

## Évaluation du cursus « Musique »

**2014-2015**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION**

**Arts<sup>2</sup> - Ecole supérieure des arts**

Comité des experts :

M. Jacques MOREAU, président

Mme Pascale DE GROOTE, M. Bernard MEIER, M. Frans de RUITER,

Mme Rosa WELKER et M. Maarten WEYLER, experts.

**24 avril 2015**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus Musique, en collaboration avec la Fondation pour l'amélioration de la qualité et l'accréditation dans l'enseignement musical supérieur *MusiQue – Music Quality Enhancement* (à laquelle les activités d'évaluation de l'Association européenne des Conservatoires, Académies et *Musikhochschulen* (AEC) ont été transférées le 7 octobre 2014). Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES, a pris connaissance des documents transmis par l'établissement – rapport d'autoévaluation (RAE) et annexes –, s'est rendu du 16 au 18 décembre 2014 à Arts<sup>2</sup> à Mons, accompagné par un membre de la Cellule exécutive de l'AEQES, a effectué une restitution orale au terme de sa visite, a établi le présent rapport (qui rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du RAE rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*). Il établira par la suite un état des lieux transversal portant sur l'ensemble des programmes d'enseignement supérieur musical offerts en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique ainsi que les représentants des employeurs (anciens professeurs, notamment) qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Ainsi, au cours de sa visite d'évaluation, le comité a eu l'occasion de s'entretenir avec 38 membres du personnel, 20 étudiants et diplômés et 4 représentants du monde professionnel.

L'objectif du présent rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués, et de proposer des recommandations pour aider Arts<sup>2</sup> à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du référentiel établi par l'AEQES et MusiQue, en cinq critères<sup>2</sup>, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

---

<sup>1</sup> La composition du comité des experts a fait l'objet d'une concertation entre l'AEQES et MusiQue. Un bref *curriculum vitae* de chacun des membres du comité est disponible sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2015).

<sup>2</sup> Référentiel élaboré conjointement suite à une comparaison de AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. (consulté le 2 mars 2015) et des critères d'évaluation des établissements d'enseignement musical supérieur (AEC, *Assurance Qualité et Accréditation dans l'Enseignement Musical Supérieur* [consulté le 9 mars 2015]).

## PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Arts<sup>2</sup> résulte de la fusion, en 2012, des deux écoles supérieures des arts (ESA) que sont le Conservatoire royal de Mons et l'École Supérieure des Arts Plastiques et Visuels (ESAPV).

Le Conservatoire royal de Mons avait été reconnu comme Conservatoire en 1882 et était devenu le Conservatoire Royal de Musique de Mons en 1948. C'est en 2002 que le Conservatoire royal de Mons a intégré l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Arts<sup>2</sup> est implanté à la fois dans le bâtiment du Conservatoire, rue de Nimy, et dans l'ancienne caserne Major Sabbe située à Mons, devenue le Carré des Arts, qu'il partage avec d'autres organismes publics.

Le directeur actuel est issu du domaine Musique et occupe ses fonctions depuis la fusion, en 2012. Il cumule les fonctions de directeur général et de directeur du domaine Musique.

Arts<sup>2</sup> offre diverses options artistiques relevant de trois domaines : les Arts visuels, la Musique, le Théâtre et les arts de la parole. Il s'agit du seul établissement d'enseignement supérieur artistique de la FWB à offrir des options relevant de chacun de ces trois domaines artistiques. Seul le domaine Musique fait l'objet de la présente évaluation.

En 2012-2013 (année de référence employée au cours de l'évaluation), l'établissement accueillait 616 étudiants pour l'ensemble des domaines, dont 242 étudiants pour le domaine Musique<sup>3</sup>.

Pour ce domaine, Arts<sup>2</sup> délivre des grades de bachelier de transition et de master dont les études sont organisées en sections, options et – le cas échéant – spécialités.

À noter que Arts<sup>2</sup> est le seul établissement de la FWB à disposer de l'habilitation en Musique électroacoustique (actuellement partiellement enseignée au siège de l'association Musiques et Recherches, située à Ohain, dans le Brabant wallon).

Outre l'offre de formation reprise ci-dessous, l'évaluation a également porté sur l'agrégation de l'enseignement secondaire supérieur (AESS).

### Légende :

*B = bachelier*

*MA = master à finalité approfondie*

*MD = master à finalité didactique*

*MS = master à finalité spécialisée*

<b>Sections</b>	<b>Options</b>	<b>Spécialités</b>	<b>Cycles et finalités organisés</b>
Formation instrumentale	Vents	Basson	B, MA, MD, MS
		Clarinette	B, MA, MD, MS
		Cor	B, MA, MD, MS
		Flute traversière	B, MA, MD, MS
		Hautbois	B, MA, MD, MS
		Saxophone	B, MA, MD, MS
		Trombone	B, MA, MD, MS
		Trompette	B, MA, MD, MS
		Tuba	B, MA, MD, MS
	Percussions		B, MA, MD, MS
Claviers	Accordéon	B, MA, MD, MS	
	Orgue	B, MA, MD, MS	
	Piano	B, MA, MD, MS	
	Piano d'accompagnement	MA, MS	

<sup>3</sup> Source : collecte de données SATURN.

	Cordes	Alto Contrebasse Guitare Harpe Violon Violoncelle	B, MA, MD, MS B, MA, MD, MS
Formation vocale	Chant		B, MA, MD, MS
Musique électroacoustique	Composition acousmatique Composition mixte		B, MA, MD, MS B, MA, MD, MS
Écriture et théorie musicale	Composition Direction chorale Direction d'orchestre Ecritures classiques Formation musicale		B, MA, MD, MS MA, MD, MS MA, MD, MS MA, MD, MS MD

Faisant suite à une série de décrets régissant l'enseignement supérieur (1999, 2001, 2004), le décret « Paysage » (2013) vient amplifier la mutation<sup>4</sup> dans laquelle se trouvent les écoles supérieures des arts (ESA) du domaine Musique. Ce dernier décret suppose une profonde réforme des cursus, processus dans lequel Arts<sup>2</sup> est actuellement engagé.

Avec la parution de ce décret « Paysage », Arts<sup>2</sup> s'est vu octroyer une habilitation supplémentaire en « Composition – Musiques appliquées et interactives ».

---

<sup>4</sup> Ce point sera développé dans l'état des lieux transversal (à paraître).

## Critère 1

**L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.**

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

## CONSTATS ET ANALYSE

### 1.1. Politique de gouvernance de l'établissement

Outre les modifications décrétales que Arts<sup>2</sup> a dû mettre en œuvre, l'établissement a fait face, suite à la fusion de 2012, à une modification structurelle conséquente qui lui permet d'offrir à présent les options artistiques qui relèvent des trois domaines : Arts visuels, Musique, Théâtre et Arts de la parole.

L'intérêt certain que représente la création d'un tel campus multidisciplinaire implique une présence fédératrice et coordinatrice forte de la part du directeur général. A ce propos, le fait que le législateur (et, dès lors, le cadre budgétaire) ne permette pas de distinguer un poste de directeur pour le domaine Musique peut apparaître, ici plus encore que dans d'autres établissements, comme un handicap, au vu de l'ensemble de la tâche à laquelle la direction d'Arts<sup>2</sup> doit se confronter.

Le comité d'experts constate que l'implication des conseils d'option (CO) dans la gestion et la coordination des programmes est aujourd'hui insuffisante. Celle-ci mérite une attention rapide et des mesures de remédiation, dans le but d'un appui à la direction générale et d'une répartition des responsabilités. En effet, si les organes de consultation existent et sont à l'œuvre, leur fonctionnement mériterait d'être encore plus développé et leur implication plus grande.

