

Évaluation du cursus « Musique »

2014-2015

RAPPORT D'ÉVALUATION

Conservatoire royal de Bruxelles (CrB)

Comité des experts :

M. Jacques MOREAU, président

M. Antoine GILLIÉRON, M. Bernard MEIER, M. Frans de RUITER,

M. Maarten WEYLER et Mme Madeleine ZULAUF, 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 susmentionné¹, mandaté par l'AEQES, a pris connaissance des documents transmis par l'établissement – rapport d'autoévaluation (RAE) et annexes –, s'est rendu du 21 au 28 octobre 2014 au Conservatoire royal de Bruxelles (CrB), 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 39 membres du personnel, 31 étudiants et diplômés et 7 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 le CrB à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du référentiel établi par l'AEQES et MusiQuE, en cinq critères², 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).

¹ 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 [le site internet de l'AEQES](#) (consulté le 2 mars 2015).

² 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

Le Conservatoire royal de Bruxelles a été officiellement fondé en 1832 et a été intégré dans l'enseignement supérieur en 2002. Séparé depuis plus de trente ans de son homologue flamand, il partage avec lui le bâtiment historique (rue de la Régence) et occupe, pour son propre compte, depuis quelques années, deux autres bâtiments (une ancienne école secondaire, rue du Chêne, et une implantation située rue de Stassart).

En 2004, le Conservatoire Royal de Bruxelles a adhéré au Pôle universitaire européen de Bruxelles Wallonie. Depuis 2009, avec l'École nationale supérieure des Arts Visuels (ENSAV) « La Cambre » et l'Institut national supérieur des Arts du Spectacle (INSAS), il forme la plateforme « ARTes ». Il fait aujourd'hui partie du Pôle académique de Bruxelles

Le directeur actuel, issu du domaine Musique, occupe ses fonctions depuis 2002.

Le Conservatoire royal de Bruxelles offre deux domaines d'enseignement : d'une part la Musique, et d'autre part, le Théâtre et les Arts de la parole. 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 750 étudiants pour l'ensemble des domaines, dont 594 étudiants pour le domaine Musique³.

Pour ce domaine, le Conservatoire royal de Bruxelles délivre des grades de bachelier de transition et de master dont les études sont organisées en sections, options et – le cas échéant – spécialités.

Le Conservatoire royal de Bruxelles est le seul à offrir une section Jazz en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Outre l'offre de formation exposée 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

Sections	Options	Spécialités	Cycles et finalités organisés
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	Orgue	B, MA, MD, MS
		Piano	B, MA, MD, MS
		Piano d'accompagnement	MA, MS
Cordes	Alto	B, MA, MD, MS	
	Contrebasse	B, MA, MD, MS	
	Guitare	B, MA, MD, MS	
	Harpe	B, MA, MD, MS	
	Violon	B, MA, MD, MS	

³ Source : collecte de données SATURN.

		Violoncelle	B, MA, MD, MS
Formation vocale	Chant		B, MA, MD, MS
Musique ancienne	Vents	Basson baroque et classique	B, MA, MD, MS
		Cor naturel	B, MA, MD, MS
		Flute à bec	B, MA, MD, MS
Flute traversière baroque		B, MA, MD, MS	
Hautbois baroque et classique		B, MA, MD, MS	
	Claviers	Clavecin Pianoforte	B, MA, MD, MS B3, MA, MD, MS
	Cordes	Luth Violon baroque Violoncelle baroque	B, MA, MD, MS B, MA, MD, MS B, MA, MD, MS
Jazz	Instruments	Batterie	B, MA, MD, MS
		Contrebasse	B, MA, MD, MS
		Flute	B, MA, MD, MS
		Guitare	B, MA, MD, MS
		Guitare basse	B, MA, MD, MS
		Piano	B, MA, MD, MS
		Saxophone	B, MA, MD, MS
		Trombone	B, MA, MD, MS
		Trompette	B, MA, MD, MS
		Vibraphone Violon	B, MA, MD, MS B, MA, MD, MS
Écriture et théorie musicale	Composition		B, MA, MS
	Direction chorale		MA, MS
	Direction d'orchestre		MA, MS
	Formation musicale		MD

Faisant suite à une série de décrets régissant l'enseignement supérieur (1999, 2001, 2004), le décret « Paysage » (2013) vient amplifier la mutation⁴ 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 le CrB est actuellement engagé.

