

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège André-Grasset

Octobre 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 André-Grasset 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 André-Grasset a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission, qui l'a reçu le 6 février 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 8, 9 et 10 avril 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et le comité des cadres, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des enseignants³ 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. Jacques L'Écuyer, commissaire; M. Florian Côté, professeur de philosophie au Collège d'Alma; M. Hubert Fortin, directeur des études au Collège Laflèche; M. André Normandeau, responsable du Secrétariat de l'évaluation périodique à l'Université de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Danielle Cossette, 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

Situé au nord de l'île de Montréal, le Collège André-Grasset a été fondé en 1927 par les prêtres de Saint-Sulpice. Ce collège privé subventionné a été le premier externat classique de Montréal. Depuis 1973, il est une corporation constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* du Québec et il forme, depuis 1991, une entité distincte de la communauté religieuse fondatrice.

Le Collège offre quatre programmes préuniversitaires conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) : *Arts et lettres*, *Sciences humaines*, *Sciences de la nature* (version régulière et version enrichie) et *Sciences, lettres et arts*. Il propose aussi des programmes d'attestations d'études collégiales (AEC) en partenariat avec Emploi-Québec dans le domaine de la sécurité industrielle et commerciale et celui de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment, ainsi que des formations destinées aux adultes.

En 2001-2002, le Collège a reçu, dans ses programmes conduisant à l'obtention d'un DEC ou d'une AEC, un total de 1098 élèves à temps plein, soit 1053 en formation préuniversitaire et 45 en formation technique (AEC). Les études à temps partiel rejoignaient 437 personnes : 334 élèves en formation ordinaire, principalement en cours d'été, et 103 en formation continue. Cette même année, le corps enseignant comptait 71 professeurs réguliers et 64 chargés de cours, alors que le personnel administratif regroupait 7 cadres, 13 professionnels et 37 employés de soutien.

Les programmes techniques et les cours aux adultes du secteur préuniversitaire relevaient, jusqu'au printemps 2003, du Centre de formation continue et de perfectionnement (CFCP), qui avait aussi le mandat de développer des programmes d'activités en formation sur mesure. Ce centre deviendra bientôt l'Institut Grasset, qui sera destiné exclusivement à l'enseignement technique, dans un lieu distinct du collège actuel.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'évaluation a été réalisée par un comité composé de l'équipe des cadres du Collège, à partir d'orientations générales établies par le conseil d'administration. Ce comité, présidé par le directeur général, a produit un devis, qu'il a ensuite réalisé. Des consultations auprès de la commission des études, du service des études, des coordonnateurs de programmes et des représentants des associations (employés et élèves) ont été menées. L'ensemble du personnel régulier a pu s'exprimer lors de trois journées pédagogiques organisées à son intention et, pour prendre en compte le point de vue des élèves, un sondage auprès des finissants de 2002 a été effectué. La période initiale de référence pour l'évaluation couvrait les années scolaires de 1995 à 2000. Le Collège l'a ensuite prolongée afin d'intégrer des données plus récentes (2001 et 2002).

Le Collège a identifié dix enjeux qui lui sont propres, par exemple les liens avec les partenaires et l'embauche du personnel, et il a modulé le traitement des critères en fonction de ces préoccupations. Le conseil d'administration a suivi chacune des étapes, critère après critère et le rapport, qui couvre l'ensemble des critères retenus par la Commission, a été adopté à l'unanimité.

L'approche retenue par le Collège André-Grasset est rigoureuse et elle a favorisé la participation de l'ensemble des groupes intéressés par l'évaluation institutionnelle.

La mission

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

L'énoncé de mission du Collège André-Grasset, élaboré par un comité représentatif des instances du Collège, a été adopté le 15 novembre 1995. Il s'actualise dans un projet éducatif adopté en décembre 1997 et figure dans les politiques institutionnelles, les principaux documents promotionnels, l'agenda étudiant, ainsi que dans le site Internet de l'établissement.

La mission du Collège comprend sept éléments. Le premier le définit comme « un lieu d'éducation et de formation dont la mission première est la préparation aux études universitaires ». Le second précise que l'établissement offre aussi la formation technique, la formation sur mesure et la formation continue. Les autres points affirment la volonté du Collège de fournir une solide formation intellectuelle et un milieu de vie épanouissant, de

favoriser le respect des valeurs de l'humanisme chrétien, de développer l'ouverture sur le monde et de permettre l'accessibilité financière aux élèves.