Un organigramme pourrait formaliser nombre de liens entre les acteurs internes et expliciter les délégations de responsabilités.

Dans ce contexte, il a été constaté que le conseil étudiant était actif, notamment sa présidence, mais qu'une insuffisance de communication existait également entre le conseil et les étudiants.

Un travail important a été accompli par une direction proactive. De nombreux domaines organisationnels ont été touchés : administration et ressources humaines, avec la création de plusieurs postes (délégué aux affaires étudiantes, communication, relations internationales), investissements, communication (site internet en cours de finalisation), internationalisation (réactivation des échanges Erasmus), etc.

Beaucoup de choses ont ainsi été améliorées. Sur ce point, le comité a pu constater la réalité du changement de culture d'établissement : à la politique précédente qui régulièrement apportait une fin de non recevoir aux différentes demandes qui lui parvenaient de la part des acteurs internes, une attitude d'accueil et d'étude de ces demandes dans le réel souci de leur apporter une réponse positive autant que faire se peut, encourage aujourd'hui la présentation de suggestions et demandes de la part des personnel enseignant et administratif et des étudiants.

Il manque toutefois un plan de suivi qui exprime dans quelle vision à long terme sont conduites les actions à court terme nécessitées par la remise en ordre de l'établissement : quel est le profil, la particularité de l'établissement ? Pourquoi choisit-on Arts<sup>2</sup> ? Il semble donc important au comité d'investiguer les spécificités des formations sur lesquelles l'institution peut construire son identité et son profil tout à fait particulier. De même, des outils de suivi (tableaux de bord, indicateurs, etc.) doivent de façon impérative être rapidement développés et mis en place.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Arts<sup>2</sup> est bien inséré dans la logique de son territoire d'appartenance en ce qu'il présente une répartition harmonieuse des populations étudiantes régionales, nationales et étrangères. Cela implique une continuité intéressante avec les académies de musique, mais soulève également une interrogation du comité qui a pu recueillir, au cours des entretiens, des témoignages relatifs à la baisse du niveau terminal dans ces académies, imputé aux récentes réformes de leur système.

D'un point de vue général, il semble clair au comité d'experts qu'Arts<sup>2</sup> dispose d'atouts importants pour construire une identité forte d'établissement, mais à la condition d'établir des priorités dans les programmes offerts, en déterminant ses points forts.

C'est en fonction de cette définition que l'institution pourra renforcer son attractivité, notamment vis-à-vis des académies et conforter sa place dans un enseignement supérieur exigeant au niveau des compétences à atteindre en fin de programme par ses étudiants, au regard des demandes professionnelles.

## **1.2. Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme**

Le comité a bien perçu que l'actuelle direction avait pris conscience de l'importance d'une gestion constante de la qualité et en avait acquis le principe. En pratique, toutefois, le processus qualité en est à ses débuts et n'est pas encore bien partagé dans l'institution. Il reste donc un certain chemin à parcourir pour que cette démarche qualité soit active dans l'ensemble de l'institution.

Après la démission de son coordinateur Musique et Théâtre en juin 2014, Arts<sup>2</sup> a désigné un nouveau coordinateur qualité issu du domaine Musique. En vue du prochain processus d'évaluation de son domaine Théâtre, l'établissement envisage la désignation d'un coordinateur issu du domaine Théâtre. Cette responsabilité « tournante » en matière de gestion de la qualité, même si elle est due aux circonstances, peut paraître inopportune dans une phase de (re)construction de l'établissement, de ses projets, de son système qualité, etc. La tâche réalisée pour cette évaluation ayant été considérable et certainement chronophage, cela pose la question du temps de travail alloué pour cette fonction : pouvoir assurer cette mission sur le long terme nécessite une disponibilité en conséquence.

Un dispositif original de « boîte à suggestions » permet une communication effective de tous les acteurs internes de l'institution sur les éléments à améliorer. Le comité a pu constater qu'une réponse à ces suggestions est faite avec régularité et dans des délais tout à fait respectables, et ce qui peut être mis en œuvre l'est. C'est là un des outils qui a permis de restaurer un encouragement à la prise de parole et à la formulation de doléances.

Une commission a été créée pour l'écriture du rapport d'autoévaluation (RAE). Il semble néanmoins au comité que celle-ci n'a pas encore pris son rôle de commission de suivi de la qualité, avec des compétences complémentaires et une attention à une circulation suffisante de l'information, dont un retour à la communauté élargie sur les actions conduites.

Enfin, pour que cette gestion de la qualité touche à l'ensemble des activités de l'établissement, le comité estime qu'il serait tout à fait important de mettre en place un système formalisé d'évaluation des enseignements, notamment en y impliquant les étudiants.

## **1.3. Élaboration, pilotage et révision périodique du programme**

La désignation d'une déléguée aux affaires étudiantes devrait jouer un rôle important dans le pilotage et la révision périodique des programmes. Si sa priorité a été un travail sur la clarification des finalités didactique et spécialisée des masters, c'est l'ensemble des programmes qui devrait être à terme réexaminé.

Cette révision du programme pourra permettre de vérifier si l'ensemble des acquis d'apprentissage définis (cf. dimension 3.1) sont bien couverts par les cours concernés.

Enfin, l'évaluation des enseignements par ceux qui en bénéficient (cf. dimension 1.2) participera de façon nécessaire à ce processus.

#### 1.4. Information et communication interne et externe<sup>5</sup>

Pour soutenir la communication de Arts<sup>2</sup>, la direction a créé un poste de communication à plein temps.

La communication interne a été redynamisée et est aujourd'hui efficace. Elle inclut des lignes de communication courtes et informelles. Cependant, la direction doit trouver des modalités lui permettant d'imposer les canaux de communication qu'elle a mis en place et les faire connaître pour amener les différentes parties prenantes internes de l'établissement à aller chercher cette information.

La reconstruction du site internet était en cours au moment de la visite des experts. La mise en ligne du site permettra une communication appropriée sur les événements artistiques produits par l'institution, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'établissement, mais également une plus large diffusion des descriptifs de cours. Au moment de la visite des experts, c'est une présence active de l'institution sur les réseaux sociaux qui assure cette double communication interne et externe.

Arts<sup>2</sup> édite également une *newsletter* qui renforce la communication interne, d'une part, et lui permet d'augmenter sa visibilité spécifique vers l'extérieur, d'autre part.

Par ailleurs, le comité a bien noté la présence sur le site existant d'un tutoriel d'inscription en français et en anglais, facilitant l'accès à l'institution des candidats potentiels.

#### RECOMMANDATIONS

1. Formaliser un organigramme en définissant les liens hiérarchiques.
2. Œuvrer auprès des autorités compétentes pour que Arts<sup>2</sup> obtienne, compte tenu de sa spécificité, un poste de directeur général et un poste de directeur par domaine.
3. Renforcer la place et le rôle des conseils d'option et améliorer la communication du conseil étudiant vers les autres étudiants ; développer la participation et la proactivité des différentes instances en matière de démarche qualité.
4. Pérenniser la fonction de responsable qualité pour le domaine Musique.
5. Développer un système d'évaluation des enseignants et des enseignements par les étudiants (actuels et anciens).
6. Structurer et rendre plus efficace la communication interne et optimiser la communication par le site internet dès qu'il sera mis en ligne.

