



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Évaluation de l'efficacité du
Plan de réussite 2011-2015
de l'École nationale de cirque**

Février 2016

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite du programme de DEC en arts du cirque* de l'École nationale de cirque, couvrant les années 2011-2015, 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 le Collège et la gestion qu'il en a faite ont contribué à l'atteinte des résultats.

L'École nationale de cirque a transmis son rapport d'autoévaluation, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu en avril 2015. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 9 et 10 juin 2015². À cette occasion, le comité a rencontré le comité d'autoévaluation et de suivi du plan de réussite, incluant la direction de l'établissement, ainsi que des professeurs³, des étudiants et des professionnels.

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 nationale de cirque, 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. Benoît Dubreuil, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Richard Dion, professeur de philosophie à la retraite du Cégep de Chicoutimi, M^{me} Johanne Myre, consultante en enseignement collégial et M^{me} Luce Poulin, directrice adjointe aux études du Collège Mérici. Le comité était assisté de M^{me} Corinne Côté, 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

L'École nationale de cirque, fondée en 1981, est un établissement d'enseignement privé subventionné situé dans le quartier Saint-Michel, sur l'île de Montréal. Au niveau collégial, l'École offre un programme menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), soit *Spécialisation en artiste de cirque* avec profil généraliste ou spécialisé, ainsi que trois programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC), soit *Instructeur en arts du cirque*, *Formateur en arts du cirque* et *Initiateur aux arts du cirque*. Un programme est aussi offert au niveau secondaire et des jeunes en fin du primaire peuvent suivre un programme préparatoire.

Au terme du plan, en 2014-2015, l'École accueillait 85 étudiants inscrits au niveau collégial, alors qu'elle en comptait 72 au début du plan, en 2010-2011. L'effectif des professeurs et chargés de cours au niveau collégial a augmenté entre 2011 et 2015, passant de 55 à 65. Il en va de même pour le personnel, incluant les cadres, les professionnels et les employés de soutien, avec un effectif de 34 au début du plan et de 41 à son terme. L'École compte 5 directions en plus de la Direction générale : la Direction des études, la Direction de la recherche et de la formation en pédagogie, celle de la création, la Direction administrative et enfin celle des communications. Au cours de la durée du plan, il n'y a pas eu de changement à la Direction générale ni à la Direction des études.

Le plan de réussite

Le Plan de réussite 2011-2015 de l'École nationale de cirque qui fait l'objet du présent rapport n'a pas été analysé au préalable par la Commission pour évaluation de son efficacité potentielle. L'École ne l'a transmis à la Commission qu'au moment du dépôt de son rapport d'autoévaluation de son efficacité.

Ce plan de réussite a été adopté par l'École en août 2011 et couvre le programme menant au DEC. Il s'agit du troisième plan de l'École nationale du cirque et consiste en une reconduction, avec ajustements et actualisation, du *Plan de réussite 2005-2009*, qui était une actualisation du plan de 2002. La version du plan couvrant les années 2011 à 2015 repose sur cinq objectifs visant la réussite des cours au 1^{er} trimestre, la réinscription au 3^e et au 5^e trimestres, la diplomation et le placement. Treize stratégies et mesures prioritaires sont proposées pour atteindre ces objectifs. Elles touchent notamment la sensibilisation à l'importance du diplôme, la reconnaissance des acquis, la réussite des cours de langue et la préparation à l'épreuve uniforme de français.

Cadre général de la démarche d'évaluation de l'École

L'École nationale de cirque a commencé l'autoévaluation de son plan de réussite à l'automne 2014 par la formation d'un comité d'évaluation, présidé par le directeur général et réunissant la directrice des études, le directeur de la création ainsi que le registraire. L'autoévaluation s'est terminée à l'hiver 2015 par la rédaction du rapport. Le directeur général a élaboré le devis d'évaluation et l'a présenté aux membres du comité d'évaluation, qui ont apporté leurs commentaires. Le devis précise la composition du comité d'évaluation, les étapes de l'évaluation ainsi que le calendrier de réalisation. Les professeurs ont été consultés sur l'analyse préliminaire des données et le rapport a été approuvé par le conseil d'administration. De plus, le rapport contient un plan de suivi des améliorations à apporter.

