

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec

Mars 2005

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

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

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque établissement était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec a transmis son rapport à la Commission qui l'a reçu le 15 juillet 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à la Direction générale du Conservatoire les 19 et 20 octobre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement ainsi que les directeurs des conservatoires.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de : M^{me} Louise Chené, commissaire, M. Michel Gélinas, ex-directeur général du Collège André-Grasset, et M. Jocelyn Vallée, ex-directeur général du Collège de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Jocelyne Bolduc, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.

Présentation de l'établissement et description de la démarche d'autoévaluation

L'établissement

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec est un réseau de neuf établissements d'enseignement offrant une formation dans les domaines de la musique et de l'art dramatique. Il relève du ministère de la Culture et des Communications et il est chapeauté par une Direction générale dont les bureaux se trouvent à Québec.

Le Conservatoire a été fondé en 1942. Il compte sept établissements offrant la formation en musique et deux qui se spécialisent dans l'art dramatique. Le Conservatoire de musique de Montréal fut fondé en 1943; celui de Québec en 1944. Quatre autres conservatoires de musique ont débuté leurs opérations dans les années soixante, à Trois-Rivières, Val-d'Or, Gatineau et Saguenay. Enfin, le Conservatoire de Rimouski a été créé en 1973. Les deux conservatoires d'art dramatique ont ouvert leurs portes dans les années cinquante; ils sont situés à Montréal et à Québec.

Les deux conservatoires d'art dramatique donnent exclusivement de la formation post-collégiale. Les conservatoires de musique offrent quatre niveaux d'études : les études préparatoires (correspondant au primaire et au secondaire), les études intermédiaires (correspondant au niveau collégial) et les études supérieures I et II (correspondant respectivement aux études universitaires de 1^{er} et de 2^e cycle). Chacun des conservatoires de musique est autorisé par le ministère de l'Éducation à donner le programme préuniversitaire *Musique* (501.A0) conduisant au Diplôme d'études collégiales (DEC).

Le Conservatoire de musique pratique la progression par matière et les élèves s'inscrivent donc aux cours qui correspondent à leur niveau d'habileté, quel que soit leur âge ou le degré atteint dans le réseau scolaire. Ainsi, des élèves du réseau secondaire d'enseignement peuvent suivre des cours de la formation intermédiaire (de niveau collégial) s'ils ont atteint les exigences requises pour s'y inscrire. Toutefois, les conditions d'admission au collégial s'appliquent pour tout élève désireux de s'inscrire au DEC. Il est donc possible qu'un élève s'inscrive aux études collégiales alors qu'il a déjà complété une bonne partie de ses cours de formation spécifique, comme il arrive que des élèves du niveau intermédiaire ne soient pas inscrits aux études collégiales (par choix ou parce qu'ils n'ont pas terminé leurs études secondaires). Les conservatoires donnent exclusivement les cours de la formation

spécifique; ils ont pris des ententes avec des collèges locaux afin que leurs élèves y reçoivent la formation générale.

En 2003-2004, le Conservatoire comptait 777 étudiants en musique, dont 105 y poursuivaient leurs études collégiales; 56 autres élèves suivaient des cours crédités au Conservatoire tout en étant inscrits dans un autre collège. Le nombre d'étudiants inscrits au collégial varie considérablement d'un conservatoire à l'autre (de 4 à 41, celui de Montréal en recevant le plus grand nombre). Pendant la même année, 79 étudiants fréquentaient un des deux conservatoires d'art dramatique.

L'enseignement est dispensé par 186 professeurs de musique et par 27 professeurs d'art dramatique; en majorité, ce sont des emplois à temps partiel. Dix cadres contribuent à la gestion des établissements. Onze professionnels et 39 employés de soutien complètent le personnel.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Bien que la demande de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial n'ait concerné qu'une partie des activités du Conservatoire, soit celle liée aux études collégiales, celui-ci a choisi de faire porter son autoévaluation institutionnelle sur l'ensemble de son organisation. Cette décision s'explique notamment par le fait qu'il était difficile d'isoler la composante collégiale, les activités éducatives du Conservatoire formant un tout bien intégré. De plus, au même moment, le Conservatoire procédait, à la demande du ministère de la Culture et des Communications, à une analyse de sa situation qui a mené à un diagnostic institutionnel. Cette dernière analyse a alimenté les travaux d'évaluation institutionnelle. Le Conservatoire a donc utilisé ces deux opérations pour faire le point sur l'ensemble de ses activités.

L'évaluation s'est déroulée sous la supervision du directeur général du Conservatoire et elle a engagé un bon nombre d'intervenants. Cinq comités ont été créés, un par critère d'évaluation, afin de rédiger une première version du rapport. Ces comités comprenaient des intervenants de toutes les catégories d'emploi, provenant de l'un ou l'autre des établissements locaux ou de la Direction générale. Les versions préliminaires du rapport ont été discutées au Collège des directeurs, une instance regroupant le directeur général et tous les directeurs des conservatoires. Par la suite, un comité de lecture et de rédaction a unifié les documents pour en faire un rapport complet qui fut présenté au Collège des

directeurs pour consultation. Le rapport final fut ensuite approuvé par le directeur général avant d'être acheminé à la Commission.

Le Conservatoire n'a consulté spécifiquement ni les enseignants ni les élèves dans le cadre de l'évaluation institutionnelle, mais il a utilisé les résultats des consultations qui avaient été menées auprès d'eux dans le cadre de l'exercice d'analyse de sa situation³. De plus, les enseignants ont participé aux comités qui ont rédigé les rapports sur chacun des critères. L'évaluation a ainsi pris en compte les positions des divers intervenants.

Le Conservatoire a identifié clairement des préoccupations qui lui étaient propres, notamment les spécificités liées à son statut de direction générale d'un ministère. La Commission souligne la qualité du rapport d'autoévaluation, un rapport honnête, sans complaisance et qui reflète bien les forces et les faiblesses de l'institution.

La nature particulière du Conservatoire, à la fois comme direction du ministère de la Culture et des Communications et comme établissement qui offre une formation beaucoup plus large que la formation collégiale, a aussi influencé la démarche d'évaluation de la Commission. Celle-ci a voulu concentrer son regard sur l'enseignement collégial, mais ses observations ont souvent débordé de ce cadre plus restreint. En effet, une quelconque division entre le secteur collégial et les autres activités du Conservatoire devient souvent artificielle, étant donné la forte cohésion de l'ensemble du programme d'études musicales ainsi que celle de l'approche pédagogique privilégiée par le Conservatoire, autant dans les études musicales que dramatiques.

La Commission s'est donc préoccupée de bien comprendre l'institution. Pour ce faire, et pour d'autres raisons d'ordre logistique, le comité visiteur a concentré ses activités à la Direction générale où il a rencontré le directeur général et ses adjoints ainsi que les directeurs des conservatoires⁴.

3. Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec : *Diagnostic institutionnel*, 2002.

4. Deux d'entre eux étaient absents : la directrice du Conservatoire de musique de Val-d'Or et le directeur du Conservatoire d'art dramatique de Québec.

La mission

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

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec tient sa mission de la Loi sur le Conservatoire, adoptée en 1942. En 1989, la ministre des Affaires culturelles a rendu public un énoncé de mission pour le Conservatoire; celui-ci a reformulé cet énoncé en 1990.

La mission actuelle du Conservatoire comporte trois volets : « Assurer une formation professionnelle en musique et en art dramatique fondée sur l'excellence; susciter et soutenir dans le milieu une formation musicale et théâtrale de grande qualité et largement accessible; susciter et soutenir dans le milieu les organismes essentiels à la vie musicale et théâtrale »⁵. Le dernier volet n'est pas inclus dans la loi constitutive du Conservatoire; c'est un volet qui s'est développé graduellement, notamment par l'engagement des professeurs du Conservatoire dans leur région, et qui fut, par la suite, inscrit à la mission. Le Conservatoire a donc adapté sa mission en fonction du développement du milieu culturel.

En même temps qu'il a réalisé son autoévaluation institutionnelle, le Conservatoire a entrepris de définir formellement des objectifs institutionnels qu'il a ensuite présentés au Collège des directeurs. Au moment de la visite, les objectifs institutionnels avaient été adoptés. Ceux-ci précisent comment le Conservatoire entend remplir chacun des volets de sa mission. Ils sont donc congruents avec celle-ci et ils tiennent compte des besoins des étudiants, des artistes en exercice et du milieu.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le diagnostic institutionnel réalisé concurremment à l'autoévaluation institutionnelle a souligné la forte adhésion des étudiants, des professeurs et de tout le personnel à la mission du Conservatoire. Il y a en effet une forte mobilisation de tous envers l'atteinte de l'excellence dans le domaine artistique.

5. Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, *Évaluation institutionnelle, Rapport d'autoévaluation*, juin 2003, p. 6.

L'ensemble des activités du Conservatoire est tourné vers l'accomplissement de la mission : le soin apporté à la mise à jour du régime pédagogique, l'organisation d'activités spéciales, comme les classes de maître en musique, et les activités publiques des différents conservatoires en témoignent.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec n'est pas une organisation autonome. De par son statut de direction générale du ministère de la Culture et des Communications, il est soumis au mode de fonctionnement de l'administration publique. Ainsi, son directeur général relève, par l'entremise d'un sous-ministre adjoint et du sous-ministre en titre, de la Ministre plutôt que d'un conseil d'administration.

Le directeur général est responsable de l'ensemble des programmes et des ressources pédagogiques et administratives du Conservatoire. Il est le seul cadre affecté à la Direction générale. Le directeur général actuel est entré en fonction en 1998, après une période de cinq années où la responsabilité de direction fut assumée par différentes personnes, de façon intérimaire, notamment par un sous-ministre adjoint. Il est le premier directeur général à être issu du monde musical depuis près de vingt ans. L'embauche d'un artiste pour diriger le Conservatoire a été bien accueillie par les différents groupes et spécialement par les professeurs.

Dans chacun des conservatoires, un directeur d'établissement supervise l'application locale du régime pédagogique en plus d'assurer la gestion de l'établissement, selon les responsabilités qui lui sont attribuées par le directeur général du Conservatoire.

Deux instances consultatives ont été mises sur pied, le Collège des directeurs et la Commission des études musicales. Le Collège des directeurs regroupe les directeurs des établissements; il se réunit trois ou quatre fois par année. Le directeur général y siège également, ainsi que ses trois adjoints, dont un est affecté aux questions pédagogiques. Le Collège des directeurs est un lieu d'échanges et de transmission de l'information sur tout ce qui concerne la gestion des activités des conservatoires.

La Commission des études musicales est présidée par le directeur d'un des conservatoires de musique. Elle est formée d'un autre directeur de conservatoire, d'un adjoint pédagogique oeuvrant dans un des conservatoires, d'un professeur de musique désigné par son syndicat et de l'adjoint pédagogique à la Direction générale. Elle se réunit de quatre à six fois par année. La Commission s'intéresse particulièrement au régime pédagogique et aux autres questions liées à l'enseignement. Elle soumet ses recommandations au directeur général. Les communications étant fréquentes entre la Direction générale et la Commission des études, les recommandations sont habituellement acceptées par le directeur général. Au moment de l'évaluation institutionnelle, la Commission des études dramatiques n'était pas en fonction; toutefois, chaque conservatoire d'art dramatique disposant de son régime pédagogique propre, les besoins d'une telle commission sont moins évidents.

Au niveau local, chaque conservatoire dispose d'une Commission pédagogique, conformément à la convention collective des professeurs. La Commission regroupe des représentants des enseignants et de la direction; les étudiants y sont également représentés. La Commission pédagogique agit comme lieu d'échanges sur les questions pédagogiques et comme un centre de transmission de l'information. Elle est le pendant, au niveau local, de la Commission des études. Dans le cas des conservatoires de musique, les questions qui y sont discutées et les propositions qui en émanent sont souvent dirigées vers la Commission des études. Dans les conservatoires de musique, les enseignants sont aussi regroupés en sections (par exemple, cordes ou claviers) où ils discutent des questions pédagogiques qui les concernent plus particulièrement.

Les instances de gestion du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec permettent aux personnes en place de bien jouer leur rôle et ce, à l'intérieur de paramètres bien définis et dans des conditions différentes de celles de l'enseignement supérieur.

En effet, le directeur général du Conservatoire bénéficie d'une grande autorité pour implanter les orientations et les décisions ministérielles mais le Conservatoire ne participe pas à leur définition. C'est une situation différente de celle des collèges qui sont régis par leur propre conseil d'administration formé de personnes représentatives du milieu. Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec est donc sujet à des changements, parfois rapides et imprévus, dans les orientations ou dans les priorités ministérielles et gouvernementales. Il est aussi soumis aux règles de gestion de l'administration publique. Par ailleurs, l'appartenance au ministère de la Culture et des Communications lui permet de bénéficier de l'expertise qui y est développée, notamment en gestion des ressources humaines, en communication et en gestion de l'information.

Quant aux instances consultatives, elles remplissent bien leur rôle et elles assurent que les préoccupations de base soient acheminées aux niveaux plus élevés, de la Commission pédagogique à la Commission des études jusqu'à la Direction générale.

La gestion pédagogique

Avant l'entrée en fonction du directeur général actuel, la gestion pédagogique était assurée par un directeur des études. Depuis, cette responsabilité est dévolue au directeur général. Celui-ci peut compter sur les services d'un professionnel adjoint à la pédagogie. Dans les conservatoires, les directeurs d'établissement veillent à l'application locale du régime pédagogique. Celui-ci est révisé annuellement afin de répondre le mieux possible aux objectifs de formation du Conservatoire.

La politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages qui touche spécifiquement aux études collégiales est très semblable au régime pédagogique des études de musique. Son application, tout comme celle du régime pédagogique, est supervisée très sérieusement dans chacun des conservatoires de musique. De plus, il existe une préoccupation évidente pour la qualité et l'équité de l'évaluation des apprentissages des élèves.

Les élèves du Conservatoire qui sont inscrits au collégial suivent les cours de la formation générale dans d'autres collèges, le plus souvent dans des établissements avec lesquels le Conservatoire a conclu une entente. Les conservatoires locaux se soucient de ce que leurs élèves puissent suivre ces cours dans des conditions satisfaisantes et ils déploient des efforts en ce sens. Le Conservatoire gagnerait toutefois à approcher formellement les collèges qui reçoivent de ses élèves, sans entente avec lui, afin de les informer des besoins particuliers de ces derniers. Les rencontres effectuées pendant la visite ont bien montré que la formation collégiale est valorisée par les directeurs d'établissement. Plusieurs ont aussi souligné que la préparation et l'administration de l'épreuve synthèse de programme ont contribué à renforcer, chez les enseignants, l'importance accordée aux études collégiales.

En musique, la plupart des cours suivis par les élèves sont des cours individuels où l'enseignement repose sur la transmission des connaissances du maître à l'élève. Les mesures d'aide à l'apprentissage généralement utilisées dans les collèges, comme le centre d'aide ou le tutorat par les pairs, sont donc moins pertinentes dans un tel environnement éducatif. Par ailleurs, il est très important que l'élève puisse trouver le soutien dont il a besoin s'il éprouve des difficultés dans ses études musicales ou dans les communications avec son professeur. Dans chacun des conservatoires, il existe un désir de bien encadrer l'élève et de lui offrir tout le soutien dont il a besoin, chaque établissement déterminant la

façon la plus appropriée de le faire. Il n'y a toutefois pas une pratique ou une politique qui s'applique à l'ensemble des établissements.

De façon générale, les questions relatives à la formation des élèves sont bien prises en compte dans les conservatoires. Toutefois, la visite a révélé que ces préoccupations pédagogiques se retrouvent surtout à l'intérieur de chacun des établissements. Les directeurs des conservatoires ont démontré qu'ils se soucient réellement du bien-être des élèves ainsi que de leur développement et que cette volonté s'étend à l'ensemble des intervenants de leurs établissements respectifs. Mais les actions entreprises reposent sur la bonne volonté de chacun; elles ne sont pas formalisées et elles ne sont pas égales d'un établissement à l'autre.

La majorité des professeurs enseignent à temps partiel et ils poursuivent en même temps d'autres activités professionnelles. Le Conservatoire leur offre la possibilité d'entreprendre individuellement des activités de formation dans le cadre des activités de perfectionnement.

Le mandat du directeur général est très large; il doit à la fois gérer la consolidation, ou même la survie, du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, tout en animant la vie pédagogique des conservatoires et en s'assurant de la qualité de la formation reçue par les étudiants, puisqu'il est aussi le directeur des études. Il s'agit là de questions d'un ordre différent. La fonction de directeur général est, au moins en partie, tournée vers l'extérieur, vers la représentation de l'organisation auprès du milieu culturel, social, politique. Celle de directeur des études est dirigée vers l'intérieur, vers l'enseignement et l'aide aux élèves. La dimension pédagogique est très présente dans les établissements. Toutefois, le Conservatoire gagnerait à ce que les débats et les échanges se déroulent aussi au niveau de son réseau de façon à maintenir une vision pédagogique commune et à soutenir le développement du programme et de l'enseignement. La Commission invite donc le Conservatoire à développer, à tout le moins pour le secteur collégial, une vie pédagogique active au sein du réseau et à appuyer les établissements dans la réalisation de leur mission éducative.

Les services aux élèves

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec offre peu de services à ses élèves autres que ceux directement liés à leur discipline. Les élèves inscrits à l'ordre collégial ont accès aux services disponibles dans le collège où ils suivent leurs cours de formation générale. Le Conservatoire ne sait pas si ses élèves du collégial utilisent ces

services, ni s'ils en sont satisfaits, le cas échéant. Dans l'ensemble, les directeurs d'établissement considèrent que leurs élèves trouvent chez eux le soutien dont ils ont besoin car il y règne une atmosphère chaleureuse et enveloppante; de plus, il y a une personne qui peut référer les élèves aux services d'aide appropriés disponibles à l'extérieur de l'établissement.

Dans chaque conservatoire, une personne s'occupe d'aider les élèves dans les formalités liées à l'attribution des prêts et des bourses gouvernementaux. Dans quelques établissements, les élèves en difficulté financière peuvent aussi bénéficier de l'aide de leur conservatoire pour obtenir une bourse de dépannage, provenant habituellement d'une entreprise ou d'une organisation du milieu. Des bourses d'excellence sont également offertes dans chaque conservatoire.

Par ailleurs, des activités complémentaires à la formation sont organisées, comme la participation à l'orchestre du réseau des conservatoires et des échanges internationaux. De plus, les établissements locaux organisent des conférences et des rencontres avec des praticiens du milieu afin que les élèves aient une meilleure connaissance des conditions d'exercice de la profession. Enfin, le régime pédagogique du Conservatoire prévoit de nombreuses participations des élèves à des performances publiques, ce qui les prépare bien à la profession.

En somme, le Conservatoire offre des services limités à ses élèves, mais les établissements s'assurent que ceux-ci reçoivent l'aide dont ils ont besoin.

La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec est régie par les règles de l'administration publique et elle tient compte des conventions collectives des divers corps d'emploi. Cette situation présente certains avantages, comme l'utilisation de processus bien structurés et équitables et l'accès à l'expertise du Ministère dans des situations particulières, par exemple lors de problèmes avec un employé.

Par contre, les règles de l'administration publique rendent plus difficiles le recrutement et la sélection des employés, particulièrement dans le cas des professeurs. Par exemple, la durée de la démarche ne favorise pas toujours l'embauche des personnes les plus qualifiées, celles-ci n'étant plus disponibles au terme du processus. De même, l'obligation de définir rigoureusement les exigences requises au moment du recrutement peut éliminer

des candidatures intéressantes. La situation risque de devenir plus difficile au moment où plusieurs professeurs prendront leur retraite. Il est plus aisé de procéder à l'embauche des autres catégories de personnel en suivant le processus de dotation du Ministère. Toutefois, dans ce cas, les conditions particulières au Conservatoire, dont le travail le soir et les fins de semaine, rebutent souvent les employés de la fonction publique, ce qui limite le nombre de candidatures.

Une fois embauchés, les nouveaux employés sont pris en charge par leur conservatoire d'accueil. Chacun des établissements a développé ses propres pratiques visant à favoriser l'insertion professionnelle de ses employés.

Les employés du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec sont évalués annuellement. L'évaluation du personnel enseignant a récemment fait l'objet de discussions à l'intérieur d'un comité conjoint; il en est résulté une clarification du processus, entre autres par la révision du formulaire d'évaluation des professeurs non permanents et par l'adoption d'une démarche d'évaluation constructive pour tous les enseignants.

Le personnel administratif a bénéficié du perfectionnement nécessaire à l'utilisation des technologies actuelles. Chez les enseignants, le perfectionnement est toutefois plus problématique. Le Conservatoire n'a pas de politique à cet égard et les activités de perfectionnement sont laissées à l'initiative de chacun. Le Conservatoire a indiqué son intention de se doter d'une politique de perfectionnement des professeurs; il souhaite que celle-ci favorise des activités qui bénéficient à l'enseignant tout en ayant aussi des retombées sur l'ensemble des professeurs. Il aimerait également que ces derniers aient l'occasion de se rencontrer régulièrement et d'échanger sur leurs pratiques. Ce sont là des activités qui s'inscriraient très bien dans les fonctions d'animation pédagogique et de soutien aux établissements mentionnées plus haut en relation avec la gestion pédagogique. Dans cette optique, la Commission *suggère* au Conservatoire d'entreprendre les démarches nécessaires pour concrétiser ces idées.

Le climat de travail est bon et les relations de travail se déroulent harmonieusement dans chacun des établissements.

La gestion des ressources humaines se fait donc généralement de façon efficace, malgré les contraintes d'un processus administratif rigide qui se concilie parfois difficilement avec les particularités du Conservatoire.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec reçoit son budget du ministère de la Culture et des Communications. Il a peu de sources de revenu autonome, celui-ci provenant des activités de formation continue offertes en collaboration avec des organismes comme Emploi-Québec ou l'Union des artistes. Il ne peut faire de déficit et il n'est pas autorisé à accumuler des surplus.

Le directeur général prend les décisions quant à l'utilisation des ressources financières. Les directeurs des conservatoires peuvent faire leurs représentations au Collège des directeurs ou directement auprès du directeur général. Lorsque des fonctions sont déléguées aux établissements locaux, les sommes correspondantes leur sont allouées et les conservatoires gèrent eux-mêmes ce budget; c'est le cas, par exemple, du processus d'admission.

Les instruments de musique et le matériel scénique constituent la principale ressource matérielle des conservatoires. Actuellement, les établissements sont bien pourvus de ce côté. Toutefois, les équipements ne font pas l'objet d'entretien préventif, pour des raisons budgétaires. L'entretien ne se fait donc qu'en cas de nécessité absolue. Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec n'a pas non plus élaboré un plan de remplacement de ses équipements. La Commission y reviendra au chapitre de la planification.

Dans les bibliothèques, les collections pourraient être plus développées. Le catalogue et le prêt ne sont pas encore informatisés dans tous les établissements, mais le Conservatoire est en voie d'adopter un même système d'information pour l'ensemble des sites.

Les conservatoires disposent en général de locaux adéquats pour l'enseignement, mais la qualité n'est pas la même dans tous les sites; à Québec et à Val-d'Or, les locaux seront prochainement rénovés, de même qu'à Rimouski où on bénéficiera aussi d'une nouvelle salle de spectacle. De plus, les conservatoires ont conclu des ententes afin d'utiliser les salles de spectacle de leur région, ce qui leur donne accès à un bon nombre de salles bien équipées.

En somme, le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec utilise ses ressources de façon à atteindre ses objectifs de formation.

L'atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement scolaire

Le Conservatoire ne tient pas de données sur le cheminement scolaire de ses élèves. Il n'a donc pu commenter leurs résultats scolaires, ni leur taux de persévérance à l'intérieur du programme de DEC ou la proportion d'entre eux qui poursuivent les études jusqu'aux cycles supérieurs. Il explique que l'absence d'un logiciel statistique l'empêche de faire les analyses appropriées et il entend se doter d'un système d'information qui lui permettra de colliger des statistiques sur les progrès des étudiants, tant dans leurs études que dans leur carrière. Certes, un système d'information lui aurait permis de mieux évaluer l'atteinte des objectifs liés au rendement scolaire, mais il aurait aussi pu traiter l'information de façon plus traditionnelle, le petit nombre d'étudiants le lui permettant.

La direction du Conservatoire accorde beaucoup d'importance à l'acquisition d'un logiciel lui permettant d'effectuer des tests statistiques variés sur ses données. La Commission lui *suggère* de s'assurer en premier lieu que son système d'information réponde au besoin de bien suivre le cheminement scolaire de ses étudiants.

Les statistiques du ministère de l'Éducation présentent la situation de chaque établissement séparément. À cause du petit nombre d'élèves qui y sont inscrits aux études collégiales, les seules données disponibles sont celles des conservatoires de musique de Montréal et de Québec. En général, le Conservatoire atteint de bons résultats, tant en ce qui concerne la réussite des cours que la persévérance aux études et la diplomation deux ans après la durée prévue des études.

L'atteinte des autres objectifs institutionnels

Le Conservatoire a récemment défini des objectifs institutionnels en lien avec les trois volets de sa mission. Il lui reste encore à définir les indicateurs qui lui permettront d'en mesurer l'atteinte, mais il est en bonne voie d'y parvenir. Il devrait toutefois se préoccuper de choisir des indicateurs qui servent bien ses besoins, plutôt que d'en adopter de trop ambitieux qu'il aura de la difficulté à mesurer.

Bien que l'atteinte de ses objectifs n'ait pas encore été mesurée formellement, le Conservatoire constate certaines réussites quant à chacun des volets de sa mission.

En tant qu'école de formation professionnelle, le Conservatoire note qu'une forte proportion de ses diplômés oeuvrent dans leur domaine d'études, soit en théâtre soit en musique. Plusieurs d'entre eux connaissent d'ailleurs des carrières remarquables. La renommée de ses anciens étudiants est d'ailleurs un aspect de ses réalisations que le Conservatoire entend mieux documenter à l'avenir.

À l'intérieur de sa mission, le Conservatoire vise aussi à soutenir dans le milieu la formation musicale et théâtrale. Pour atteindre cet objectif, il compte notamment sur ses programmes externes en musique, qui permettent à des élèves de suivre une formation musicale moins poussée qu'au Conservatoire, tout en ayant la possibilité d'y accéder plus tard.

Enfin, le Conservatoire a pour mission de soutenir dans le milieu les organismes essentiels à la vie musicale et théâtrale. À cet égard, le rayonnement du Conservatoire est à souligner. Ses professeurs sont très présents dans la vie artistique locale, entre autres par des prestations dans les orchestres symphoniques régionaux. Les productions publiques des conservatoires de musique et d'art dramatique sont un apport important à la vie culturelle des villes où ils sont présents. Enfin, il existe une bonne collaboration entre les organismes culturels et les conservatoires, aussi bien en région que dans les grands centres.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Conservatoire explique que ses méthodes d'enseignement sont des méthodes éprouvées, qui ont passé le test des années. En musique, par exemple, l'apprentissage d'un instrument repose toujours sur la transmission progressive des connaissances du maître à son élève et ce, pendant plusieurs années. La progression par matière s'inscrit dans cette perspective éducative. Le respect de l'approche traditionnelle n'empêche toutefois pas les établissements de faire preuve d'une grande capacité d'innovation pédagogique afin de mieux servir leurs étudiants.

Les coopérations entre les conservatoires de musique et d'art dramatique, à Québec et à Montréal, en sont un bel exemple alors que les élèves de musique réalisent les bandes sonores des productions théâtrales et que des cours sont pris en commun par les élèves des

deux établissements. À Québec et à Montréal, les conservatoires de musique et d'art dramatique se sont unis pour produire conjointement un opéra.

À Montréal, les conservatoires collaborent avec l'Institut national de l'image et du son et ils participent aux activités de l'Association des écoles supérieures d'art de Montréal, ce qui leur permet d'être proactifs dans la détection des besoins nouveaux et dans l'implantation de pratiques innovatrices. Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec est membre de l'Association européenne des conservatoires, ce qui lui donne une ouverture sur les grandes tendances internationales. De plus, des classes de maître sont organisées lors de la visite d'artistes de prestige. Dans cette veine, le Conservatoire aurait avantage à s'assurer que les collaborations qu'il maintient avec d'autres organisations aient également des retombées auprès des enseignants.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

On peut parler de deux types de planification au Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec. Il y a la planification de l'unité administrative qui s'inscrit dans la planification globale du Ministère et il y a la planification du Conservatoire lui-même, qui touche son fonctionnement propre. La planification qui répond aux demandes ministérielles doit respecter les approches et les orientations du Ministère et elle doit aussi correspondre à un modèle de planification déterminé par l'autorité gouvernementale. Le directeur général du Conservatoire s'acquitte de cette fonction.

Toutefois, la planification propre au Conservatoire est d'un autre ordre; elle vise à prévoir des moyens pour répondre à des défis et à des problèmes prévisibles ainsi qu'à se préparer à profiter des opportunités éventuelles. Cette planification repose sur une bonne connaissance de la réalité de l'organisation et elle est plus près des préoccupations vécues quotidiennement. Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec n'a pas développé de processus de planification institutionnelle pour répondre à ce besoin. Les priorités ministérielles ne correspondant pas toujours à celles du Conservatoire, la planification est reportée dans l'attente de directives du Ministère. Il arrive alors que les décisions doivent se prendre rapidement, sans qu'il y ait eu une analyse préalable. Ce fut le cas, par exemple, du renouvellement de certains instruments de musique, alors que des décisions ont dû être prises ponctuellement et rapidement. Le Conservatoire doit se doter de processus de planification interne qui le prépareront à prendre les bonnes décisions pour assurer son avenir, notamment en ce qui concerne la relève institutionnelle, le perfectionnement du personnel, le développement de ses programmes, l'environnement éducatif et les communications. En conséquence,

la Commission recommande au Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec de se doter d'outils de planification institutionnelle qui l'aideront à atteindre les objectifs institutionnels qu'il a récemment adoptés.

Par ailleurs, le Conservatoire a bien assuré le suivi des évaluations qu'il a réalisées dans le cadre des activités de la Commission.

Les pratiques de communication

Les communications entre la Direction générale du Conservatoire et les établissements sont efficaces. À l'intérieur des établissements, les Commissions pédagogiques et les réunions de section favorisent la consultation et l'échange d'information. Toutefois, la communication entre les professeurs et leur direction locale connaît des difficultés techniques. La plupart des professeurs enseignent à temps partiel et ils sont au conservatoire surtout durant leurs heures de cours. Ils ne disposent pas de bureau, ni d'un ordinateur, ni d'une adresse électronique fournie par le Conservatoire. Il est donc assez difficile de les contacter. Le Conservatoire gagnerait donc à trouver des moyens pour faciliter les communications avec ses professeurs.

Les communications entre les conservatoires et les étudiants sont bonnes. Ceux-ci sont bien informés sur leur programme, sur les activités organisées et sur les services offerts par l'établissement. Cependant, le traitement des plaintes des élèves est laissé à la discrétion de chacun des conservatoires; le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec aurait intérêt à adopter des principes directeurs pour uniformiser les pratiques à cet égard et à en informer les élèves.

De façon générale, le Conservatoire et les établissements locaux fournissent au public l'information désirée, notamment par l'entremise du site Internet du ministère de la Culture et des Communications.

Le suivi de l'évaluation

À la suite de son autoévaluation institutionnelle, le Conservatoire a produit un plan d'action détaillé qui correspond aux conclusions qu'il en a tirées. Les priorités sont identifiées, ainsi que les échéanciers et le partage des responsabilités.

Au moment de la visite, des actions avaient déjà été réalisées, dont l'adoption d'objectifs institutionnels et la conclusion d'une entente sur l'évaluation des professeurs.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

La Commission souligne notamment l'intérêt de la progression par matière et l'importance accordée par les établissements au soutien personnalisé de l'étudiant. Elle note aussi la valeur des expériences de partenariat entre les conservatoires de musique et ceux d'art dramatique. Enfin, elle souligne l'apport des conservatoires à la vie culturelle des régions.

Le Conservatoire devra toutefois prendre les moyens appropriés pour planifier son développement en adoptant des outils et des pratiques de planification interne.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Conservatoire souscrit à l'analyse faite par la Commission. De plus, il souligne que la mise en œuvre du plan d'action résultant de l'évaluation a déjà contribué à l'amélioration des services offerts aux élèves et de ses pratiques administratives. Enfin, le Conservatoire indique qu'il entend tenir compte des remarques et de la recommandation émises par la Commission.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées au regard de la recommandation contenue dans le présent rapport.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial,

Jacques L'Écuyer, président