---

<sup>5</sup> Le comité a choisi de traiter ensemble ce qui relève de la communication, qu'elle soit interne (1.4) ou externe (originellement dimension 2.2 dans le référentiel d'évaluation AEQES/MusiQuE).

## Critère 2

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe (cf. ci-dessus : dimension 1.4)

## CONSTATS ET ANALYSE

### 2.1. Appréciation de la pertinence du programme

#### a) Perspectives internationales

L'attrait international de Arts<sup>2</sup> est à développer. Il dispose pour cela des atouts que peuvent offrir son projet potentiel ancré sur les trois domaines. La proximité du Nord de la France constitue également un atout dont il doit pouvoir tirer parti, notamment pour son recrutement.

Le programme Erasmus a été récemment réactivé au sein de l'établissement, notamment sous l'impulsion d'un nouveau responsable des relations internationales. Le comité s'interroge toutefois sur la faible quotité de temps dont dispose ce responsable, eu égard à la volonté de Arts<sup>2</sup> de développer une politique dans ce domaine. Celle-ci devrait, par ailleurs, également concerner la mobilité enseignante et envisager des possibilités d'échanges ponctuels pour le personnel administratif, quand et où cela pourrait se révéler pertinent. Pour ce qui concerne les étudiants, il serait important d'inclure des possibilités d'échange pour ceux des cursus à finalité didactique, malgré les contraintes supplémentaires qui affectent ce type d'échanges<sup>6</sup>.

#### b) Articulation des programmes avec la recherche

Dans le domaine Musique, la recherche est représentée dans l'institut par le master à finalité approfondie d'une part, et par le mémoire dans les masters à finalité didactique d'autre part. En ce qui concerne ce dernier, un travail important a permis d'en définir les exigences et les objectifs et d'envisager les moyens d'accompagner de façon satisfaisante les étudiants dans ces travaux.

En dehors de ces travaux, l'esprit de « recherche », nécessaire à éveiller chez les étudiants une capacité à travailler et penser de manière réflexive, n'est pas encore développé dans l'établissement, au moins au niveau master.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le master à finalité approfondie attire peu de candidats. Il conduit à la possibilité d'entrer en doctorat à l'université, au sein de l'école doctorale « Arts et sciences de l'art », la thèse étant, par disposition conventionnelle, alors codirigée par un universitaire et un référent artistique. Peu de thèses ont été menées à ce jour.

La définition de la recherche artistique et du doctorat correspondant fait l'objet d'une réflexion approfondie en Europe, comme en témoignent certains travaux<sup>7</sup>. Le comité attire donc l'attention de la direction et des équipes enseignantes de Arts<sup>2</sup> pour qu'elles prennent en compte ces réflexions. Il serait en effet tout à fait important de pouvoir promouvoir un parcours de formation à la recherche menant à un doctorat réellement adapté aux

<sup>6</sup> La difficulté d'effectuer des échanges a été soulignée par les travaux de l'AEC, notamment par le [Groupe de travail « Polifonia » sur la formation des professeurs d'instrument et de chant](#) (cf. [Manuel La Formation des Professeurs d'Instrument et de Chant : Perspectives Européennes](#)). Deux raisons sont, entre autres, évoquées : les difficultés linguistiques – il est absolument nécessaire de bien connaître la langue du pays visité – mais aussi des questions d'insertion professionnelle, les stages étant une occasion d'anticiper cette insertion.

<sup>7</sup> Cf. les travaux menés en Europe sur cette question, notamment ceux conduits par l'AEC (cf. [Key Concepts for AEC Members, n° 1 : Artistic Research](#) et les travaux du [Groupe de Travail « Polifonia » sur la recherche artistique](#)) ou par l'[Orpheus Instituut de Gand](#) ; la plateforme [European Platform for Artistic Research in Music \(EPARM\)](#) et le [Journal of Artistic Research](#), instances en Europe qui permettent la dissémination de nombre de travaux de ce type.

spécificités du domaine artistique, la question de la définition de la recherche artistique étant, pour Arts<sup>2</sup> clairement à poser.

### **c) Articulation des programmes avec les académies<sup>8</sup>**

Le comité souligne les efforts fournis par l'institution pour dynamiser les relations régionales, nationales et internationales, notamment sa volonté de resserrer les liens avec les académies et les milieux professionnels.

Un travail est mené pour améliorer la visibilité et la reconnaissance de l'institution auprès des académies (cf. dimension 1.1). Des liens sont développés pour les stages des étudiants en finalité didactique, ils seront à l'évidence renforcés par le travail mené actuellement sur ces formations. Un programme « jeunes talents » existe. En outre, les journées « portes ouvertes » sont une heureuse initiative pour établir une continuité entre les études dans les académies et une entrée dans l'enseignement supérieur. Par ailleurs, des stages ou rencontres instrumentales en académies peuvent réunir des enseignants et des élèves de ces établissements avec les enseignants et étudiants d'Art<sup>2</sup>.

### **d) Articulation des programmes avec les milieux professionnels**

Les relations avec les milieux professionnels concernent les orchestres (Orchestre Royal de Chambre de Wallonie), les festivals, la participation d'Arts<sup>2</sup> à Mons 2015 (Mons, capitale européenne de la culture). A la faveur de nouveaux contacts, ces liens se traduisent notamment par une participation de partenaires professionnels dans les évaluations des acquis des étudiants (ainsi pour la direction d'orchestre). Le comité encourage donc l'institution à poursuivre cette politique, notamment en cherchant à développer les stages ou les projets partagés d'orchestre (cf. dimension 3.2).

Ces actions répondent positivement à la carence des contacts, à l'œuvre par le passé, avec les organisations extérieures. Le comité encourage l'institution à considérer la possibilité de resserrer encore les liens qui se développent en envisageant une instance qui réunirait l'ensemble des parties prenantes externes de l'établissement. Le comité incite l'institution à envisager également de compléter ce lien avec les parties prenantes externes en impliquant plus largement des experts externes dans les évaluations initiales (admission) et intermédiaires, particulièrement en fin de première année de bachelier.

Par ailleurs, le comité relève comme très intéressantes les démarches que la direction mène à l'égard des autres conservatoires flamands. Ces initiatives vont dans le sens de l'ouverture de Arts<sup>2</sup>, dont l'offre particulière peut nourrir cette collaboration.

### **e) Flexibilité des parcours des étudiants**

L'institution applique une politique effective et lucide de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) et reconnaît, par l'attribution de dispenses, les parcours antérieurs des étudiants.

Le comité a constaté une certaine propension pour les étudiants à suivre plusieurs masters en même temps ou l'un après l'autre. En cas de suivi simultané, cela génère une inquiétude sur la charge de travail qui en découle. Il semble que le suivi consécutif de plusieurs masters soit, quant à lui, un moyen d'allonger les études. Le comité constate que l'établissement mène une réflexion pour corriger cette pratique et l'encourage à interroger ces parcours d'études et à assurer une mesure et un suivi de la charge de travail des différents programmes.

---

<sup>8</sup> Le terme « Académies » réfère aux établissements d'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).

1. Définir des objectifs en termes de développement international et poursuivre le développement des échanges Erasmus.
2. Développer une véritable mise en recherche des étudiants et chercher des bonnes pratiques de formation par/à la recherche ; s'intéresser aux différents travaux menés en Europe sur la question de la recherche artistique et participer à des plateformes internationales.
3. Renforcer la collaboration avec les académies de musique.
4. Etablir des partenariats notamment en vue d'organiser des situations pertinentes d'orchestre (sessions communes d'orchestre) et de créer plus de projets en lien avec le milieu actuel du travail de musicien.
5. Intensifier les contacts avec les partenaires culturels, développer le rôle d'acteur culturel.
6. Réfléchir à la mise en place d'une instance de concertation réunissant parties prenantes internes et externes.