Des données statistiques provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR) ainsi que des données internes ont été utilisées pour porter un jugement sur le niveau d'atteinte des résultats, en lien avec les principaux indicateurs de réussite.

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.

L'École a construit son plan de réussite autour de cinq objectifs, soit la réussite des cours au 1^{er} trimestre, la réinscription au 3^e trimestre, la réinscription au 5^e trimestre, la diplomation et le placement. Elle a fixé des résultats attendus pour chaque objectif, accompagné d'indicateurs pertinents, et a évalué l'atteinte des objectifs en s'appuyant sur des données statistiques provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial et sur des données internes. La comparaison des taux fixés comme objectifs avec les taux obtenus a permis de constater que ses objectifs avaient généralement été atteints. L'École a par ailleurs examiné chaque dossier d'étudiant pour expliquer les écarts et étoffer son analyse. L'analyse de dossiers a été réalisée par les quatre membres du comité d'évaluation, en plus des professeurs concernés. Cette analyse a notamment permis d'expliquer le taux de diplomation légèrement inférieur au résultat attendu par les échecs de certains étudiants à l'épreuve uniforme de français et par l'échec à l'audition d'étudiants qui avaient été admis pour une première année en mise à niveau.

La Commission remarque que l'École a abordé tous les objectifs de son plan et, pour ce faire, a utilisé des indicateurs pertinents. Les données utilisées sont pertinentes et suffisantes et servent de base à une analyse rigoureuse qui permet de tirer des conclusions appropriées. La Commission constate en outre que l'École a évalué le niveau d'atteinte des objectifs en fonction des résultats attendus qu'elle s'était fixés. Les écarts sont expliqués, notamment grâce à l'examen de chaque dossier d'étudiant.

Par conséquent, la Commission souligne la qualité de la démarche en ce qui concerne l'évaluation de l'atteinte des objectifs et conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration de l'École nationale de cirque permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs de son plan de réussite en fonction des 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.

La démarche empruntée par l'École nationale de cirque lui a permis de poser un regard critique sur le contexte d'élaboration du plan, sur sa mise en œuvre et sur son suivi. Elle a appuyé sa démarche sur des données institutionnelles en lien avec les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Des données perceptuelles ont aussi été colligées au moyen de rencontres individuelles avec les étudiants, réalisées au début et à la fin de chaque session par la directrice des études et le directeur de la création.

Le contexte d'élaboration

Le contexte d'élaboration fait référence à l'analyse des 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 objectifs.

Pour élaborer son plan de réussite, l'École a tout d'abord procédé à une analyse de la situation grâce à des données quantitatives et qualitatives. Outre le regard porté sur les indicateurs de la réussite, l'École estime qu'elle a pu compter sur sa connaissance approfondie du dossier de chaque étudiant pour cerner les obstacles à la réussite et déterminer les mesures à inclure dans le plan. Le seul bémol évoqué par l'École dans son autoévaluation est d'avoir sous-estimé une tendance chez certains étudiants, principalement internationaux, à minimiser l'importance de l'épreuve uniforme de français et, plus largement, l'obtention du DEC. Dans son plan d'action, l'École s'est engagée à revoir les mesures visant à assurer la réussite de cette épreuve et valoriser l'obtention du diplôme.

La Commission constate que l'analyse de la situation dégagée par l'École lors de l'élaboration de son plan de réussite était pertinente et suffisante et qu'elle lui a permis de cerner les enjeux appropriés, de connaître les caractéristiques de sa population étudiante et de cerner les obstacles à la réussite. Les cinq objectifs du plan, basés sur des indicateurs et formulés de manière à ce que l'École puisse en mesurer l'atteinte, sont en lien avec les caractéristiques de la clientèle et les obstacles à la réussite.

Par conséquent, la Commission conclut que le contexte d'élaboration a contribué à l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite du programme DEC en arts du cirque* de l'École nationale du cirque.