Le projet éducatif situe l'action du Collège dans le sens de la réussite de l'élève, réussite à la fois « scolaire », c'est-à-dire le succès dans chacun des cours, l'atteinte des objectifs du programme d'études et l'obtention du diplôme, et « éducative », soit la formation d'un citoyen responsable au service de la société.

La mission du Collège André-Grasset est claire. Le Collège se questionne néanmoins sur certains volets de celle-ci, notamment l'offre de services aux niveaux national et international. La Commission invite le Collège à poursuivre cette réflexion et à préciser le sens qu'il donne à l'aspect régional, national et international de sa mission, afin de mieux refléter ses intentions. De même, le volet relatif à la formation technique et à la formation continue devra être précisé au besoin, selon les orientations qui seront retenues pour le futur institut.

Les objectifs opérationnels du Collège sont inscrits au plan d'affaires et dans les plans de travail annuels. Le Collège a manifesté son intention de revoir ses objectifs afin de mieux arrimer son projet éducatif à sa mission ce qui, au moment de la visite, n'est pas apparu comme prioritaire.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Pour susciter l'adhésion à sa mission et à ses objectifs institutionnels, le Collège mise d'abord sur l'implication directe des divers groupes d'employés lors de l'élaboration des textes, tant pour la mission et le projet éducatif que pour les politiques. Les valeurs sont officialisées dans les politiques institutionnelles. L'information circule abondamment au sein de l'établissement, les entrevues d'embauche abordent directement la mission du Collège et, pour les enseignants, l'attribution d'un statut de permanence prévoit des mesures concrètes d'adhésion personnelle à la mission et au projet éducatif. De plus, depuis 1998, le conseil d'administration s'est élargi afin d'inclure le directeur des études, des représentants des professeurs, des professionnels et du personnel de soutien, ce qui favorise une plus grande appropriation de la mission et une meilleure adhésion.

La mission est intégrée à toutes les politiques institutionnelles d'organisation pédagogique. Elle sert de point de référence et d'ancrage au développement des programmes d'études et elle se concrétise par un accès facile des élèves aux instances et aux éducateurs, de même que par une écoute attentive de leurs besoins. Les structures pédagogiques ont évolué en

fonction de la mission : cela s'est traduit notamment par l'intégration du service des études et des services aux élèves, dans une optique de formation globale des élèves. Cette intégration accorde une voix significative aux élèves et favorise les échanges entre professionnels et enseignants.

La visite a permis de constater la forte adhésion de l'ensemble de la collectivité du Collège à sa mission. Le respect des personnes, l'équité, la responsabilité et l'engagement occupent une place prépondérante parmi les valeurs du Collège André-Grasset, et l'élève est au cœur des préoccupations de chacun.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration, maintenant composé de 15 membres, définit les grandes orientations, régit les politiques institutionnelles et administre les affaires du Collège. Il se prolonge par un comité exécutif qui s'occupe de la planification annuelle, de la gestion des affaires urgentes et des décisions relatives aux règlements et aux conventions de travail. La visite a permis de remarquer l'implication du conseil d'administration, qui se manifeste entre autres par une bonne connaissance du milieu, y compris chez les membres venant de l'extérieur du Collège.

La gestion du Collège est assurée au quotidien par le directeur général, assisté de la secrétaire générale (fonction créée en 2002) et d'un comité de coordination formé de l'ensemble des cadres. La direction administrative comprend le service des ressources humaines et le service des ressources matérielles et financières, ces dernières étant regroupées depuis peu. Le directeur des études, appuyé de trois adjoints, est responsable du service des études, du centre des ressources didactiques, des services aux élèves et depuis 1999, du CFCP, qui relevait auparavant de la direction administrative. L'organigramme a évolué au cours des ans en raison principalement du retrait des Sulpiciens de la gestion en 1993 et du souci constant du Collège d'ajuster ses structures en fonction des besoins de l'enseignement.

Les enseignants sont regroupés au sein de départements, les activités de chaque département étant coordonnées par un enseignant partiellement libéré à cette fin. Plusieurs coordonnateurs de départements agissent comme coordonnateurs de programmes ou de profils d'études. Les divers coordonnateurs, de même que trois membres du service des études et un élève font partie d'une commission des études, dont le mandat est défini dans

la convention collective des enseignants de la formation ordinaire. Au moment de la visite, la commission des études exerçait à la fois un rôle conseil auprès du directeur des études et un rôle de régie pédagogique. Le Collège gagnerait à préciser les pouvoirs de cette commission et à les inscrire dans ses statuts. La Commission *suggère* donc au Collège de donner suite à son intention de formaliser le rôle, la composition et le mandat de sa commission des études dans un texte institutionnel et de veiller à y inclure le volet de la formation technique et de la formation aux adultes.

La gestion pédagogique

La gestion pédagogique fait l'objet d'un suivi serré. Ainsi, le Collège a révisé sa PIEA⁴ à deux reprises et sa PIEP⁵ est en voie de l'être pour préciser les pratiques et les responsabilités de chacun. Au cours des sept dernières années, cinq programmes d'études ont été évalués, incluant la formation générale. Ces bonnes pratiques de gestion découlent possiblement en partie de la taille restreinte de l'établissement, qui favorise les contacts directs entre enseignants, dirigeants et élèves. Les rétroactions y sont constantes et l'esprit de collaboration est manifeste. La gestion pédagogique de la formation ordinaire est certes un point fort du Collège André-Grasset.

L'arrimage de la formation générale et de la formation spécifique reste toutefois à parfaire. Le Collège en est conscient et a entrepris des actions en vue d'intégrer formation générale et formation spécifique au sein des unités de programme. À cet effet, un projet de table de concertation a été amorcé et la Commission encourage le Collège à y donner suite.

Le Collège dispose d'un système d'information sous forme de Cahiers de bord annuels et un suivi étroit des élèves est effectué. À cet égard, l'activité du comité d'admission, formé du directeur des études (DÉ), de deux adjointes au DÉ et d'un aide pédagogique individuel (API), se poursuit durant tout le cheminement scolaire des élèves. Les bulletins de mi-session et les centres d'aide en français et en sciences, avec tutorat par les pairs, font partie de la panoplie d'outils destinés à favoriser la réussite. Le récent sondage auprès des finissants indique que les mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage sont bien connues et utilisées; le taux de satisfaction global est de 92 %. De plus, les programmes « Passeports » et « Passe-arts » assurent un encadrement particulier de tous les élèves fortement engagés dans les domaines sportif ou artistique (soit environ 150 jeunes). Par ailleurs, l'encadrement n'est pas aussi évident à la formation continue et le Collège a prévu de s'en

4. Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages.

5. Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études.

occuper à court terme. En ce sens, la Commission *suggère* au Collège de mettre en place des mécanismes appropriés d'encadrement et de gestion des programmes d'études à l'Institut Grasset.

L'organisation scolaire, qu'il s'agisse du calendrier, de l'horaire ou de l'attribution de locaux, est articulée en fonction des besoins des élèves et du soutien à la réussite. Par exemple, des périodes sont libérées afin de favoriser la participation de chacun à des activités scolaires ou parascolaires et l'horaire en *Sciences humaines* fait place à un accroissement graduel de la durée des blocs de cours de la première à la deuxième année. Des temps sont libérés à l'horaire des élèves à risque ou en difficulté, afin qu'ils puissent participer à des sessions d'exercices et de rattrapage en français, en mathématiques ou en méthodes quantitatives.

Les mesures de soutien à l'enseignement sont surtout liées à la diffusion d'informations et à l'animation de journées pédagogiques. Quelques recherches ont aussi été entreprises afin, par exemple, de mieux cerner les caractéristiques des élèves en *Sciences humaines*, d'explorer la notion d'épreuve synthèse et de rédiger un guide de méthodologie en *Arts et Lettres*. Le Collège note toutefois que ses actions d'aide et de soutien aux enseignants manquent d'intégration. Aussi, et dans le but de favoriser le renouvellement des pratiques pédagogiques et leur adaptation aux technologies plus récentes, le Collège se propose d'engager un conseiller pédagogique. La Commission l'invite à le faire.

Les services aux élèves

La qualité d'ensemble et l'abondance des services aux élèves et des activités parascolaires sont remarquables. Il y a une forte cohésion entre l'enseignement et les activités offertes. Par exemple, le théâtre est une activité fort populaire, offerte en formation générale propre et en activité libre. Des conférences variées sont données aux élèves des profils de *Sciences humaines* et à l'ensemble des élèves. De plus, divers projets intégrateurs, tels la simulation des travaux de l'ONU à New York⁶ et le projet Uruguay, sont proposés. Des conseillères en orientation et en information scolaire soutiennent les élèves dans leur cheminement scolaire et vocationnel. Les élèves n'ont toutefois pas accès aux services d'un psychologue et la Commission invite le Collège à explorer la possibilité d'offrir un tel service.

6. La délégation du Collège (seize élèves) a reçu, le 19 avril 2003 dans la salle de l'Assemblée générale de l'ONU (New York), un prix *Distinguished Delegation*, pour sa représentation de la Côte d'Ivoire. Ce prix remarquable situe le Collège André-Grasset à la tête des collèges et universités canadiens qui ont participé à cette Simulation des Nations Unies 2003.

La gestion des ressources humaines

Le développement du Collège a été marqué par le départ des religieux, qui résidaient au Collège jusqu'en 1991, et par leur remplacement par une direction laïque. Le Collège s'est alors doté d'une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) qui définit sa philosophie de gestion et intègre ses valeurs fondamentales. Selon cette politique, l'élève et ses besoins de formation sont mis au premier plan et toutes les ressources du Collège doivent contribuer à l'accomplissement de la mission, le personnel étant clairement identifié comme la ressource la plus précieuse. La gestion se veut simple, efficace et directe, favorisant la participation de chacun, dans un esprit de solidarité, d'initiative et de respect mutuel.

Le recrutement du personnel paraît adéquat. Le Collège prévoit l'améliorer en élaborant des profils de compétences et la Commission l'encourage à le faire. Par ailleurs, le Collège n'a pas de mécanismes formels d'intégration des nouveaux employés, particulièrement des enseignants. Aussi, la Commission invite le Collège à formaliser ses pratiques d'intégration du nouveau personnel.

Trois associations de personnel regroupent, respectivement, les enseignants de la formation ordinaire (syndicat autonome), les professionnels non enseignants et les employés de soutien. La Commission remarque l'excellente qualité du climat dans le Collège.

Un processus d'évaluation formative des enseignants est en cours d'implantation au Collège. Cette évaluation, qui se veut un mécanisme régulier d'amélioration et d'ajustement, relève de la Direction des études, du service des ressources humaines et des enseignants eux-mêmes. Selon un cycle de trois ans, chacun d'eux sera évalué. La Commission note leur réceptivité à cet égard.

L'évaluation du personnel en vue de l'octroi de la permanence ou d'un autre statut (priorité d'emploi ou priorité d'embauche) relève du conseil d'administration (CA). Un comité d'évaluation, formé de la coordonnatrice des ressources humaines, du cadre responsable de l'employé évalué et de deux pairs, soumet sa recommandation au CA, qui en discute et qui retient généralement cette recommandation. Il n'y a toutefois pas de mécanisme de recours de la décision prise par le CA et quelques-uns se plaignent d'un certain manque de transparence. Lors de la visite, le Collège a exprimé son intention de confier les décisions relatives à l'obtention d'un statut à une autre instance que le CA. La nouvelle convention collective des enseignants prévoit d'ailleurs cette possibilité. La Commission encourage donc le Collège à le faire.

Au moment de la visite, le Collège ne disposait pas d'un programme d'aide aux employés (PAE). Comme des besoins d'aide peuvent se manifester au sein du personnel, lors d'événements particuliers de la vie personnelle ou professionnelle, la Commission *suggère* au Collège d'offrir à ses employés un service confidentiel d'aide.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Une politique de gestion financière a été élaborée par le Collège en 1998 et elle s'inscrit dans une perspective de soutien aux objectifs institutionnels. De manière générale, la gestion est prudente et le Collège paraît maintenant en bonne santé financière, après des années plus difficiles. La planification financière est rigoureuse et le processus budgétaire fait appel à tous. Des priorités sont établies et un suivi étroit est effectué par les dirigeants.

Au plan des ressources informationnelles, le Collège s'est doté d'une politique relative à l'utilisation des ressources informatiques et celle-ci est respectée. Le centre de ressources didactiques dispose d'une bibliothèque correctement pourvue et de locaux polyvalents bien équipés. De plus, une salle de rencontre est disponible pour chaque programme d'études.

La Fondation du Collège André-Grasset contribue financièrement à la vie collective du Collège. Sa contribution prend la forme de bourses d'études aux élèves et de subventions pour répondre aux besoins de l'établissement. Ces deux formes d'aide sont réparties à parts à peu près égales.

L'atteinte des objectifs

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

La proportion d'élèves ayant réussi tous leurs cours à la 1^{re} session est passée de 62,7 % à 77,4 % pour les cohortes A-97 à A-01. De plus, le taux de diplomation des élèves dans les délais prévus connaît une progression constante, atteignant 63,4 % pour la cohorte A-99. Dans le suivi 2001-2002 de son plan institutionnel de réussite, le Collège souligne la diminution du nombre d'élèves en situation d'échec, particulièrement notable depuis l'implantation du plan.

La Commission estime que, dans l'ensemble, ce plan paraît en bonne voie de réalisation. Toutes les mesures prévues pour soutenir la réussite ont été mises en place. Les élèves

obtiennent de bons résultats, qui vont même en s'améliorant. Le Collège juge particulièrement efficaces le tutorat par les pairs et les mesures spéciales adoptées dans certains cours ciblés. Il a en outre profité de son expérience pour ajouter de nouvelles mesures destinées à améliorer la performance du plan, par exemple l'engagement d'un nouvel API, des journées de formation spécifique pour certains professeurs, ainsi que des activités destinées aux élèves et à leurs parents. Il a aussi entrepris une étude en vue de dégager le portrait des élèves dont la réussite demeure plus fragile.

La relance annuelle effectuée depuis 1999 auprès des diplômés des sessions d'hiver et d'été indique que, de façon constante, une forte majorité des diplômés sont admis dans le programme et à l'université correspondant à leur 1^{er} choix. Selon le Collège, le taux d'admission de ses élèves à l'université est satisfaisant, tant dans l'ensemble des facultés que dans les facultés contingentées.

Depuis 1996, il n'y a plus de nouvelles cohortes d'élèves inscrits en vue d'un DEC technique. Au CFCP, le développement des AEC demeure très récent et, pour les années visées par l'évaluation institutionnelle, il se résume aux *Techniques d'intervention pastorale* et à la *Gestion de la sécurité industrielle et commerciale*. La formation en intervention pastorale n'est plus offerte depuis 2001. La formation d'agents de sécurité, quant à elle, se poursuit, en collaboration étroite avec Emploi-Québec. Le taux de diplomation est de l'ordre de 80 % pour les trois cohortes pour lesquelles des données complètes et précises sur les taux d'intégration au marché du travail sont disponibles, soit depuis l'hiver 2001. Tous les diplômés (36) ont trouvé un emploi dans le secteur de la sécurité, le plus souvent à temps complet.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Conformément à ses politiques (PIEA et PIEP), le Collège encadre correctement les apprentissages et les programmes d'études. De plus, ses efforts pour favoriser la réussite des élèves sans compromettre la qualité de la formation sont notés par la Commission. Par exemple, dans le 1^{er} cours de français, *Écriture et littérature*, un élève qui reçoit un « incomplet temporaire » (IT) en décembre et qui fréquente assidûment le Service d'aide et de consultation en langue écrite lors de la session d'hiver pourra obtenir rétroactivement la note de passage à ce 1^{er} cours, à la condition de réussir le cours de français de la 2^e session. Une telle mesure encourage l'élève à faire preuve de persévérance et d'autonomie dans ses efforts s'il veut vraiment réussir.

D'autre part, en formation continue, les orientations initiales du CFCP allaient dans le sens d'un renforcement du caractère préuniversitaire de l'établissement auprès des élèves

décrocheurs du système collégial. Des programmes en *Sciences humaines* ainsi qu'en *Arts et Lettres* avaient été développés en tenant compte d'une approche pédagogique adaptée aux adultes. À regret, le Collège a abandonné ce rôle, car les universités refusaient plusieurs de ces élèves en raison de leur passé académique moins reluisant (une « cote R » faible). La Commission déplore aussi cet abandon et elle encourage le Collège à reprendre cette voie de formation si la conjoncture s'améliore.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège souhaite offrir des services aux niveaux régional, national et international. Sur le plan régional, plusieurs programmes de formation comportent un volet d'implication communautaire obligatoire de la part des élèves. Dans la mesure du possible, le Collège partage aussi ses espaces physiques avec des citoyens et des organismes de la région de Montréal (cours d'été, activités sportives, événements spéciaux). Sur le plan international, l'approche du Collège a été d'offrir ses services de formation ou de conseil, mais sans y investir de ressources particulières. Il a été actif dans deux projets d'une certaine importance en Côte d'Ivoire. Le Collège prévoit préciser au cours de la prochaine année les actions à privilégier en regard de la dimension internationale de sa mission.

Sans pour autant mettre de l'avant une vocation en recherche, le Collège souligne que certains de ses enseignants font de la recherche en pédagogie appliquée, notamment en sciences. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs obtenu des prix pour leurs activités pédagogiques novatrices lors des concours annuels *Sortir des sentiers battus* de l'Association des professeurs de sciences du Québec.

Ainsi, pour l'ensemble de ses activités de formation ordinaire, le Collège atteint ses objectifs et ses élèves réussissent bien. Quant à la formation continue, malgré un certain succès auprès des décrocheurs eux-mêmes, le Collège prévoit réorienter ses activités.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Au cours de l'année scolaire 1994-1995, moment du passage à la direction laïque, le Collège a fait une analyse de son environnement interne et externe⁷. Il en a ensuite dégagé un plan d'affaires⁸ soulignant les grandes tendances de la prochaine décennie et leur impact potentiel sur l'éducation et sur le marché du travail, ce qui lui a permis de cibler des zones d'interventions à court et à moyen termes. Divers comités internes assurent aujourd'hui une attention constante ou ponctuelle à la détection des nouveaux besoins.

Afin de rester à l'écoute des tendances émergentes, le Collège André-Grasset pratique en outre une « veille stratégique ». En ce sens, il est présent dans le milieu de l'éducation, notamment à l'Association des collèges privés et au comité de liaison de l'enseignement supérieur. Dans le réseau des entreprises, il est actif au sein d'associations de gens d'affaires de la région de Montréal, à la Chambre de Commerce et auprès des entreprises dans les secteurs qu'il développe. Aussi, plusieurs de ses employés sont membres d'organismes ou d'ordres professionnels.

Le Collège est attentif à l'évolution de l'enseignement. Il maintient des liens étroits avec plusieurs écoles secondaires et il prévoit adapter sa pédagogie pour tenir compte de la réforme en cours. De plus, certaines de ses innovations pédagogiques sont à souligner, notamment le DEC^{Plus} en *Sciences de la nature*. Ce programme, enrichi de séminaires, de visites industrielles et d'activités variées, culmine par un projet de recherche de fin d'études, que certains élèves effectuent grâce à un jumelage avec une université ou un centre de recherche. Par ailleurs, en *Sciences humaines*, le Collège a développé des activités complémentaires pour chacun des profils d'études, par exemple des simulations d'entreprises sur ordinateur, des interventions auprès d'enfants en milieu scolaire et un stage de formation à l'étranger durant l'été. Conscient de ces réalisations intéressantes, le Collège souhaite néanmoins intégrer encore plus à sa culture l'innovation, qu'elle soit d'ordre pédagogique ou technologique.

7. *Projet institutionnel*, Collège André-Grasset, Janvier 1995.

8. *Les orientations du Collège André-Grasset*, Octobre 1997.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Pour assurer la planification et le suivi de ses activités, le Collège dispose d'orientations de développement à long terme et de plans annuels détaillés. Ces derniers identifient des objectifs, ainsi que le partage des responsabilités et les échéanciers de réalisation. Les processus d'évaluation sont efficaces et le Collège donne des suites adéquates aux évaluations menées dans le cadre de la mise en œuvre de ses programmes et de ses politiques institutionnelles, notamment de sa PIEA et de sa PIEP.

La formation aux adultes n'a toutefois pas fait l'objet d'une planification aussi étoffée. Le Collège a cherché sa voie avec le CFCP et vient de créer l'Institut Grasset, dans des locaux distincts de l'établissement actuel. Il désire notamment développer à cet endroit le créneau des formations techniques (DEC et AEC), tout en s'assurant de préserver l'équilibre financier du Collège. Un responsable vient d'être nommé, à titre de directeur adjoint de campus. Le Collège prévoit offrir en septembre 2003 trois AEC, à environ 140 élèves, dans des programmes qu'il donne ou qu'il a déjà donnés auparavant. Il vise une clientèle éventuelle de 350 à 400 élèves. Les modalités de fonctionnement et les conditions exactes de rattachement au Collège restent cependant à préciser. La Commission *suggère* donc au Collège André-Grasset de développer un plan précis de mise en œuvre de l'Institut Grasset, qui inclura notamment la gestion pédagogique, l'image corporative et la dotation des ressources.

Les pratiques de communication

Bien qu'une section de sa PGRH⁹ y soit consacrée, le Collège n'a pas de politique spécifique de communications et il prévoit développer bientôt un plan d'ensemble à ce sujet.

Les communications internes sont excellentes. Les bulletins réguliers d'information, l'agenda étudiant, les plans et rapports annuels, de même que les rencontres formelles ou informelles favorisent la circulation de l'information. Les contacts sont faciles et directs entre tous, à tous les niveaux. Le rapport annuel et le site Internet¹⁰ soulignent les réalisations particulières des membres du Collège qui se sont illustrés au plan académique, sportif, culturel ou social. Le site est régulièrement mis à jour et, en plus des informations

9. *Politique de gestion des ressources humaines* (1998). NOTA : La secrétaire générale est responsable à la fois des communications et de la coordination du service des ressources humaines du Collège.

10. www.grasset.qc.ca

générales accessibles à tous, les élèves inscrits peuvent y trouver des ressources complémentaires (via le système *Omnivox*). Depuis peu, la démarche d'admission est aussi disponible en ligne.

En plus du site Internet et des rapports annuels, les journées Portes ouvertes servent de vitrine promotionnelle au Collège. Des visites d'écoles et des participations aux salons de l'éducation visent aussi à recruter les élèves, à véhiculer l'image corporative du Collège et à développer des liens avec les partenaires de l'établissement. Globalement, les communications externes gagneraient toutefois à être aussi dynamiques qu'elles le sont à l'interne. Le Collège souhaite améliorer ses pratiques à cet égard et la Commission l'encourage à le faire.

Bref, les pratiques de communication au Collège André-Grasset sont de bonne qualité. La volonté d'accès à l'information, d'intégrité et de transparence est manifeste.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a dégagé de son analyse un bon plan d'action, avec partage des responsabilités et calendrier d'exécution. Dans l'esprit de ce qui a été mentionné plus haut, ce plan devra être complété par un plan de développement du futur Institut Grasset.

Au moment de la visite, le Collège avait déjà entrepris plusieurs actions prévues au plan. À titre indicatif, la commission des études avait pu discuter de propositions relatives à la création d'une table permanente de la formation générale, à la relance des comités de programmes et au profil souhaité pour un futur conseiller pédagogique. De son côté, le comité de coordination des cadres avait amorcé l'élaboration de profils pour chaque catégorie de personnel et clarifié, avec le conseil d'administration, la situation du CFCP.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège André-Grasset assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement sa mission. La Commission souligne la forte adhésion collective à la mission, la qualité des mesures d'encadrement et la complémentarité des services aux élèves avec l'enseignement.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment par l'innovation pédagogique et par la création prochaine d'un institut de formation technique.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège a souscrit à l'analyse faite par la Commission. 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.

Ainsi, la PIEP révisée par la commission des études a été adoptée en juin 2003, en même temps qu'un nouveau processus d'évaluation du personnel. Celui-ci vise une redéfinition de la démarche d'évaluation et des responsabilités imputées aux différentes instances.

D'autre part, dans le cadre de l'implantation de l'Institut Grasset, dont la vocation sera d'offrir la formation technique, différentes démarches ont eu lieu afin d'assurer une mise en œuvre efficace tant au plan de la pédagogie que de l'image corporative et des ressources allouées. Un plan d'affaires, qui aborde le développement des programmes pour les clientèles visées, l'évolution des secteurs, la stratégie de marketing, le personnel, ainsi que la gestion financière, a été adopté en mai 2003. Le Collège a également procédé à l'élaboration d'outils de communication propres à l'Institut et clarifié l'image corporative qu'il souhaite lui donner.

Le Collège a en outre actualisé son plan d'action, afin de mieux regrouper les diverses actions à réaliser et pour tenir compte de remarques de la Commission. Ce plan prévoit notamment la formalisation du positionnement de la commission des études dans l'organigramme du Collège et la mise en place de mécanismes en vue d'assurer l'arrimage de la formation générale et de la formation spécifique dans les programmes d'études.

La Commission note la qualité du suivi accordé à l'évaluation institutionnelle par le Collège André-Grasset et estime que les mesures mises de l'avant contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de sa mission éducative.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président