### Critère 3

#### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

## CONSTATS ET ANALYSE

### 3.1. Acquis d'apprentissage du programme

Des acquis d'apprentissage ont été définis pour les programmes de bachelier et nombre de fiches de cours ont été actualisées. Le travail reste à poursuivre pour les autres programmes et doit aussi porter sur le lien entre les acquis d'apprentissage et les critères d'évaluation.

Les objectifs d'apprentissage sont définis dans les fiches de cours et communiqués. S'ils sont principalement formulés pour le niveau bachelier – particulièrement pour le bloc 1 (exigence de mise en œuvre du décret « Paysage ») – une réflexion est actuellement menée sur les acquis d'apprentissage des masters à finalité didactique<sup>9</sup>. L'absence d'acquis d'apprentissage formalisés pour les masters est donc en voie d'être corrigée. Le comité invite l'établissement à développer, en parallèle, une réflexion sur les critères d'évaluation, de façon à les développer en lien avec les acquis d'apprentissage visés. Il serait également important de s'assurer que ces critères et acquis d'apprentissage soient systématiquement communiqués par les enseignants aux étudiants en début de cours ou de programme ou de vérifier que les étudiants en ont bien pris connaissance par les outils de communication institutionnels : si cette démarche est déjà à l'œuvre, il ne semble pas au comité qu'elle le soit pour toutes les classes ou enseignants.

Par ailleurs, le comité recommande, dans les fiches de cours, de rendre plus explicite le lien entre les objectifs du programme d'études et ceux du cours.

### 3.2. Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

Le projet pédagogique de Arts<sup>2</sup> bénéficie de façon exceptionnelle de la présence des trois domaines Musique, Théâtre et Arts de la parole, et Arts visuels. Mais, compte tenu de la fusion récente, le potentiel que porte ce projet reste encore à mettre en œuvre.

La nomination d'une déléguée aux affaires étudiantes apparaît clairement au comité comme un succès au bénéfice de la mise au clair de nombre de dispositions, qui en premier lieu, a concerné les finalités didactiques et la place de la recherche.

Un point tout à fait positif est la place accordée par l'institution à la musique contemporaine et à l'improvisation. Cette dernière est inscrite dans le programme dès la première année des bacheliers, ce qui est tout à fait intéressant, et constitue un moyen de lier la musique avec les autres arts présents dans Arts<sup>2</sup> (voir *infra*).

L'établissement a opté judicieusement pour l'enseignement de la formation musicale sur une durée de trois ans (et non plus de deux ans comme ce fut le cas par le passé). Ce choix induit que la première année d'enseignement du cours est ciblée sur une remise à niveau. C'est un signe de flexibilité et d'adaptation à la réalité des prérequis des étudiants entrants.

<sup>9</sup> Sur ce sujet, nombre de travaux scientifiques peuvent nourrir cette réflexion. L'AEC, notamment, a édité une brochure portant sur ces acquis d'apprentissage, intitulée [Points de référence pour la création de formations diplômantes en musique](#) ainsi que le rapport final du [Groupe de travail « Polifonia » sur l'évaluation et les standards d'évaluation](#).

Le comité a également remarqué une disposition propre au département de la voix, où les étudiants sont « partagés » entre les professeurs. Il trouve cela tout à fait intéressant, pouvant servir de bonne pratique, qui vient en rupture des pratiques habituelles généralement répandues où un étudiant « appartient » à un professeur.

La pratique d'orchestre est une question qu'il apparaît important au comité d'interroger au regard de la population étudiante que compte l'institution. De plus, cette pratique semble pouvoir bénéficier d'une organisation plus performante : des sessions qui se chevauchent parfois avec les cours, des roulements d'effectifs qui semblent parfois insuffisamment opérés.

Le développement de stages avec des institutions partenaires (cf. dimension 2.1) serait, pour le comité, une nécessité : ces stages sont importants pour permettre aux étudiants d'établir un lien avec le milieu professionnel et ainsi de mieux saisir quel type et quel niveau de compétences sont requis pour l'intégrer. Certains bénéficient d'expériences de cette nature, mais il serait important qu'un plus grand nombre puisse participer à ce dispositif et qu'il puisse être intégré de plein droit à la formation en donnant lieu à délivrance de crédits.

Concernant les finalités didactiques, la présence de la déléguée aux affaires étudiantes a permis de redéfinir un certain nombre de points : développement d'une posture réflexive sur le métier de musicien-enseignant, travail sur les objectifs pédagogiques, clarification des parcours d'agrégation (AESS) et masters à finalité didactique, revalorisation de la finalité didactique avec un renforcement de la démarche artistique dans cette formation.

Par ailleurs, une collaboration étroite existe entre les enseignants des finalités didactiques, d'une part, et entre les enseignants et les étudiants, d'autre part : elle concerne le suivi des mémoires – qui, comme cela a déjà été mentionné, a bénéficié d'une réflexion sur les critères et la méthodologie – et des stages, et donne lieu à de réguliers *feedbacks*.

Cette collaboration entre enseignants existe dans d'autres options (piano, notamment), mais manque parfois, et de façon dommageable, dans d'autres (composition, notamment). Cette dynamique de collaboration ne pourra qu'améliorer de façon significative la pertinence et la visibilité de ces programmes offerts par l'institution.

Compte tenu de la spécificité de Arts<sup>2</sup>, l'aspect interdisciplinaire et inter-domaines joue un rôle important et représente un sujet d'entente entre le directeur général et les directeurs de domaines, très proactifs sur ce plan. Il concerne plusieurs aspects.

- Des cours communs, généraux, existent pour tous les programmes d'études. Ils créent du lien entre les options et certaines collaborations naissent de rencontres entre étudiants. Sur ce point, l'installation partiellement hors les murs des classes d'électroacoustique tient les étudiants qui les suivent un peu à l'écart de cette dynamique. La réalisation du projet d'intégration de ces cours dans les locaux d'Arts<sup>2</sup>, en fonction des budgets disponibles et des autorisations, modifierait cette situation.
- Le cours d'improvisation généralisé en bachelier permet également de collaborer avec les autres domaines d'Arts<sup>2</sup> et contribue à cette dynamique interdisciplinaire qui se met progressivement en place. Il semble apprécié par les étudiants qui y développent créativité, ouverture d'esprit, une certaine aisance musicale et des connaissances musicales plus complètes.

Parallèlement à ces cours, les programmes sont ouverts aux projets personnels des étudiants. Ceux-ci proposent – essentiellement à leurs professeurs – des projets avec les autres domaines d'Arts<sup>2</sup>. Ce point est tout à fait positif, et il serait même intéressant, selon le comité, que cette politique pédagogique soit encore développée. Cela irait dans le sens du développement de l'autonomie des étudiants. Il serait intéressant d'inclure plus réellement cette dynamique dans le cursus pour que cet aspect interdisciplinaire des programmes atteigne le niveau auquel il peut prétendre, au sein du domaine musique, d'une part, et entre les trois domaines présents dans Arts<sup>2</sup>, d'autre part. Suite à la fusion, les idées de rencontre et de création sont abondantes et beaucoup d'idées de projets, de nouveaux cours apparaissent entre les disciplines, entre les domaines, ou voudraient apparaître, mais parfois se heurtent aux contraintes légales en matière de cours organisables.

L'interdisciplinaire est donc en développement. Si le Théâtre et les Arts visuels ont sans doute plus de facilités à se rencontrer, partageant le même bâtiment, l'attache au domaine musical commence à se réaliser.

En ce qui concerne l'autonomie des étudiants : là aussi, la spécificité du projet transdomaine de Arts<sup>2</sup> permet de placer les étudiants en situation de questionner ensemble ce qu'ils ont en commun. De plus en plus, les enseignants les poussent donc vers l'autonomie, notamment par le biais des cours d'improvisation ou des projets d'écriture et de conceptualisation. L'institution cherche donc à développer des cadres qui rendent possibles les projets des étudiants.

Les étudiants des cursus à finalité didactique ont, quant à eux, à développer une démarche autonome, notamment pour la recherche des stages.

### **3.3. Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés**

En ce qui concerne l'organisation des études, des conflits d'horaires peuvent exister, notamment pour l'organisation des stages ou des sessions d'orchestre, ce qui pénalise alors directement les étudiants. Cela est donc à améliorer. La mise en œuvre du décret « Paysage » n'ira pas sans mettre cette organisation des cours à rude épreuve en ce qu'elle posera un certain nombre de contraintes lors de sa mise en œuvre pour les deuxième et troisième années du bachelier.

La charge du travail semble trop lourde, particulièrement en master à finalité didactique : la seconde année est alourdie par le développement parallèle du stage – qui ne peut être mis en place en première année – et du mémoire.

Ces cumuls ponctuels des activités créent des journées parfois bien lourdes pour les étudiants. Une réflexion devrait considérer la possibilité d'organiser des périodes libérées des cours pour des activités prenantes comme les sessions d'orchestre ou ces stages.

Pour ce qui concerne le temps prévu pour atteindre les acquis d'apprentissages envisagés, il a déjà été évoqué précédemment la pratique de cumul de masters dont un des objets serait un allongement de la durée des études. Cela rejoint la question de l'étalement possible d'une année de master sur deux ans, notamment par une stratégie de « faux » échec utilisée parfois par certains étudiants ou enseignants pour permettre le redoublement *de facto*. Cet allongement peut être lié à ce qui sera dit plus loin des masters orphelins (cf. dimension 3.4). Il semble donc au comité qu'une réflexion dans l'institution et entre institutions est nécessaire pour arriver à clarifier ce problème général.

### **3.4. Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés**

La composition des jurys externes (examens terminaux) est régulièrement renouvelée, mais l'institution veille à ce qu'un suivi d'une année sur l'autre puisse être, malgré tout, assuré. Ces jurys sont choisis en partenariat avec les enseignants concernés. Ils ont à leur disposition des critères pour l'attribution des résultats, qui permettent d'assurer une certaine homogénéité dans les évaluations. Enfin, ces jurys délivrent un retour aux étudiants. L'ensemble de ces dispositions est vu comme positif par le comité, qui apprécie également qu'une partie des examens se déroulent hors les murs.

Le comité estime cependant que les critères qui sont transmis aux jurys sont davantage assimilés à des critères de notation et n'ont pas encore véritablement le sens de critères d'évaluation formulés en lien avec les acquis d'apprentissages qui définissent les programmes (cf. dimension 3.1).

Le programme que les étudiants préparent pour ces évaluations est librement choisi par eux, en accord avec leur professeur. Cela marque une volonté claire de l'équipe enseignante de susciter et de développer la motivation des étudiants selon leur « fibre » (en composition notamment). Cela s'inscrit tout à fait dans la politique de la mise en valeur des projets personnels de l'étudiant évoquée précédemment.

La question des masters orphelins<sup>10</sup> soulève la question des prérequis nécessaires pour y accéder : ceux-ci doivent être particulièrement exigeants pour tenir compte de la durée actuelle de ces cursus. Il en va de la pertinence, par exemple, d'un master orphelin en direction de chœur ou d'orchestre, compte tenu du niveau terminal des compétences exigibles.

Le comité attire également l'attention de l'institution sur le rôle de l'autoévaluation des étudiants ou de leur participation active aux évaluations. Comme le montrent certains travaux et certaines expériences menées<sup>11</sup>, cette autoévaluation participe du processus d'apprentissage et est, de ce fait, tout à fait intéressante à développer.

#### RECOMMANDATIONS

1. Assurer une continuité entre fiches et grilles de cours, acquis d'apprentissage et critères d'évaluation, et en assurer la communication.
2. Intensifier l'interdisciplinarité, les activités interdomaines.
3. Prévenir les difficultés d'horaires, surtout en lien avec l'application complète du décret « Paysage ».
4. Développer la réalisation de stages en orchestre pour les instrumentistes.
5. Poursuivre et développer toutes les formes possibles de responsabilisation et de mise en autonomie des étudiants, dont l'autoévaluation ou leur implication dans l'évaluation.
6. Garantir une rigueur de suivi pédagogique des étudiants admis sur potentiel supposé.
7. Clarifier les compétences nécessaires à l'entrée en master, particulièrement pour les masters orphelins.

---

<sup>10</sup> Avant la mise en place de la réforme de Bologne, ces cursus étaient organisés en trois ans. Suite à la mise en place de cette réforme, ils sont aujourd'hui organisés sur une durée de deux ans.

<sup>11</sup> Sur cette question de l'implication des étudiants dans l'évaluation, cf. notamment les travaux de l'AEC : Le [Manuel sur L'Admission et l'Evaluation dans l'Enseignement musical](#) supérieur et le rapport final du [Groupe de travail « Polifonia » sur l'évaluation et les standards d'évaluation](#).

#### **Critère 4**

#### **L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme**

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

#### *CONSTATS ET ANALYSE*

#### **4.1. Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)**

Il apparaît très clairement au comité que Arts<sup>2</sup> dispose d'équipes administratives et enseignantes dynamiques et investies, faisant preuve d'un bon « esprit de corps », malgré des traces d'une ancienne attitude quelque peu passive et un peu fatiguée suite aux changements de direction et aux nombreuses réformes qu'elle a dû assumer.

Il n'y a pas de dispositifs formels de formation continue mis en œuvre au niveau de l'institution. Mais des initiatives individuelles s'expriment et reçoivent un avis favorable. Le comité recommande à l'établissement de promouvoir des mécanismes de formation continue, particulièrement lors d'un accès à de nouvelles responsabilités.

##### **a) Corps enseignant**

De nouveaux enseignants semblent avoir été choisis selon des choix stratégiques revus par le conseil de gestion pédagogique (CGP), faisant notamment un appel plus large à des compétences internationales, et par un jury comprenant des membres extérieurs et réputés. Mais, en l'absence d'une formalisation explicite d'une vision stratégique du développement de l'institution quant à l'évolution de l'offre de formation, ces recrutements restent décidés au vu des compétences générales des candidats et de l'intuition du comité de sélection et non au vu des nécessités conformes à une vision stratégique explicite. Ainsi, dans ce recrutement, il ne semble pas que la question de la recherche fasse partie des critères de sélection des postulants. Ces compétences sont pourtant importantes aujourd'hui.

Ces remarques mises à part, l'institution compte un nombre certain d'enseignants « de haut niveau », qui constituent la colonne vertébrale de l'institution.

Dans la mise en œuvre de sa démarche qualité, l'institution gagnerait à instaurer une procédure d'évaluation des enseignants.

##### **b) Personnel administratif et technique**

Arts<sup>2</sup> dispose d'une équipe administrative unie, solidaire et impliquée. De nouveaux postes ont été créés, dont certains ont déjà été cités dans ce rapport : délégué aux affaires étudiantes, coordinateur Erasmus, responsable de la communication, régisseur, bibliothécaire. Des décisions judicieuses ont été prises concernant cette politique de recrutement. Il reste que, pour le personnel technique, la situation dépend du cadre légal qui semble poser des difficultés.

#### **4.2. Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)**

Sur un plan général, la politique d'accueil des demandes nouvellement mise en place par la direction permet de donner, autant que faire se peut, une suite favorable aux demandes diverses concernant les ressources matérielles, en y consacrant, dans la limite des moyens disponibles, les affectations budgétaires en conséquence. C'est un point

dont le comité a pu constater les effets tout à fait positifs.

#### **a) Matériel**

Un plan actif a été mis en place pour la remise en état et à disposition du matériel instrumental, l'achat et la maintenance des instruments. Par ailleurs, le problème du transport interne du matériel, notamment pour le matériel de percussions, est en voie de résolution par l'installation d'un système « léger ».

#### **b) Locaux**

Le paramètre des locaux peut être considéré comme l'un des points forts d'Arts<sup>2</sup>, dès lors que la rénovation du bâtiment de la rue de Nimy a été bien conçue et réalisée (y.c. les réaffectations et réattributions de locaux effectuées depuis l'entrée en fonction de la direction actuelle), d'une part, et que les travaux en cours (et envisagés) au Carré des arts semblent en voie de se concrétiser, d'autre part.

Les opportunités offertes par le bâtiment du Carré des Arts sont très importantes. Des projets d'aménagement sont envisagés. Mais le développement de cet équipement devrait pouvoir bénéficier d'une vision et d'un plan à long terme partagé par les différentes autorités responsables des lieux : il semble important au comité que la valorisation du potentiel exceptionnel de ce lieu puisse être conduite rapidement, et qu'à cette fin, il conviendrait de saisir toutes les opportunités de soutien possible.

Les dispositions pour permettre l'accès aux personnes à mobilité réduite rue de Nimy étaient déjà prises au moment de la visite des experts. Les locaux administratifs semblent offrir de bonnes conditions de travail.

Concernant les lieux de vie des étudiants, la situation des locaux au cœur de la ville en réduit les nécessités. Actuellement, seul un local réduit est mis à leur disposition rue de Nimy. En revanche, au Carré des arts, un lieu de restauration a été créé, apparemment à la satisfaction de toutes les personnes concernées.

#### **c) Salles de travail**

Malgré la qualité du bâtiment de la rue de Nimy et l'important potentiel représenté par le Carré des arts, la disponibilité des salles de travail pour les étudiants semble insuffisante. Un projet de réaménagement des combles au Carré des Arts vise à y pallier. Ce manque de disponibilité est accentué par des horaires d'ouverture des bâtiments insuffisants, donc contraignants pour les étudiants. Par ailleurs, l'isolation acoustique d'un certain nombre de salles est à améliorer.

#### **d) Salles de concert**

Arts<sup>2</sup> dispose d'une salle de concert (ancienne chapelle), qui bénéficie d'une bonne acoustique et qui permet d'effectuer des enregistrements audio et vidéo de qualité. C'est un réel atout pour l'institution.

#### **e) Bibliothèque**

Une politique en faveur de la mise en valeur de la bibliothèque a été développée. En termes de locaux et de ressources humaines, la bibliothèque (telle que déplacée et agencée) fournit un outil de travail adéquat et dispose de postes informatiques pour les usagers. Un effort est en cours pour la numérisation du fonds et son catalogage (pour lesquels Arts<sup>2</sup> a proposé et initié une collaboration informatique avec une autre ESA du domaine Musique). Il reste à développer le fonds existant pour qu'il corresponde réellement aux besoins de l'établissement.

Chaque domaine dispose de sa bibliothèque. Une politique visant à renforcer leurs liens, voire les réunir, irait dans le sens de la rencontre des trois domaines.

#### **f) Plateforme TIC en soutien à l'enseignement**

Il manque actuellement un système informatique interne, espace collaboratif numérique de travail, qui permettrait de centrer les échanges d'informations, de fichiers et de dossiers entre les acteurs internes de l'établissement, notamment entre les étudiants et les enseignants.

#### **4.3. Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants**

Le comité a pu constater l'utilisation de critères d'admission disparates et, par la suite, des taux de réussite, pour certains, particulièrement élevés. L'institution met en œuvre une politique qui permet de donner une chance à certains étudiants à l'admission. C'est une politique compréhensible. Mais elle nécessite cependant, pour la suite des parcours d'études et par un regard collégial, une rigueur d'exigence dans le suivi des étudiants ainsi admis sur leur potentiel supposé. Celle-ci doit pouvoir garantir l'atteinte en fin de parcours, du niveau de compétences exigé. La fin de la première année de bachelier doit donc permettre de confirmer le potentiel décelé et garantir ainsi à l'institution que seuls les étudiants ayant confirmé ce potentiel seront autorisés à poursuivre leur cursus.

Par ailleurs, une évolution vers une plus grande exigence à l'entrée a été évoquée, notamment pour certains masters. Mais la question de la disparité des critères d'une discipline à l'autre demeure et reste donc encore à interroger.

Les effectifs des classes étant proportionnellement inégaux entre eux par rapport au temps dont dispose l'enseignant, des inégalités de temps de cours par étudiant peuvent parfois apparaître d'une section à l'autre. Si des variations relativement minimales sont compréhensibles, des écarts plus importants seraient à éviter. Une vigilance est à exercer sur ce point.

#### **4.4. Analyse des données nécessaires au pilotage du programme**

##### **a) Données statistiques sur les programmes et leurs résultats**

Comme plusieurs autres secteurs de support, la (re)construction du système d'information semble en bonne voie. Dans tous les cas, les données mises à disposition du comité d'experts l'ont été de manière complète, pertinente et n'ont pas fait apparaître d'erreurs ou de discordances.

Un nouveau système d'information financier était en cours d'implémentation pour améliorer la performance de l'institution dans ce domaine, et ainsi préparer les évolutions nécessaires à l'application du décret « Paysage ».

Le comité recommande à l'institution de pouvoir y introduire les données budgétaires concernant le personnel financé par la FWB. Disposer de ces données serait, aux yeux du comité, pertinent dans le cadre d'un véritable outil de suivi, notamment en ce qu'il permettrait de calculer le coût réel par étudiant de la formation, ouvrant ainsi à toutes les possibilités de *benchmarking* avec d'autres institutions comparables, nationales ou au niveau européen.

##### **b) Insertion socioprofessionnelle**

L'établissement ne dispose pas encore de données statistiques ni d'enquêtes suffisantes à un recueil systématique et robuste d'informations.

Disposer de ces données permettra à l'institution de mesurer plus précisément l'impact des dispositifs divers qu'elle met en œuvre pour assurer cette insertion, et d'autre part de mieux connaître le parcours socioprofessionnel de ses diplômés. Disposer de ces indicateurs est un des éléments nécessaires pour un suivi de la qualité.

1. Inciter à la formation continue et en particulier lors de l'accès à de nouvelles fonctions.
2. Développer très rapidement un système d'évaluation des enseignants.
3. Obtenir tous les soutiens possibles en vue de la valorisation (rapide) du potentiel exceptionnel représenté par le Carré des arts, en particulier réaliser les studios de travail envisagés pour les étudiants.
4. Poursuivre les actions en cours et notamment l'optimisation du système de réservation des locaux et l'élargissement des heures d'ouverture du bâtiment.
5. Développer les outils statistiques.
6. Développer les TIC, notamment un outil collaboratif numérique de travail.
7. Créer un outil de suivi de l'insertion socioprofessionnelle des anciens étudiants.

## Critère 5

L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

## CONSTATS ET ANALYSE

### 5.1. et 5.2. Méthodologie de l'autoévaluation et analyse SWOT

La possibilité semble avoir été donnée aux différentes parties prenantes internes de l'établissement de participer à l'autoévaluation, notamment par le biais d'un questionnaire. Le comité a toutefois constaté que le recueil d'informations provenant de ces parties prenantes n'a pas nécessairement été conséquent. Ce point est regrettable, laissant entendre une participation insuffisante de ces parties prenantes, notamment le conseil des étudiants.

Il est clair que le rapport d'autoévaluation a été préparé en conséquence par un petit nombre de participants volontaires. Bien qu'accessible en bibliothèque depuis la finalisation de sa rédaction, peu des interlocuteurs rencontrés en avaient pris connaissance.

Il présente néanmoins d'Arts<sup>2</sup> une analyse de situation très complète – regard lucide et prospectif, étape d'analyse de la situation, définition des mesures correctrices – qui permet de couvrir l'ensemble des critères fixés par l'AEQES et MusiQue, du moins sur le plan des constats et des mesures envisagées pour remédier aux constats. Ceux-ci sont autant de bases de travail pour la (re)construction de l'établissement et pour la mise en place d'une démarche qualité dans la durée.

### 5.3. Plan d'action et suivi

Comme relevé précédemment, les étapes d'analyse de la situation et de définition des mesures correctrices ont été bien réalisées. Ce sont bien les modalités pratiques d'implémentation et de suivi des mesures qui ne sont pas encore formalisées (même si assurément engagées, en cours, voire réalisées pour certaines).

Des « fiches qualité » existent et sont à la permanente disposition des acteurs internes de l'institution. Elles bénéficient d'un suivi efficace. Ces fiches sont un bon moyen de faciliter la remontée d'information dans le cadre de la démarche qualité. Si elles contribuent efficacement à la « captation d'information », il reste à réaliser de façon assez urgente des outils de suivi des chantiers entrepris : plan d'action avec objectifs, échéances, responsabilités et indicateurs. Ces outils favoriseront une véritable gestion de la qualité. Ces outils manquent aujourd'hui, même si toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un tel plan semblent disponibles.

## RECOMMANDATIONS

1. Décliner, à partir du RAE, un plan de développement, communicable, en mettant en place des instruments de suivi et de mesure de l'avancement des actions (plan d'action, objectifs, planning, fiches de suivi, indicateurs, etc.).
2. Utiliser la démarche qualité comme un outil de *management* et non comme une démarche « hors sol », déconnectée de la gestion quotidienne et opérationnelle

## CONCLUSION

La démarche qualité mise en œuvre à l'occasion du processus d'évaluation est intervenue peu après le changement structurel important qu'a connu Arts<sup>2</sup> : la fusion du Conservatoire royal de Mons avec l'école supérieure des arts plastiques et visuels et la désignation d'une nouvelle direction pour développer la structure ainsi constituée. Pour le domaine Musique, suite à la période difficile qui a précédé ce changement, c'est une situation en reconstruction qui a été présentée à l'analyse du comité d'experts. Le temps écoulé entre le début de cette phase de mutation et l'écriture du RAE a donc été trop court pour permettre le développement d'une démarche qualité impliquant de façon aboutie l'ensemble des acteurs du domaine.

La tâche du comité a donc été d'analyser une situation qui s'apparente à un « *work in progress* » et d'en évaluer le potentiel de développement pour renforcer la pertinence de l'établissement au sein de l'enseignement supérieur.

Arts<sup>2</sup> bénéficie de nombreux atouts : des locaux au potentiel exceptionnel, une gestion saine, la qualité de la réflexion institutionnelle sur les plans analytiques, pédagogiques et didactiques, l'esprit de corps de ses équipes, une communication efficace entre les équipes et la direction.

L'attention doit toutefois être portée sur un certain nombre de points. Le domaine Musique aura ainsi à effacer les effets, qui demeurent encore, d'une certaine passivité de l'établissement de la période d'avant 2012. Sur le plan des instances, également, il conviendrait de renforcer le rôle et la place des conseils d'option, de renforcer le conseil des étudiants - ces conseils ayant à cultiver leur concertation interne et à approfondir leur réflexion pédagogique ; d'activer le conseil de domaine Musique en clarifiant sa mission, ses responsabilités, pour qu'il assure un rôle intermédiaire entre les conseils d'option et le conseil de gestion pédagogique.

En lien avec les autres domaines offerts au sein d'Arts<sup>2</sup>, le domaine Musique doit définir plus explicitement son profil spécifique, en tenant compte d'une masse critique nécessaire, notamment pour les projets d'orchestre, en renforçant l'interdisciplinarité et l'interaction entre les domaines, en spécifiant les parcours en master, mettant en avant des options qui sont inexistantes dans les autres instituts, etc.

Dans cette démarche, la création d'un comité réunissant des parties prenantes externes pourrait permettre d'éclairer la réflexion et de créer un lien plus fort avec l'institution en vue de renforcer son inscription dans le territoire local, régional, voire national et international.

De même, cette démarche serait consolidée par la présence (si les dotations l'autorisaient) d'un responsable du domaine Musique qui soit différent du directeur général d'Arts<sup>2</sup> : la tâche importante à laquelle fait face cette institution élargie le justifierait pleinement.

Il apparaît en effet au comité d'experts qu'Arts<sup>2</sup> offre un potentiel fort pour un projet d'établissement tout à fait original et spécifique en FWB. Le comité encourage donc l'institution à pousser sa réflexion dans le sens de cette originalité et de cette spécificité, projet marqué par la caractéristique « interdomaines » de l'institution.

Cette réflexion devrait se centrer sur les aspects particulièrement mis en valeur par l'institution – que peuvent être la musique de chambre, la création contemporaine, la pédagogie et tous les développements possibles en lien avec le Théâtre et les Arts visuels, séparément ou ensemble – sans nécessairement chercher à assurer la couverture la plus large de l'offre de formation.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le comité a le sentiment qu'une telle offre attirerait à elle une population d'étudiants tout à fait intéressés et intéressants, qu'elle concrétiserait l'ouverture qui commence à se manifester depuis la fusion et donnerait à Arts<sup>2</sup> un positionnement et une visibilité unique tant au plan national que suprarégional.

Cela n'ira pas sans un certain nombre d'efforts et l'engagement de tous et nécessitera également que des décisions structurelles puissent permettre à la direction générale de s'y consacrer pleinement : étant la seule ESA à réunir trois domaines, Arts<sup>2</sup> doit répondre à la hauteur des enjeux interdisciplinaires forts dont il est porteur.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Travail accompli par une direction proactive depuis deux ans : nombreux domaines organisationnels touchés</li> <li>⇒ Qualité de la réflexion institutionnelle sur les plans analytiques, pédagogiques et didactiques au service d'un projet pédagogique qui réserve une place importante à la musique contemporaine et à l'improvisation, et au service d'un projet d'établissement dont le potentiel <i>interdomaines</i> est fort</li> <li>⇒ Dynamisme et investissement des équipes, qui font preuve d'un grand esprit de corps</li> <li>⇒ Communication interne efficace, avec des lignes de communication informelles, courtes ; création d'un poste de communication à plein temps</li> <li>⇒ Ouverture aux projets personnels des étudiants, avec une réflexion menée sur les travaux de fin d'études.</li> <li>⇒ Efforts pour dynamiser les relations régionales, nationales et internationales et resserrer les liens avec les académies et les milieux professionnels</li> <li>⇒ Stages d'orchestre (pour direction d'ensembles) et suivi des stages en académies de musique</li> <li>⇒ Définition et communication des acquis d'apprentissage dans les fiches de cours, notamment pour le niveau bachelier et réflexion menée sur ceux des masters à finalité didactique dont une définition des objectifs du mémoire</li> <li>⇒ Politique d'accueil favorable des demandes diverses, avec un plan actif pour la remise en état et l'achat du matériel instrumental ; politique de valorisation de la bibliothèque ; opportunités offertes par le bâtiment du Carré des arts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Implication limitée des parties prenantes internes dans le processus qualité</li> <li>⇒ Capacités informatiques (internet, plateforme collaborative) pas encore totalement activées</li> <li>⇒ Critères disparates aux épreuves d'admission</li> <li>⇒ Pas d'activité de recherche dans le cadre des programmes</li> <li>⇒ Nombre limité de partenariats pour les stages ou les projets d'orchestre</li> <li>⇒ Faible développement des critères d'évaluation, peu de lien entre critères d'évaluation et acquis d'apprentissage visés</li> <li>⇒ Manque de locaux de répétition et inadaptation acoustique</li> <li>⇒ Plan de suivi inexistant : modalités pratiques d'implémentation et de suivi des mesures non-formalisées</li> <li>⇒ État actuel du parc instrumental qui nécessite une remise en état</li> <li>⇒ Absence de mesures statistiques fiables de l'insertion socioprofessionnelle</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Impulsion donnée par Mons 2015</li> <li>⇒ Présence, au sein de l'établissement, de trois domaines</li> <li>⇒ Situation géographique intéressante (notamment proximité du Nord de la France)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Nombreuses réformes au cours des quinze dernières années</li> <li>⇒ Retard d'investissement de plus de dix ans</li> </ul>

Synthèse des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Définir plus explicitement le profil spécifique de Arts<sup>2</sup>, en tenant compte de la masse critique des effectifs étudiants (notamment par rapport au projet d'orchestre), en se centrant sur l'interdisciplinarité, l'<i>interdomaines</i>, des options rares ou non encore existantes ailleurs, et en poursuivant la réflexion sur les différentes finalités de master.</li> <li>⇒ Formaliser et développer la concertation interne : renforcer la place et le rôle des instances, notamment sur la réflexion pédagogique et en matière de démarche qualité ; développer le rôle du conseil des étudiants et améliorer sa communication vers les autres étudiants.</li> </ul>

- ⇒ Structurer et rendre plus efficiente la communication interne, achever le plus rapidement possible le site internet.
- ⇒ Formuler les acquis d'apprentissage pour les masters et l'agrégation en renforçant l'interdisciplinaire et l'*interdomaines* ; conduire de pair la construction des acquis d'apprentissage et celle des critères d'évaluation, ainsi que les grilles de cours ; développer l'autoévaluation par les étudiants ; garantir une rigueur d'exigence sur le suivi des étudiants admis sur potentiel supposé.
- ⇒ Développer une véritable mise en recherche des étudiants ; chercher des bonnes pratiques de formation par/à la recherche ; consulter les travaux conduits en la matière.
- ⇒ Prévenir les difficultés d'horaires qui seront liées à l'application complète du décret « Paysage » ; optimiser le système de réservation des locaux et élargir les heures d'ouverture du bâtiment ; poursuivre les investissements en cours.
- ⇒ Poursuivre la nouvelle politique de recrutement ; inciter à la formation continue et en particulier lors de l'accès à une nouvelle fonction.
- ⇒ S'inscrire davantage dans la vie culturelle de Mons ; renforcer la collaboration avec les académies de musique ; créer plus de projets en lien avec le milieu actuel du travail de musicien (envisager la réalisation de stages en orchestre pour les instrumentistes) ; poursuivre le développement des échanges Erasmus et « regarder » du côté du Nord de la France.
- ⇒ Mettre en place des instruments de suivi et de mesure de l'avancement des actions (plan d'action, objectifs, planning, fiches de suivi, indicateurs, etc., communicables) ; utiliser la démarche qualité comme un outil de *management* ; développer un système d'évaluation des enseignants et des cours par les étudiants (actuels et anciens).
- ⇒ Créer un outil de suivi de l'insertion socioprofessionnelle des anciens étudiants.

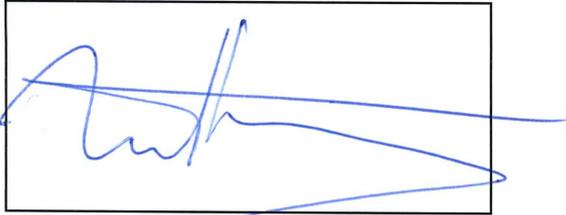
## Droit de réponse de l'établissement évalué – 2<sup>e</sup> version 23.04

Commentaire général éventuel : -

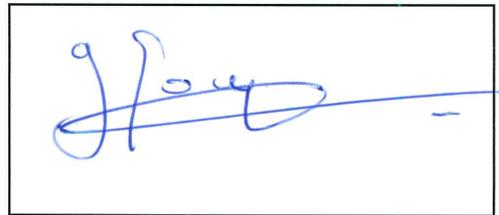
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

	Page	Chap.	Point	Observation de fond
1.	5	1.1	§8	Arts <sup>2</sup> est à la fois un établissement neuf et une réunion de domaines au potentiel largement inexploité. Le travail sur le profil et la particularité d'un établissement nécessite d'abord que chaque département soit en ordre de marche, sinon le danger guette de prendre des décisions hâtives, pour de bonnes ou mauvaises raisons. Le développement d'un profil accusé ou de particularités spectaculaires peuvent avoir des effets secondaires inattendus, et le choix de l'ESA est de se profiler graduellement, non en une fois.
2.	8	2.1. b)	§2	Arts <sup>2</sup> a considérablement accentué l'incitation à la recherche depuis 2013 par la participation et les actions dans divers colloques et publications de recherche (GRIAM, SBAM...), et a réalisé plusieurs investissements notables dans la documentation et les références nécessaires à la recherche (dans le cadre plus général d'une refonte du fonctionnement de la bibliothèque). Un travail de fond est en cours auprès d'enseignants et d'étudiants, illustré par l'établissement de liens avec des universités de pointe en recherche comme Ottawa, Québec, Montréal, etc. Par ailleurs, l'étude des mises en œuvre des diverses démarches de recherche en Flandre se poursuit. Enfin, l'obligation de travailler avec les universités, jointe la santé délicate des départements de musicologie en Communauté Française (cf. Analyse transversale de l'AEQES sur les cursus Histoire – Histoire de l'Art, 2013) et les incertitudes nées de la réforme de l'Enseignement supérieur, constituent des freins non négligeables.
3.	20	CONCLUSION	§8, 3 <sup>e</sup> l.	La position défendue par Arts <sup>2</sup> est que, quels que soit les

				développements de tel ou tel département considéré comme un point fort, ou une particularité à mettre en évidence comme l'interaction inter-domaines (effectivement prioritaire), la pratique de tous les instruments d'orchestre est indispensable au futur de l'établissement, notamment en sa position dans la région transfrontalière.
--	--	--	--	--



Michel STOCKHEM  
Directeur



Yves GOURMEUR  
Coordonnateur de l'autoévaluation