La mise en œuvre

La mise en œuvre du plan de réussite est pilotée par la Direction générale et par la Direction des études. En début d'année, une planification annuelle dans laquelle sont abordées les mesures relatives à la réussite en lien avec les cinq objectifs est présentée aux professeurs. Le suivi de la mise en œuvre s'effectue à travers les réunions hebdomadaires entre la Direction des études et les professeurs, pour lesquelles un ordre du jour et un procès-verbal sont rédigés. Un bilan est également effectué à la fin de la session. Aussi, grâce à la fréquence élevée des réunions pédagogiques, l'École peut réagir rapidement au constat d'un problème. Les mesures ont été évaluées au terme du plan et la plupart ont été reconduites, certaines avec de légères modifications. Une mesure ayant été jugée inefficace a été abandonnée au cours de la mise en œuvre du plan.

La responsabilité de la mise en œuvre du plan n'y est pas précisée, mais la Direction générale et la Direction des études l'ont assumée efficacement. La mise en œuvre des mesures a permis d'atteindre les résultats et le calendrier a été respecté. La Commission a constaté lors de la visite que les intervenants et professeurs connaissent bien les mesures de réussite, bien que ceux-ci ne savent pas toujours qu'elles proviennent du plan de réussite. La Commission invite l'École à rattacher plus explicitement la gestion des mesures au plan lui-même, par exemple lors des rencontres de début et de fin de session, et à préciser les responsabilités de la mise en œuvre dans le plan de réussite.

Considérant les éléments qui précèdent, la Commission juge que, dans l'ensemble, la mise en œuvre du *Plan institutionnel de réussite du programme DEC en arts du cirque* a contribué à son efficacité.

Les mécanismes de suivi

La Direction des études de l'École nationale de cirque effectue le suivi des mesures du plan de réussite grâce aux rencontres hebdomadaires entre la directrice des études et les professeurs et au suivi individuel des dossiers de chaque étudiant. Le directeur général porte également un regard sur les indicateurs de réussite chaque année, mais considère que la taille modeste des cohortes et le faible nombre d'échecs l'empêchent de repérer des tendances sur une seule année. Le plan prévoyait une évaluation complète de l'efficacité des mesures et de l'atteinte des objectifs à l'échéance du plan, exercice que l'École a réalisé par l'entremise de son autoévaluation.

La Commission constate que le suivi du plan de réussite effectué par l'École permet d'ajuster les mesures aux besoins. Elle note aussi que l'École n'a pas actualisé son plan, bien que des ajustements aient été apportés en cours de route, et encourage l'École à s'assurer que ses mécanismes de suivi lui permettent d'actualiser son plan, au besoin.

En conclusion, la Commission juge que les mécanismes de suivi du *Plan institutionnel de réussite du programme DEC en arts du cirque* ont contribué à son efficacité.

Le plan d'action

Un plan d'action est inclus dans le rapport d'autoévaluation produit par l'École et il est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Le plan précise le calendrier de réalisation et la Commission a noté lors de la visite que les responsabilités sont assurées par la Direction des études et par la Direction générale. Parmi les actions principales, l'École veut imposer aux étudiants internationaux un test d'aptitude afin de diminuer les risques d'échec de l'épreuve uniforme de français et promouvoir davantage l'importance de l'obtention du DEC. Cette dernière action est déjà mise en œuvre, et les autres sont à intégrer au plan couvrant la période 2015-2018. La Commission considère que les actions prévues dans le plan d'action sont de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite de l'École nationale de cirque.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation, l'École nationale de cirque a apprécié l'atteinte des objectifs de son plan de réussite. Elle a aussi élaboré un plan d'action. Le comité d'autoévaluation a encadré sa démarche par un devis et a consulté les professeurs sur le rapport. De plus, il a porté un jugement sur les mesures du plan de réussite, en s'appuyant sur les principaux indicateurs de réussite et sur les données perceptuelles recueillies lors des entrevues individuelles avec les étudiants et lors des rencontres hebdomadaires avec les professeurs. Par ailleurs, la Commission souligne la rigueur de l'École dans le suivi des dossiers étudiants. En somme, la Commission considère que la démarche a permis à l'École de témoigner de sa progression vers les résultats attendus.

Celle-ci a également posé un regard critique sur le contexte d'élaboration, sur la mise en œuvre du plan et sur son mécanisme de suivi. L'analyse effectuée lors de l'autoévaluation a permis de cerner des points à améliorer et des pistes d'action pertinentes, intégrées au plan d'action. Toutefois, l'École n'a pas procédé à une évaluation de l'efficacité de moyens mis en œuvre. La Commission estime qu'elle aurait gagné à examiner l'efficacité de quelques moyens afin d'évaluer les efforts investis au regard des résultats obtenus. La Commission juge néanmoins que le regard critique posé par l'École devrait lui permettre d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En outre, la Commission estime que l'École nationale de cirque a appuyé son analyse sur des données pertinentes et suffisantes et que l'analyse de ces données est rigoureuse. Les mécanismes de gestion du plan étaient peu détaillés dans le rapport, toutefois la Commission a obtenu les éléments d'information nécessaires lors de la visite. En somme, elle considère que la démarche a permis à l'École de tracer un portrait généralement complet de l'efficacité de son plan de réussite et qu'elle a conduit à une évaluation de qualité. La démarche a de plus permis à l'École de déterminer les points forts et de dégager les points à améliorer dans son processus de planification lié 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 institutionnel de réussite du programme DEC en arts du cirque*, la Commission estime que ce plan de réussite réalisé par l'École nationale de cirque et la gestion qu'elle en a faite **ont contribué** à l'atteinte des résultats. Par ailleurs, le regard critique posé par l'École sur son plan de réussite l'a amenée à préciser les principales pistes d'action qui lui permettraient d'améliorer son processus de planification lié à la réussite.

En ce qui concerne le contexte d'élaboration, la Commission considère que le plan repose sur une analyse détaillée de la situation qui a permis à l'École de connaître aussi bien les enjeux que les caractéristiques de sa population étudiante ainsi que les obstacles à la réussite. Les objectifs et mesures du plan découlent de ces informations. En ce qui a trait à la mise en œuvre, la Commission constate que les mesures du plan, connues des professeurs, sont prises en charge par la Direction générale et par la Direction des études et que les intervenants ont assumé leurs responsabilités. Le suivi des mesures est assuré par les rencontres hebdomadaires entre la Direction des études et les professeurs. La Commission invite toutefois l'École à rattacher plus explicitement les mesures au plan de réussite, par exemple lors des rencontres de début et de fin de session, et à préciser les responsabilités de la mise en œuvre dans le plan de réussite. Enfin, la Commission estime que les mécanismes de suivi adoptés par l'École lui permettent de suivre sa progression vers l'atteinte des objectifs et d'ajuster les mesures, le cas échéant. La Commission encourage l'École à s'assurer que son mécanisme lui permet aussi d'actualiser son plan, au besoin.

Finalement, la démarche d'autoévaluation qu'a menée l'École nationale de cirque lui a permis de réaliser une évaluation de qualité et de tracer un portrait généralement complet de l'efficacité de son plan de réussite. L'École a élaboré un devis, consulté les professeurs sur le rapport d'évaluation et évalué l'atteinte des objectifs en fonction des résultats attendus. La Commission a souligné la qualité de la démarche en ce qui concerne l'évaluation de l'atteinte des objectifs et conclut que, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la démonstration de l'École permet d'attester le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite en fonction de résultats attendus. La démarche d'autoévaluation menée par l'École lui a par ailleurs permis de déterminer les points forts et les points à améliorer dans son processus de planification lié à la réussite. L'École a consigné des pistes d'amélioration dans un plan d'action, lesquelles pistes sont, selon la Commission, de nature à améliorer le processus de planification lié à la réussite de l'École nationale de cirque.

Les suites à l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan institutionnel de réussite du programme de DEC en arts du cirque*, l'École nationale de cirque souscrit aux avis et commentaires formulés de même qu'aux jugements émis à la suite de l'analyse réalisée par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME