la Direction des études permet de jeter un regard à la fois sur l'atteinte individuelle des compétences, l'adéquation de l'évaluation avec les objectifs d'apprentissage ainsi que l'équivalence dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs. Par ailleurs, le programme de DEC en *Techniques juridiques* offert en anglais et en français est le seul programme dont les cours sont donnés par plus d'un professeur. Bien qu'un seul plan de cours existe, les témoignages recueillis lors de la visite indiquent que le contenu enseigné et les évaluations ne sont pas toujours équivalents. Conscient de cet enjeu, le département a rédigé une liste d'éléments clés du programme pour les professeurs et une double vérification des éléments de compétence évalués aux examens est maintenant effectuée par les coordonnateurs du programme. Ces moyens visent à favoriser des pratiques équitables. Quant aux épreuves synthèses de programme, elles sont développées par les professeurs concernés à partir des plans-cadres, des tableaux de spécifications et des plans de cours. Leur approbation par la Direction des études permet de déceler les lacunes et d'apporter des modifications, le cas

échéant. D'autre part, la visite a permis à la Commission de constater, tout comme le Collège, que les pratiques liées à l'évaluation en contexte d'équipe diffèrent et que les étudiants ne sont pas toujours évalués sur une base individuelle. Ce type d'évaluation ne concerne cependant qu'une partie des évaluations formatives de certains programmes. La Commission encourage toutefois le Collège à revoir l'encadrement de ses pratiques en matière d'évaluation des travaux d'équipe.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à la révision et à l'actualisation de sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. Tout d'abord, l'exercice d'autoévaluation de l'application de sa PIEA en 2010 lui avait permis de s'assurer de l'efficacité de sa politique en relevant les points forts et les points à améliorer. À la lumière de cet exercice, une actualisation de la politique a été effectuée. Le Collège procède également à une révision annuelle de sa politique comme prévu dans ses modes de révision et d'actualisation. Ce processus lui permet de prendre en compte les problèmes soulevés et d'apporter des ajustements à la politique pour veiller à l'équité et à la justice des évaluations. Dans leur programme respectif, les coordonnateurs recensent les problèmes et les modifications à apporter, puis les présentent à la Commission des études. Les changements proposés sont approuvés par la Direction des études qui supervise l'ensemble du processus. Une fois la politique actualisée, elle est remise aux professeurs en août de chaque année.

En somme, le Collège O'Sullivan de Montréal met en œuvre des mécanismes qui lui permettent de veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Il démontre également sa capacité à réviser et à actualiser ses mécanismes. La Commission tient à souligner les mécanismes d'approbation des plans de cours, du calendrier des activités et de l'évaluation finale de cours. Elle constate aussi la proximité du Collège avec sa population étudiante et la fluidité de la communication qui en découle ainsi que les nombreux mécanismes de collecte de données perceptuelles auprès de celle-ci. Elle note également le droit de reprise d'examen offert aux étudiants.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages.
--

Les mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité en lien avec les sous-critères retenus ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le plan institutionnel de réussite a constitué le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège dans le but d'atteindre ses objectifs institutionnels de réussite. Au début de la période d'observation, le *Plan de réussite 2004-2007*, reconduit jusqu'en 2014, était en vigueur. Le plus récent plan, 2014-2019, comprend quatre objectifs regroupés sous deux axes d'intervention. Le premier axe concerne la réussite scolaire et vise un meilleur encadrement des étudiants qui s'inscrivent au Collège une première fois ainsi que la mise en place de mesures d'aide efficaces et la mobilisation de certains intervenants. Le second axe porte sur la réussite éducative et a pour objectif la création d'un environnement qui stimule l'étude, la motivation, la persévérance et le dépassement. Les objectifs du plan sont formulés en résultats attendus et sont associés aux indicateurs de réussite, soit le taux de réussite à la première session, le taux de persévérance à la troisième session et le taux de diplomation en durée prescrite et en durée maximale. Diverses pratiques viennent appuyer le plan de réussite du Collège.

La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats de la planification liée à la réussite contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Pour veiller à la **mise en œuvre** de la planification liée à la réussite le Collège a mis sur pied une équipe d'aide à la réussite composée de la Direction des études, de professeurs et de professionnels pour effectuer le suivi de la mise en œuvre du plan et évaluer l'efficacité des moyens déployés. Le Collège tient à ce que la réussite soit un objectif commun. Il s'assure donc de l'adhésion de l'ensemble de son personnel enseignant et non enseignant ainsi que de sa population étudiante par la diffusion des objectifs et des moyens liés à la réussite. Le plan d'action du plan de réussite présente le partage des responsabilités liées à la mise en œuvre. Ces responsabilités sont intégrées aux plans d'action des départements et des services qui doivent effectuer une reddition de comptes sur l'implantation de ces actions dans leurs rapports annuels. De plus, l'équipe d'aide à la réussite, qui a déterminé les résultats attendus, veille à ce que les échéanciers et les

responsabilités des moyens mis en œuvre soient respectés. Elle évalue également l'impact des activités sur les indicateurs de réussite. Les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de noter que l'équipe réussite agit aussi à titre de laboratoire de bonnes pratiques dans le but de favoriser l'appropriation de nouvelles méthodes pédagogiques par les professeurs. Elle prévoit notamment déployer de nouveaux moyens pour faire ressortir les forces et les intérêts des bons étudiants.

En plus d'effectuer le suivi de la mise en œuvre, l'équipe d'aide à la réussite a pour mandat d'assurer le **suivi des résultats** attendus. Les tableaux de bord produits deux fois par année par la Direction des études contiennent les indicateurs prévus au plan de réussite. L'analyse de ces tableaux permet à l'équipe d'évaluer la progression vers l'atteinte des résultats escomptés dans les différents départements. Les résultats qui ne sont pas atteints demeurent dans les plans d'action des départements, toutefois l'efficacité des moyens utilisés est préalablement évaluée. Annuellement, les rapports des départements témoignent des bonnes pratiques liées à la réussite ce qui permet de réajuster les moyens déployés pour atteindre les résultats attendus. Le Collège prévoit que l'évaluation de l'efficacité du plan de réussite à la fin de la période couverte par celui-ci permettra de vérifier si les résultats attendus sont atteints.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège O'Sullivan de Montréal a élaboré son *Plan de réussite 2014-2019* sur la base des résultats de l'autoévaluation de l'efficacité du plan précédent. Cet exercice lui a permis d'évaluer l'atteinte de ses résultats antérieurs et d'établir des cibles réalistes. Le Collège prévoit une évaluation en profondeur du plan de réussite au terme de la période qu'il couvre. Cependant, il constate le besoin d'une actualisation plus fréquente et prévoit dans son plan d'action une révision annuelle du plan et si nécessaire, sa mise à jour.

En somme, le Collège O'Sullivan de Montréal possède des mécanismes efficaces pour veiller à la mise en œuvre et au suivi des résultats de son plan de réussite. La Commission tient à souligner la mobilisation du personnel dans la réussite étudiante, la prise en charge d'actions liées à la réussite ainsi que la mise sur pied de l'équipe d'aide à la réussite.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité de la planification liée à la réussite.
--

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

En conclusion de son rapport d'autoévaluation, le Collège O'Sullivan de Montréal considère que les mécanismes qu'il met en œuvre lui permettent de garantir généralement l'amélioration continue de la qualité des composantes relatives à la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et de la planification liée à la réussite. Il estime que l'autoévaluation de son système d'assurance qualité lui a permis de dégager ses principales forces ainsi que des points à améliorer, particulièrement en ce qui a trait aux enjeux qui ont été au cœur de son évaluation. Le Collège a consigné tous les points à améliorer dans le plan d'action du rapport.

À l'instar du Collège, la Commission note que la démonstration du Collège lui a permis de poser un jugement éclairé sur l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il reconnaît les interrelations entre les trois composantes évaluées de son système d'assurance qualité et celles-ci se reflètent dans les mécanismes transversaux qui sont implantés. Ces derniers sont pris en charge par les instances de gestion comme le conseil d'administration, la Commission des études, la coordination départementale et l'équipe d'aide à la réussite. La démarche d'autoévaluation a été l'occasion pour le Collège de poser un regard sur ses pratiques de collecte d'information et de voir à les systématiser. Finalement, la Commission remarque la mobilisation de la communauté du Collège en ce qui concerne la culture de la qualité ainsi que le leadership de la Direction générale et de la Direction des études.

Plan d'action

À la suite de l'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège O'Sullivan de Montréal a produit un plan d'action comportant 10 pistes d'action. La Commission considère que le plan d'action est en lien avec les résultats de l'exercice d'autoévaluation. Elle note également que, pour chacune des actions envisagées, les responsabilités ont été assignées et que des échéances ont été précisées. Les actions sont organisées en fonction des priorités du Collège afin d'améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité. Au moment de la visite, plusieurs actions avaient été entreprises, mais n'étaient que partiellement complétées, notamment la révision de la PIEP et l'implantation de logigrammes de cours. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées par le Collège dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Collège O'Sullivan de Montréal et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité associée aux trois composantes de son système d'assurance qualité. Il dispose de mécanismes efficaces qui viennent appuyer la mise en œuvre de sa PIEP et lui permettent de veiller à la qualité de ses programmes d'étude. Des tableaux de bord pour chacun des programmes rassemblent de l'information sur les admissions, le profil des étudiants et leur placement en emploi, la persévérance, la réussite ainsi que la diplomation. De plus, des données sont recueillies annuellement auprès des étudiants, des représentants du marché du travail et des professeurs ce qui permet au Collège de cibler les forces et les points à améliorer des programmes d'études et d'effectuer des réajustements, au besoin. Le Collège déploie également des mécanismes efficaces pour veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. En appui à sa PIEA, le processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours, incluant l'évaluation finale et les calendriers d'activités, permet au Collège de veiller à l'atteinte individuelle des compétences, à l'adéquation de l'évaluation avec les objectifs d'apprentissage ainsi qu'à l'équivalence dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs. Ce processus permet d'assurer que l'information transmise aux étudiants est claire et complète en ce qui a trait à l'impartialité des évaluations et à l'accès à un droit de recours. De plus, le Collège vérifie qu'ils se considèrent bien informés au moyen d'échanges continus. Enfin, en ce qui a trait à la planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un nouveau *Plan institutionnel d'aide à la réussite 2014-2019* auquel sont arrimés les plans d'action des départements et des services, assurant ainsi la mise en œuvre des moyens prévus. L'appréciation de l'atteinte des résultats et l'apport de modifications au plan se font avec la production des tableaux de bord et des rapports annuels des départements. Pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité, le Collège a démontré que les mécanismes déployés sont pris en charge par l'établissement, qu'il est en mesure de les réviser et, le cas échéant, de les actualiser afin d'en assurer l'efficacité.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège O'Sullivan de Montréal souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. De plus, le Collège a informé la Commission qu'il poursuit les travaux afin de réaliser chacune des actions prévues au plan d'action du Collège.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME