

Rapport d'évaluation

**Évaluation de l'efficacité du
Plan de réussite 2008-2011
de l'École de musique Vincent-d'Indy**

Juin 2013

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2008-2011* de l'École de musique Vincent-d'Indy s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès de l'ensemble des collèges privés subventionnés qui ont un plan de réussite. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le *Cadre d'analyse*¹, les collèges ont été invités à établir un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis et à porter un regard critique sur le plan de réussite. Au terme de son évaluation, la Commission pourra juger si le plan de réussite réalisé par l'École et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

L'École de musique Vincent-d'Indy a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 21 décembre 2011. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 2 et 3 octobre 2012². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le comité pédagogique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques de l'École de musique Vincent-d'Indy, de son plan de réussite et du cadre général de sa démarche d'évaluation, le document présente le niveau d'atteinte des objectifs du plan ainsi que les observations en lien avec le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi. Le rapport traite ensuite du plan d'action que l'École s'est donné à la suite de son autoévaluation et de l'appréciation de la démarche d'évaluation suivie par l'établissement. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration du processus de planification lié à la réussite à l'École, de la gestion du plan et de l'évaluation de son efficacité.

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans de réussite des collèges privés subventionnés : Cadre d'analyse*, avril 2008, 10 p.

2. Outre le commissaire, M. Richard Pigeon, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M. Luc Amyotte, professeur de mathématiques à la retraite du Cégep de Drummondville, M^{me} Kareen Latour, coordonnatrice au Collège Marianopolis, et M^{me} Roxanne Tremblay, directrice adjointe à la Direction des études au Cégep de Jonquière. Le comité était assisté de M^{me} Isabelle Drouin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et de son plan de réussite

L'établissement

Située à Montréal, l'École de musique Vincent-d'Indy est un établissement d'enseignement privé subventionné qui offre une formation collégiale en musique depuis 1978. Elle donne uniquement un programme préuniversitaire menant au diplôme d'études collégiales (DEC), soit *Musique*. Elle propose également des doubles cheminements, en collaboration avec le Collège Jean-de-Brébeuf, qui jumellent le programme de *Musique* à l'un des programmes suivants : *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* et *Arts et lettres*.

Entre le début et la fin de la mise en œuvre de son *Plan de réussite 2008-2011*, le nombre de programmes offerts est resté le même. D'un autre côté, le nombre d'étudiants inscrits à l'École de musique Vincent-d'Indy a connu une diminution. Ainsi, la population étudiante inscrite à l'École était de 100 à l'automne 2008 et de 83 à l'automne 2011. Au moment de la visite, l'École offrait de la formation à 88 étudiants.

L'École de musique Vincent-d'Indy compte trois directions, soit la Direction générale et deux directions qui en relèvent, la Direction des études et la Direction des services financiers. Entre la mise en place du *Plan de réussite 2008-2011* et le moment de l'autoévaluation de son efficacité, il y a eu des changements à la Direction générale et à la Direction des études. Pour ce qui est des effectifs, le nombre de membres du personnel travaillant à temps plein a connu une légère diminution, passant de 18 en 2008 à 16 en 2011. Le nombre d'enseignants est resté le même, soit 44, qui ont tous le statut de chargés de cours.

Le plan de réussite

Le plan de réussite qui fait l'objet du présent rapport a été adopté par l'École à l'automne 2008 et évalué par la Commission qui a jugé qu'il devrait permettre de bien soutenir la réussite et la diplomation. Cette dernière l'invitait toutefois à mesurer plus précisément l'impact des mesures qu'elle met en place sur les taux de persévérance et de diplomation. Ce plan, qui couvre les années 2008 à 2011, est le troisième plan de réussite de l'École. Il n'a pas été actualisé.

Le plan de réussite repose sur deux orientations, soit l'encadrement pédagogique des étudiants et l'encadrement pédagogique des professeurs, autour desquelles s'articulent sept objectifs. Pour la première orientation, six objectifs visent à favoriser le cheminement des nouveaux étudiants au collégial, à maintenir des taux de réussite en première session et de

réinscription en troisième session pour les étudiants inscrits aux cours de *Mise à niveau*, à maintenir des taux de réussite en première session et de réinscription en troisième session au-dessus de 90 %, à augmenter la diplomation en durée prévue de la clientèle du groupe B et à maintenir la qualité de vie étudiante. Un objectif est rattaché à la seconde orientation : maintenir un milieu de vie professionnel stimulant et productif.

Cadre général de la démarche d'évaluation du Collège

L'École de musique Vincent-d'Indy a mené les travaux d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite entre mars et décembre 2011. L'autoévaluation a été réalisée par le comité pédagogique composé du directeur général, de la directrice des études, de la responsable du service des affaires étudiantes de même que d'enseignants de la formation générale et de la formation spécifique accompagné de la conseillère en développement de programme. Tout au long du processus d'autoévaluation, la directrice des études et la conseillère en développement de programme se sont rencontrées à plusieurs reprises. Elles ont établi le plan de travail et le devis d'autoévaluation qui présente les enjeux de l'évaluation du plan de réussite, soit déterminer les forces et les faiblesses du plan de réussite en lien avec le contexte de l'École et élaborer le prochain plan de réussite. Le devis mentionne également les étapes de la démarche, sans toutefois préciser un calendrier de réalisation. La directrice des études et la conseillère en développement de programme ont aussi analysé les données recueillies et rédigé les constats. Quinze recommandations et trois propositions d'actions sont intégrées au rapport d'autoévaluation. Le comité pédagogique a été consulté à toutes les étapes du processus d'autoévaluation et a approuvé la version finale du rapport avant son adoption par le conseil d'administration le 13 décembre 2011.

Évaluation de l'efficacité du plan de réussite

L'évaluation de l'efficacité du plan de réussite aborde l'atteinte des objectifs du plan et les observations découlant du regard critique sur le processus de planification lié à la réussite.

L'atteinte des objectifs du plan de réussite

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'atteinte des objectifs permet de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le plan de réussite et d'expliquer les écarts, le cas échéant.

Pour mesurer le niveau d'atteinte de ses objectifs, l'École a recueilli des données de nature statistique, perceptuelle et documentaire. Elles provenaient entre autres de la banque de données sur les cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial (CHESCO) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de données provenant du système local d'informations, de questionnaires et d'entrevues auprès d'enseignants et d'étudiants ainsi que de plans de cours. Dans son rapport, l'École témoigne des moyens mis en œuvre en lien avec tous les objectifs de son plan, mais elle porte un jugement sur l'atteinte de certains de ses objectifs seulement, qu'elle considère atteints et même parfois dépassés.

La Commission estime que les données recueillies sont pertinentes, mais pas toujours suffisantes. L'École a en effet formulé quatre des sept objectifs de son plan de réussite de façon à pouvoir en mesurer l'atteinte, en les accompagnant d'indicateurs pertinents, mais seulement deux de ces objectifs précisaient des résultats attendus. Les trois autres objectifs n'étaient pas formulés en résultats attendus ni accompagnés d'indicateurs.

La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration de l'École de musique Vincent-d'Indy ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus.

Le regard critique sur le plan de réussite

Le regard critique permet d'examiner le contexte d'élaboration du plan de réussite, sa mise en œuvre et les mécanismes de suivi et d'apprécier si ces processus ont contribué à l'efficacité du plan.

Le contexte d'élaboration

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse de caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite menée par l'École au moment d'élaborer son plan ainsi qu'à la définition des orientations⁴ et des objectifs.

Le *Plan de réussite 2008-2011* a été rédigé par la Direction des études. Pour ce faire, elle s'est basée sur les conclusions de l'évaluation du programme de *Musique*, sur la mise à jour de sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) (toutes deux réalisées en 2007), sur l'analyse des résultats du *Plan de réussite 2004-2007* et sur le bilan de ce même plan. L'analyse de situation qu'elle a réalisée lui a permis de connaître les caractéristiques de sa clientèle et de déterminer les obstacles à la réussite de ses étudiants. L'examen d'admission au programme de *Musique* lui permet d'actualiser annuellement cette connaissance des obstacles à la réussite. Quoique l'École ait témoigné, lors de la visite de la Commission, de l'absence de consultation lors de l'élaboration du plan 2008-2011, elle conclut tout de même que l'analyse de situation était suffisante et qu'elle permettait de cibler des mesures d'aide pertinentes.

La Commission constate que l'analyse de situation que l'École avait faite lors de l'élaboration de son *Plan de réussite 2008-2011* était pertinente et qu'elle lui avait permis de dégager les enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa clientèle et de cerner les obstacles à la réussite. Selon la Commission, les deux grandes orientations retenues dans le *Plan de réussite 2008-2011*, soit l'encadrement pédagogique des étudiants et l'encadrement pédagogique des professeurs, sont en lien avec l'analyse de situation. Les orientations déterminées par l'École découlaient de la connaissance des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite. L'École considère que certains de ses objectifs étaient formulés de façon à ce qu'elle puisse en attester l'atteinte et que, pour d'autres, les résultats étaient difficilement mesurables. De son côté, la Commission constate que les sept objectifs n'étaient pas tous formulés de façon à ce que l'École puisse en attester l'atteinte ni tous accompagnés de résultats attendus et d'indicateurs.

En ce qui concerne son prochain plan, l'École affirme vouloir modifier sa façon de rédiger ses objectifs et résultats visés de façon à ce qu'ils soient observables, mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents.

Compte tenu de l'importance de déterminer des résultats attendus dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, la Commission suggère à l'École de musique Vincent-d'Indy de s'assurer que tous les objectifs de son plan de réussite sont formulés en termes de

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

résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats.

La Commission estime que le contexte d'élaboration du *Plan de réussite 2008-2011* de l'École de musique Vincent-d'Indy n'a que partiellement contribué à l'efficacité du plan.

La mise en œuvre

La mise en œuvre des actions prévues au plan de réussite a été prise en charge par la Direction des études, par les différents membres du personnel et par les professeurs. La Direction des études assure la mise en œuvre du plan et son suivi entre autres lors des journées pédagogiques tenues au début de chaque session et à la mi-session. Elle exploite également de façon efficace le portail Internet de l'École afin d'assurer le partage de l'information et la communication avec les professeurs, tous chargés de cours, et les étudiants.

Un suivi de la mise en œuvre est également effectué par des rencontres entre la Direction des études, les deux professeurs responsables des différentes mesures d'aide et les intervenants. Ces rencontres permettent de s'assurer que les mesures d'aide sont mises en œuvre et de faire une évaluation sommaire de leur efficacité et des ajustements à apporter si besoin. L'École produit également un bulletin de mi-session, lequel permet de dépister les étudiants en difficulté et d'ajuster les mesures en conséquence. La Direction des études et tout le personnel de l'École prennent ainsi en charge la mise en œuvre du plan de réussite. L'École aurait toutefois avantage à formaliser ses mécanismes de suivi de la mise en œuvre et à les documenter de façon à s'assurer de l'amélioration continue de la mise en œuvre de son plan de réussite et des mesures d'aide à la réussite. La Commission a également constaté l'engagement de l'ensemble du personnel en ce qui concerne la réussite et sa capacité à mettre en place des moyens pour contribuer à la réussite des étudiants.

La Commission considère que la mise en œuvre du *Plan de réussite 2008-2011* de l'École de musique Vincent-d'Indy a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi

À la lecture du rapport d'autoévaluation et lors de la visite, la Commission a constaté que l'École ne s'est pas dotée de mécanismes de suivi tenant compte des résultats obtenus en fonction de résultats attendus, ni de mécanismes de révision et d'actualisation de son plan. Un suivi de l'atteinte des objectifs du plan de réussite a été fait seulement lors du processus d'autoévaluation de l'efficacité du plan. Par ailleurs, la qualité des communications entre la

Direction des études et le personnel lui confère toutefois une grande capacité à s'adapter à des changements de son environnement. Ces mécanismes informels permettent d'apporter des ajustements aux mesures d'aide à la suite de l'analyse des indicateurs de réussite ou de constats sur la réussite, mais sans lien avec un mécanisme de suivi des résultats du plan de réussite.

Dans son prochain plan, l'École souhaite assurer le suivi de sa planification de la réussite par l'analyse des résultats chaque session, par l'analyse des différents indicateurs, par le suivi aux instances responsables et par des ajustements appropriés.

En raison de l'absence de suivi, l'École n'a pas été en mesure de faire état annuellement des résultats obtenus en fonction des résultats attendus et d'en suivre la progression. En conséquence, la Commission lui *suggère* de se doter de mécanismes qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan de réussite et de l'actualiser, au besoin. La Commission estime que les mécanismes de suivi n'ont que partiellement contribué à l'efficacité du *Plan de réussite 2008-2011* de l'École de musique Vincent-d'Indy.

Le plan d'action

Le rapport d'autoévaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2008-2011* fait état de quinze recommandations et propose trois actions relatives au contexte d'élaboration, aux mécanismes de mise en œuvre et aux mécanismes de suivi. Ainsi, l'École souhaite que son prochain plan de réussite soit diffusé auprès de sa communauté et soutenu par les diverses instances pédagogiques, qu'il soit assorti d'un plan de suivi et accompagné d'un échéancier et que des outils soient développés pour assurer le suivi du plan. Les responsables de la mise en œuvre de ces actions sont précisés, mais pas le calendrier de réalisation.

L'École a consolidé son plan d'action à l'été 2012, lequel reprend chacune des quinze recommandations proposées dans le rapport d'autoévaluation et décrit le suivi que l'École a effectué pour chacune d'elles à l'hiver 2012. Les trois actions annoncées dans le rapport d'autoévaluation y sont également reprises et l'École précise les objets sur lesquels elle souhaite s'attarder pour élaborer son prochain plan. Au moment de la visite, des actions avaient déjà été entreprises.

La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite de l'École de musique Vincent-d'Indy.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Au cours du processus d'autoévaluation de l'efficacité de son plan de réussite, l'École de musique Vincent-d'Indy n'a que partiellement répondu aux demandes de la Commission. En effet, elle a évalué l'atteinte de ses objectifs, mais n'a que partiellement porté un regard critique sur le contexte d'élaboration de même que sur les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats. Elle a également élaboré un devis d'évaluation qui comprenait les éléments essentiels pour mener une évaluation de qualité et s'est dotée d'un plan d'action. Toutefois, l'École n'a pas procédé à l'évaluation de l'efficacité de certains moyens. Parce que l'évaluation de l'efficacité permet de déterminer les moyens qui produisent les meilleurs résultats et de faire les choix appropriés, la Commission estime que l'École gagnerait à s'assurer d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

L'École a déterminé des enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan de réussite et a consulté sa communauté sur le rapport d'autoévaluation. Les données que l'École a collectées pour l'évaluation de son plan de réussite proviennent entre autres de la banque de données sur les cheminements scolaires des nouveaux inscrits au collégial (CHESCO) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de données provenant du système local d'informations, de questionnaires et d'entrevues auprès d'enseignants et d'étudiants ainsi que de plans de cours. Par ailleurs, la Commission note que l'École a régulièrement soumis ses travaux d'autoévaluation à son comité pédagogique et a tenu sa communauté informée de l'état d'avancement des travaux d'autoévaluation. Au terme du processus, le rapport a été adopté par le conseil d'administration. La Commission conclut que l'analyse des données recueillies est partiellement rigoureuse et qu'elle est appuyée sur des données pertinentes, mais pas toujours suffisantes. Les indicateurs utilisés sont pertinents. Les conclusions que l'École en a tirées sont pertinentes, mais elles ne découlent pas toujours de l'analyse. Selon la Commission, la démarche de l'École ne lui a pas permis de démontrer le niveau d'atteinte de tous les objectifs de son plan de réussite en fonction de résultats attendus et cette dernière n'a pas expliqué les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. La Commission constate également que la démarche d'autoévaluation retenue par l'École ne lui a pas permis de poser un regard critique approfondi sur son plan de réussite. Toutefois, les actions qui en découlent et qu'elle a entreprises depuis sont de nature à lui permettre d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

La démarche d'autoévaluation retenue par l'École de musique Vincent-d'Indy ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. Le rapport d'autoévaluation témoigne de certains résultats obtenus et n'a que partiellement permis à

l'École de reconnaître les points forts et les améliorations à apporter à son prochain processus de planification lié à la réussite.

Dans l'ensemble, la démarche retenue par l'École l'a conduite à réaliser une évaluation dont la qualité est partielle. Afin de réaliser une analyse rigoureuse de l'atteinte de ses objectifs et de poser un regard critique approfondi sur son plan de réussite, la Commission *suggère* à l'École de musique Vincent-d'Indy, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan, d'appuyer son analyse sur des données pertinentes et suffisantes afin de dégager des pistes d'amélioration de sa planification liée à la réussite.

Conclusion

Au terme de son évaluation et compte tenu des commentaires, des avis et des jugements qu'elle a émis sur le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du *Plan de réussite 2008-2011*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par l'École de musique Vincent-d'Indy et la gestion qu'il en a faite ***n'ont que partiellement contribué*** à l'atteinte des résultats. De plus, le regard porté par l'École n'a que partiellement permis de reconnaître les points forts et les améliorations à apporter à son prochain processus de planification lié à la réussite.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, l'École a procédé à une analyse de situation lors de l'élaboration de son *Plan de réussite 2008-2011*. Pour rédiger son plan, la Direction des études s'est ainsi basée sur les conclusions de l'évaluation du programme de *Musique*, sur la mise à jour de sa PIEA, sur l'analyse des résultats de son plan de réussite précédent et sur le bilan de ce même plan. Malgré l'absence de consultation lors de l'élaboration du plan 2008-2011, l'École conclut que l'analyse de situation était suffisante et qu'elle lui permettait de cibler les mesures d'aide pertinentes. Toutefois, les objectifs que l'École s'est fixés n'étaient pas tous formulés de façon à ce qu'elle puisse en attester l'atteinte. Pour son prochain plan, l'École affirme vouloir modifier sa façon de rédiger ses objectifs et résultats visés de façon à ce qu'ils soient observables, mesurables et accompagnés d'indicateurs pertinents. La Commission lui **suggère** de s'assurer que tous les objectifs de son plan de réussite sont formulés en termes de résultats attendus et qu'ils sont accompagnés d'indicateurs lui permettant de mesurer la progression vers l'atteinte de ces résultats. Pour ce qui est de la mise en œuvre, elle a été prise en charge par la Direction des études et les différents membres du personnel, incluant les professeurs chargés de cours. Les nombreuses rencontres entre la Direction des études et les membres du personnel permettent de s'assurer que les mesures d'aide sont mises en œuvre et de faire une évaluation sommaire de leur efficacité et des ajustements à apporter si besoin. La Commission a remarqué l'engagement de l'ensemble du personnel en ce qui concerne la réussite des étudiants et sa capacité à mettre en place des moyens pour contribuer à leur réussite. Quant aux mécanismes de suivi, la Commission a pu constater que l'École ne s'est pas dotée de mécanismes de suivi tenant compte des résultats obtenus en fonction de résultats attendus, ni de mécanismes de révision et d'actualisation de son plan. Par ailleurs, la qualité des communications entre la Direction des études et le personnel lui confère toutefois une grande capacité à s'adapter à des changements de son environnement. Dans son prochain plan, l'École souhaite assurer le suivi de sa planification de la réussite par l'analyse des résultats chaque session, par l'analyse des différents indicateurs, par le suivi aux instances responsables et par des ajustements appropriés. Considérant que l'École n'a pas mis en place de mécanismes de suivi des résultats pour son plan 2008-2011, la

Commission lui suggère de se doter de mécanismes qui lui permettront de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs, de réviser son plan de réussite et de l'actualiser, au besoin.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée l'École lui a permis de réaliser une évaluation dont la qualité est partielle et ne lui a pas permis de tracer un portrait complet de l'efficacité de son plan de réussite. La Commission conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration de l'École ne permet pas d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. Afin de réaliser une analyse rigoureuse de ses objectifs et de poser un regard critique approfondi sur son plan de réussite, la Commission suggère à l'École de musique Vincent-d'Indy, pour une prochaine évaluation de l'efficacité de son plan, d'appuyer son analyse sur des données pertinentes et suffisantes afin de dégager des pistes d'amélioration de sa planification liée à la réussite. La Commission considère que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite de l'École de musique Vincent-d'Indy.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du Plan de réussite 2008-2011, l'École de musique Vincent-d'Indy souscrit aux avis formulés et au jugement de la Commission. Elle a en outre apporté certaines précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Michel Lauzière, président