Avec la parution de ce décret « Paysage », le CrB s'est vu octroyer trois habilitations supplémentaires : un master en Production de projets artistiques (commun à la plateforme « ARTes »), un bachelier professionnalisant en Formation musicale, un bachelier professionnalisant en Formation de musicien intervenant. Au moment de la visite d'évaluation externe, ces programmes n'étaient pas mis en œuvre.

⁴ 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 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

1.1. Politique de gouvernance de l'établissement

Comme de nombreux conservatoires supérieurs en Europe, le CrB a dû passer, dans le courant de la dernière décennie, d'une situation héritée de son histoire très ancienne à celle nécessitée par l'évolution du contexte européen de l'enseignement supérieur (voir propos « présentation de l'établissement »).

Cette évolution rapide ne va pas sans créer de résistances à ces changements successifs, au sein de l'établissement. Par ailleurs, pour des raisons structurelles et légales, l'encadrement n'a pas évolué de façon proportionnelle à la régulière augmentation de l'effectif des étudiants.

Dans ce contexte, la gouvernance du CrB s'inscrit dans une posture d'adaptation face à un cadre légal contraignant (et d'un grand niveau de détail).

Cette gouvernance semble néanmoins pouvoir bénéficier d'une certaine marge de manœuvre. Ce qui détermine les choix opérés à l'intérieur de cette marge de manœuvre est toutefois peu mentionné ou perceptible.

Si les circuits décisionnels semblent évidents pour les acteurs internes, ils sont peu explicites du fait de l'absence d'organigramme structuré.

L'organisation pédagogique du CrB laisse apparaître une segmentation du CrB en sections/options/spécialités qui offre des interactions « verticales » plutôt effectives et fonctionnelles, notamment au niveau des conseils d'option, qui représentent des instances de coordination, échange, initiative, etc. concrètes et importantes.

Cette organisation, telle qu'elle a été présentée au comité d'experts, montre bien la place transversale de la musique de chambre. Elle laisse toutefois peu apparaître la place des activités ou domaines transversaux spécifiques, comme la musique contemporaine, et n'est pas très explicite concernant les finalités, l'interdisciplinarité, l'improvisation, la découverte ainsi que la recherche.

Dans la situation légale évoquée plus haut, le principe du *bottom up* évoqué par la direction caractérise ce « *management* de l'émergence » par lequel la marge de manœuvre existante est mise en œuvre. Ce *management* favorise l'initiative venant de certaines personnes – enseignants principalement – à des moments donnés et en réponse à des situations déterminées, en leur apportant encouragement et soutien.

On peut, de ce fait, remarquer des différences importantes de fonctionnement d'une option à l'autre, certaines développant particulièrement la mise en œuvre de leurs réflexions pédagogiques (musique ancienne, en particulier).

La place des enseignants des cours généraux dans les différents conseils d'options est source d'interrogation. Cette organisation leur demande une présence considérable et aboutit à une certaine dispersion, les problématiques communes à ces cours n'ayant pas vraiment de lieu pour être discutées.

Un organe transversal pourrait assurer cette fonction. Un organe du même type pourrait également assurer cette fonction pour les questions qui touchent à la pédagogie (AESS et finalités didactiques).

Un faible investissement dans les instances qui représentent les étudiants est à relever. Les contraintes de temps, ainsi qu'une forme d'isolement de certains départements (jazz notamment) expliquent en partie la faible part prise par les étudiants dans l'autoévaluation de l'établissement, qui constitue un manque important.

Un manque d'esprit d'établissement en matière de pédagogie a été relevé par le comité. Les acteurs de l'établissement ont mobilisé toute leur attention et leur temps à adapter leur fonctionnement aux différents décrets qui se sont succédé, principalement la mise en œuvre de la réforme de Bologne. Mais la démarche qualité entreprise

par le CrB est perçue par ses acteurs comme une opportunité pour développer cette réflexion sur cette culture d'établissement qui peut se construire.

Dans certains cas, une approche plus incitative de la part de la direction serait porteuse de développements possibles et de solutions à un certains nombre de difficultés constatées. Ceci est valable tant sur le plan organisationnel que pédagogique (orientation des cours et implication des étudiants).

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

Une démarche qualité préexistait quelque peu à l'évaluation AEQES/MusiQue au sein du CrB (cf. ci-dessous, dimension 1.3). La démarche qualité générale semble avoir été globalement bien acceptée au sein de l'établissement. Il apparaît évident au comité que cette démarche a permis une discussion élargie et approfondie pour une partie importante des équipes, ce qui en représente un des premiers bénéfices et offre un point d'appui pour une pérennisation de cette démarche qualité au sein du CrB.

1.3. Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Le programme est fondé sur le projet pédagogique et artistique (PPA). Ce projet ne paraît toutefois pas suffisamment décliné en modalités, actions, exemples concrets.

Un processus intitulé « évaluer pour évoluer » a été mis en place. Il se fonde principalement sur l'évaluation des prestations, méthodes et bonnes pratiques et comprend notamment l'évaluation des enseignants et des enseignements par les étudiants. Si les premiers essais d'évaluation se sont déroulés auprès de professeurs « choisis », il est prévu que ces évaluations se généralisent, le processus devant être accompli sur trois années. Dans ce contexte, le recours à cette modalité instituée n'est pas apparu comme étant connu.

Le comité espère que les deux rapports (RAE et rapport d'évaluation rédigé par le comité), de même que les modalités d'évaluation des enseignements déjà initiées, deviendront de véritables outils de ce pilotage dans la durée.

1.4. Information et communication interne et externe⁵

La communication du CrB est un des points questionnants. Celle-ci existe, certes - site intranet et site internet, celui-ci jouant à la fois un rôle de communication interne et externe - mais, sa formalisation et ses canaux gagneraient à être clarifiés. Le seul « canal officiel » de communication interne est aujourd'hui constitué par l'affichage papier (« valves »).

L'accès à l'information est un point problématique pour les étudiants. En témoigne le recours aux réseaux sociaux personnels (voire le bouche à oreille) comme moyen de substitution. Dans certaines circonstances (changements de cours au dernier moment, par exemple), ce défaut d'information pénalise les étudiants pour leur suivi des cours.

Une communication existe entre les professeurs, elle est verticale au travers des conseils d'options, mais manque de transversalité. Le développement de sites internet « autonomes » dans certaines sections ou activités au sein du CrB (par exemple, musique ancienne ou musique de chambre) sont certes une preuve de vitalité de ces secteurs, mais ils soulignent les manques du système institutionnel de communication.

Aussi, ce déficit de communication interne ou transversale, dont les problèmes d'accès des étudiants aux informations portant sur la gestion pédagogique (informations qui existent et sont pertinentes), mériterait d'être questionné.

⁵ 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).

Les mesures de remédiation à ces problèmes de communication (internet/intranet en particulier) semblent prioritairement considérées du point de vue de leur coût immédiat et moins en termes stratégiques. Pourtant une action à ce niveau serait susceptible d'assurer à terme la cohérence globale de l'outil de communication informatique au niveau de l'établissement, tant en interne que vers l'extérieur, et d'améliorer/résoudre un grand nombre d'autres difficultés constatées au sein du CrB.

RECOMMANDATIONS

1. Établir et diffuser un organigramme explicite de l'organisation pédagogique (de la gouvernance) de l'institution, faire apparaître ou développer dans l'organisation la place des fonctions ou projets transversaux.
2. S'appropriier (au niveau de la direction) une approche plus incitative, porteuse de développements possibles et de solutions à un certain nombre de difficultés constatées.
3. Mettre en place des organes transversaux pour assurer la réflexion commune et non dispersée des enseignants des cours complémentaires et pour les questions relevant de la pédagogie.
4. Poursuivre activement la discussion et la réflexion initiées dans le cadre du RAE, et les consolider dans un certain nombre de processus porteurs de solutions notamment en y impliquant l'ensemble des acteurs.
5. Soutenir et développer systématiquement l'offre faite aux étudiants de participer à l'élaboration des enseignements.
6. Faire porter la démarche qualité également sur le fonctionnement de l'administration, de façon à en vérifier l'efficacité : la question de l'amélioration des conditions d'études, notamment, est importante à traiter dans le cadre de cette démarche.
7. Repenser l'ensemble de la cohérence de l'outil internet de l'établissement, notamment au regard des différentes initiatives de certains départements. Permettre l'accès externe aux fiches de cours, actuellement disponibles uniquement sur intranet.

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

Compte tenu de sa situation géographique, le CrB est naturellement inséré dans un contexte européen ou international, de même que les enseignants qui y professent. Sa population étudiante compte une forte proportion d'étudiants étrangers, dont un nombre important d'étudiants français qui, d'après certains témoignages recueillis au cours de la visite, avaient présenté l'admission au CrB après avoir échoué dans les deux Conservatoires nationaux supérieurs français. D'une certaine façon, cela rend le CrB dépendant de ce public, alors que la France connaît aujourd'hui des mutations structurelles importantes qui l'amènent à pouvoir offrir à ces étudiants plus d'opportunités d'y suivre des études musicales supérieures.

Le nombre des partenariats institutionnels au titre d'Erasmus était élevé, mais, en raison du passage d'Erasmus à Erasmus+, il a été réduit et l'établissement se centre sur les échanges actuellement mis en œuvre. Assez récemment, la responsabilité de la gestion de ces échanges a été confiée à une nouvelle coordinatrice Erasmus.

En plus des échanges d'étudiants, des échanges entre des enseignants se sont produits mais ont soulevé la question de leur financement. Ces échanges seraient à encourager et à développer, mais nécessitent des dispositions budgétaires pour les favoriser.

Des échanges plus ponctuels pourraient également permettre d'impliquer le personnel administratif dans cette dynamique internationale.

La limitation des échanges Erasmus aux premières années de master (pour le domaine Musique), à l'exclusion des masters à finalité didactique (privés d'échanges), est une disposition qui a surpris le comité. D'une part, dans leur principe, ces échanges peuvent s'inscrire à tout moment du cursus, leur durée – qui peut varier de quelques mois à l'année académique entière - pouvant être adaptée au moment du cursus dans lequel il se produit. Pour ce qui concerne les cursus à finalité didactique, quand bien même ces échanges dépendent de conditions plus spécifiques⁶, des échanges relativement courts pourraient être tout à fait profitables aux étudiants de ce cursus, soit dans les pays francophones, soit dans un pays dont ils maîtrisent la langue.

b) Articulation des programmes avec la recherche

À l'exception du département de musique ancienne, qui fait preuve d'initiatives intéressantes en cette matière, en y associant les étudiants, la recherche est peu présente au CrB.

La recherche est certes représentée dans les programmes par la finalité approfondie du master qui existe au CrB depuis 2006, par convention avec l'Université libre de Bruxelles (ULB), son partenaire naturel. Ce master conduit à un doctorat délivré par l'ULB en Arts et sciences de l'Art, le doctorant bénéficiant d'une cotutelle, avec un

⁶ 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.

enseignant de l'ULB et un co-promoteur issu du CrB. Mais à ce jour, un seul étudiant – récemment diplômé – a suivi le parcours « master à finalité approfondie + doctorat ».

Des mémoires sont rédigés pour les masters à finalité didactique, mais il n'existe aucun travail de fin d'études en master à finalité spécialisée impliquant une démarche de recherche.

Des réserves ont été exposées au comité à l'encontre d'une forme de recherche artistique soumise aux canons de la recherche académique. Comme en témoignent certains travaux⁷, une réflexion approfondie en Europe vise justement à éclaircir ce débat⁸. Le comité attire donc l'attention de la direction et des équipes enseignantes du CrB pour qu'elles prennent en compte ces réflexions.

Il apparaît en effet important aux yeux du comité, qu'un apprentissage d'une attitude de recherche puisse être réalisé par les étudiants : il constitue un outil de formation qui est en parfaite liaison avec le développement de leur autonomie.

Par ailleurs, si l'institution ne paraît pas opposée à l'émergence des initiatives personnelles des enseignants, elle n'a pas encore développé de mesures incitant ceux-ci à s'engager dans des projets de recherche ni mis elle-même sur pied de tels projets.

Visant le développement de cet esprit de recherche, il pourrait être intéressant de privilégier parmi les personnalités artistiques extérieures invitées au CrB, celles qui peuvent favoriser les démarches de recherche et d'innovation et apporter des idées musicales et pédagogiques « nouvelles » par rapport à ce qui est déjà développé au sein du CrB.

c) Articulation des programmes avec les académies⁹

Le lien du CrB avec les académies est de différente nature. Pour ce qui concerne la filière de formation instrumentale et vocale, c'est la question de la diminution du niveau atteint par les jeunes musiciens à l'issue de leur formation secondaire, donc au moment de leur accès aux études musicales supérieures, qui expliquerait la faible proportion d'étudiants belges dans l'institution.

Cette diminution de niveau est constatée par des directeurs d'académie, qui soulignent là les effets des réformes qui ont été imposées aux académies. Leur préoccupation touche à la formation des futurs étudiants. Le programme « Jeunes talents » qui existe au CrB est une réponse que peut y apporter l'institution.

Les académies sont par ailleurs partenaires du CrB pour la formation des futurs professeurs de musique, étudiants des masters à finalité didactique ou d'AESS. Ce partenariat semble fonctionner même si une certaine incohérence organisationnelle a, en cette année 2014-2015, rendu le lien avec les académies particulièrement difficile pour l'organisation de certains stages. La perspective annoncée de l'engagement d'un coordinateur pour ces sections devrait contribuer à résoudre ces difficultés.

d) Articulation des programmes avec les milieux professionnels

Le fait que le CrB soit doté d'une fonction de chargé de production est à relever. De même, le nombre de concerts annuels (concerts de professeurs, concerts d'étudiants) est conséquent (200). Le dynamisme de ce secteur est à souligner.

⁷ Cf. les travaux notamment 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, et l'existence de *European Platform for Artistic Research in Music* (EPARM) et du *Journal of Artistic Research*, instances en Europe qui permettent la dissémination de nombre de travaux de recherche de ce type.

⁸ Sur ce point, il est intéressant de mentionner l'existence d'un réseau de chercheurs francophones qui organisent annuellement des rencontres : les Journées Francophones de Recherche en Éducation Musicale www.jfrem.org (consulté le 9 mars 2015).

⁹ Le terme « Académies » réfère aux établissements d'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).

Un point plus particulier concerne l'action envers des publics spécifiques menés par l'association (asbl) des Concerts du Conservatoire. Cette action met en valeur le rôle social et l'intérêt pour la médiation que stipule dument le PPA. Cette démarche est évidemment à encourager.

Il n'a pas été constaté que les relations avec les parties prenantes extérieures conduisent à un dialogue formalisé. Une instance qui réunirait partenaires extérieurs et acteurs internes du CrB (dont la personne chargée de la production) pourrait créer le lieu d'une réflexion sur les relations nouées entre le CrB et ses partenaires externes. Les sujets abordés pourraient concerner le suivi de la qualité de ces relations, la formation délivrée aux étudiants et notamment la construction de l'autonomie des étudiants dans leur lien avec ces partenaires extérieurs.

e) Flexibilité des parcours d'étudiants

La flexibilité des parcours est possible, néanmoins cette disposition n'est pas appliquée à l'*optimum* de ce qu'elle pourrait apporter, pour des raisons de délais, parfois en raison de lourdeurs administratives, dans les cas de reconnaissance de l'expérience professionnelle mais également pour des raisons de reconnaissance de cours suivis par ailleurs. Ainsi, certaines difficultés pour obtenir des dispenses ont été évoquées : outre des questions de délais, les contraintes liées aux intitulés des cours dont une stricte similitude de définition et de contenus est requise pour l'équivalence. Cela amène parfois des étudiants à recevoir un enseignement en double.

Pour ce qui concerne les masters à finalité didactique, la valorisation des acquis de l'expérience semble ne pas pouvoir être appliquée, ce qui est questionnant en regard du poids du cursus et de la difficulté que certains étudiants en situation professionnelle ont à pouvoir le suivre parallèlement à leur exercice professionnel.

RECOMMANDATIONS

1. Favoriser et soutenir les échanges internationaux, notamment Erasmus.
2. Soutenir la recherche :
 - a) favoriser le développement chez les étudiants d'une attitude de recherche et d'une pensée réflexive ;
 - b) mettre en place des mesures incitatives pour les enseignants ;
 - c) mettre sur pied des projets de recherche au niveau de l'établissement ;
 - d) réfléchir à l'opportunité d'un « coordinateur recherche » ;
 - e) développer des démarches pour s'insérer dans des réseaux de recherche interinstitutionnels et participer à des colloques de recherche ;
 - f) faciliter et étendre la démarche d'invitation de personnalités artistiques extérieures qui peuvent favoriser les démarches de recherche et d'innovation.
3. Mener une réflexion pour créer des dispositifs offrant un pont entre les académies et le CrB.
4. Formaliser la concertation avec les parties prenantes externes, notamment en mettant en place une instance de concertation réunissant parties prenantes internes et externes.
5. Mener une réflexion pour favoriser et faciliter autant que possible la flexibilité des parcours et la prise en compte des acquis antérieurs d'expérience ou d'apprentissage.

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

Les fiches de cours existent et sont gérées *via* une base de données. Elles ont été récemment redéfinies en lien avec les impératifs du décret « Paysage ». Toutefois, ce qui est mentionné dans les acquis d'apprentissage visés par un enseignement (*learning outcomes*) correspond souvent plutôt aux objectifs de l'enseignant, voire aux contenus du cours qu'aux compétences que l'étudiant devra développer et dont il devra faire preuve à l'issue du cours.

Le CrB compte mener une réflexion sur la clarification des objectifs des masters à finalités spécialisée et didactique. Cela apparaît comme une nécessité, mais elle devrait être accompagnée d'une réflexion sur la finalité de la formation des musiciens : à quelle carrière artistique les prépare-t-on ? De quels moyens dispose-t-on pour cela ? Cela induit toutes les questions qui touchent au développement de la connexion et de la transversalité entre les disciplines.

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

Les programmes d'études du CrB sont développés conformément aux objectifs du PPA, qui sont de former des musiciens au plus haut niveau, aptes à « intervenir activement en tant qu'artistes dans la société et à jouer un rôle d'acteur social et d'ouverture au public ».

Compte tenu de l'importance de son effectif étudiant, le CrB dispose de toutes les possibilités et facilités pour développer les activités d'orchestre et de musique de chambre, ce qui est un atout important.

Les programmes de formation se doivent de respecter le cadre légal. Il apparaît au comité qu'un département comme la musique ancienne éprouve des difficultés, pour cette raison, à développer comme il le devrait et de façon cohérente, l'ensemble des cours nécessaires à sa discipline. Pour le comité cette situation est interrogante, voire préoccupante.

La cohérence des cours entre eux est à développer, notamment en ce qui concerne le lien des contenus avec les programmes ou les préoccupations des étudiants. Si ce lien est mis ici ou là en pratique, il gagnerait à être développé au mieux, notamment pour les cours dits généraux (philosophie, sociologie, psychologie), qui semblent déconnectés des préoccupations des étudiants, alors qu'ils pourraient être intégrés, de manière tout à fait cohérente, au reste du cursus.

L'absence de cours à options a été relevée. De tels cours permettent de flexibiliser et de personnaliser les parcours. Le décret « Paysage » offre la possibilité de développer des parcours optionnels, leur mise en place est donc à encourager.

Dans le développement des programmes, la liberté pédagogique qui est laissée aux enseignants est importante. Outre la mise en œuvre pédagogique, elle touche aussi à la répartition des étudiants dans les classes : flexibilité possible des temps de cours et répartition des étudiants entre le professeur et ses assistants, voire à une certaine marge de manœuvre sur le nombre d'étudiants recrutés.

Si ce principe comporte des aspects positifs, le comité n'en souhaite pas moins attirer la vigilance de l'institution sur les disparités qu'il peut générer au niveau des étudiants.

Les professeurs ont bien sûr la possibilité de mener des projets de classe. Mais elle bute principalement sur des contraintes horaires imposées par un planning d'occupation des salles (sur)chargé. La liberté des enseignants se matérialise aussi et naturellement dans la marge de manœuvre qui leur est laissée pour adapter le programme d'enseignement instrumental à chaque étudiant (optimisation laissée à la responsabilité des enseignants) et l'orientation possible de certains enseignements vers une certaine transversalité : par exemple en musique ancienne ou certains cours d'écritures.

De manière générale, la capacité de créativité mise en œuvre par les enseignants au service de la qualité de l'enseignement est à relever. Un fonctionnement informel semble s'être développé pour permettre une certaine transversalité des relations au sein du CrB.

Le comité s'interroge sur ce qui est réellement mis en œuvre pour permettre à l'étudiant d'accéder à l'autonomie : nombre de projets de concerts et de productions sont encadrés par le CrB, ou semblent devoir transiter par des enseignants, notamment pour des questions organisationnelles, ce qui peut être considéré comme un frein à l'autonomie des étudiants, dont les projets restent ainsi très dépendants de l'acceptation ou de la collaboration des professeurs. Les étudiants devraient pouvoir mener durant leurs études suffisamment de projets en totale indépendance pour développer leurs compétences sur ce plan. L'absence d'intégration des cours transversaux (le cours de marketing, en particulier) dans la production des projets des étudiants a aussi été relevée.

Pour leur part, les étudiants en masters à finalité didactique ont à mettre en œuvre une démarche indépendante, notamment lors de la recherche de stages.

Enfin, le développement de travaux de recherche en master à finalité spécialisée contribuerait à l'acquisition d'une autonomie, point de passage entre le statut d'étudiant et celui de professionnel.

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

Les programmes de formation sont unanimement considérés (par les étudiants, les enseignants, la direction) comme trop lourds et contraignants. Ce sentiment est, par ailleurs, particulièrement accentué par les difficultés que génèrent les contraintes organisationnelles et de locaux.

La charge de travail (tant pour les étudiants que pour les enseignants) générée par le programme et les plans d'études est relevée. Le poids des cours généraux (considérés comme « satellites ») est souvent contesté.

L'organisation des cours généraux, en lien avec la difficulté de répartition dans les locaux et le manque de studios de répétition, induit des contraintes génératrices de pertes de temps pour les étudiants, au détriment de leur travail instrumental ou de leurs projets personnels.

Des cursus tels que les masters à finalité didactique et l'AESS connaissent des problèmes d'organisation qui sont accentués par les difficultés de communication déjà été évoquées précédemment (cf. ci-dessus, dimension 1.4). Cela est particulièrement saillant pour les étudiants qui suivent ce cursus en étant en situation d'emploi.

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

L'évaluation des acquis des étudiants s'appuie sur des bilans intermédiaires réalisés par les enseignants directement avec les étudiants. Ces bilans permettent à ces derniers « d'ajuster le tir », le cas échéant. Ils constituent un suivi individualisé tout à fait important.

La question des critères d'évaluation, par contre, ne bénéficie pas de l'approche qu'elle mériterait : définir les attentes du jury par rapport à une prestation artistique ou à toute épreuve d'examen est tout autant un facteur de transparence de l'évaluation qu'un important levier de formation. Le comité ne peut donc qu'encourager les équipes pédagogiques à poursuivre leur travail dans ce sens.

Le comité attire 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 menées¹⁰, cette autoévaluation contribue au processus d'apprentissage et à l'acquisition d'une autonomie. Elle est, de ce fait, tout à fait intéressante à développer.

RECOMMANDATIONS

1. Mettre en perspective/relation les valeurs de l'établissement, les visées des programmes, les acquis d'apprentissage et les critères d'évaluation à appliquer ; poursuivre le travail entamé par les équipes pédagogiques dans le sens de la définition des attentes du jury par rapport à une prestation artistique ou à toute épreuve d'examen.
2. Développer une réflexion sur la finalité de la formation des musiciens : à quelle carrière artistique les prépare-t-on, et de quels moyens dispose-t-on pour cela ? Cela induit toutes les questions, optimisables, de connexion et de transversalité entre les disciplines.
3. Mener à terme une réflexion sur les trois finalités des masters, notamment la spécificité des masters à finalité didactique par rapport aux masters à finalité spécialisée.
4. Développer une réflexion sur les cours généraux : permettre une plus grande cohérence, synergie, entre les cours généraux obligatoires et les parcours artistiques des étudiants concernés ; envisager le développement de méthodes d'apprentissage en lien avec l'autonomie et la mise en recherche de l'apprenant ; déterminer plus clairement des axes prioritaires en fonction desquels la « gestion » et l'agencement des cours sont établis.
5. Développer toutes les formes possibles de responsabilisation et de mise en autonomie des étudiants, dont l'autoévaluation ou leur implication dans l'évaluation.

¹⁰ 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 : Equité 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)

a) Corps enseignant

Le corps enseignant est de qualité. Son recrutement fait l'objet de procédures transparentes qui impliquent les pairs. Le comité relève que, dans les critères de sélection sur lesquels se fonde le comité de recrutement, l'expérience pédagogique n'est pas systématiquement prise en compte pour les assistants, et il regrette que, pour les enseignants, les compétences de recherche ne figurent pas parmi ces critères.

Quelques points méritent d'être relevés concernant particulièrement le corps enseignant :

- la grande difficulté d'inviter des intervenants ponctuels (pour des *masterclasses*, des séminaires) ;
- un manque de conscience de la part des enseignants de leur appartenance à un réseau plus large, ce niveau d'intégration étant actuellement limité à la direction.

b) Personnel administratif

L'administration fait face à des missions importantes et lourdes. Mais des difficultés ressenties par les étudiants montrent que son action n'est pas nécessairement perçue comme répondant suffisamment à leurs besoins, notamment en ce qu'elle génère parfois des lourdeurs qui freinent ou pénalisent leur parcours.

Il apparaît donc important au comité que la démarche de gestion de la qualité porte également sur le fonctionnement des services administratifs dans leur rôle de support à la réalisation des missions de l'établissement et aux acteurs principaux de l'institution (faciliter les activités d'enseignement), notamment les étudiants.

Le comité s'étonne par ailleurs de la précarité de certains postes pourtant cruciaux pour le développement de l'établissement, pour la qualité de la formation et pour l'amélioration des conditions d'études.

Tout comme pour l'organisation générale de l'institution, il ne semblait pas exister d'organigramme formalisé, décrivant la structure de l'administration.

D'une manière générale, il apparaît au comité qu'il n'y a pas de politique de formation continue pour le personnel, tant pédagogique qu'administratif, ni que le Conservatoire dispose d'un budget pour cela, bien qu'une demande de formation existe de la part de certains collaborateurs.

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

a) Matériel

Le CrB ne semble pas connaître de difficultés majeures en ce qui concerne son parc instrumental qui bénéficie d'un budget régulier pour son enrichissement et d'une gestion par les Conseils d'Option en lien avec la direction. Les seules difficultés semblent être l'entretien et le renouvellement du parc de pianos, pour lequel un plan à moyen

terme a été progressivement mis en œuvre.

b) Locaux

Les problèmes posés par les locaux sont nombreux et ont déjà, en partie, été évoqués. A ceux-ci, s'ajoutent la vétusté, l'éclatement sur trois sites, etc. Ils représentent un réel handicap pour le CrB. Cette inadéquation des locaux est la raison principale évoquée pour les difficultés de gestion du temps des étudiants : l'accès aux salles de répétition étant très limité en journée, les plages libérées entre les cours ne peuvent être mises à profit pour leur travail. Cela rend plus délicate encore la question de l'ouverture du bâtiment, jugé insuffisante en semaine et surtout le week-end, où seul le samedi est accessible (ouverture qui est due à l'initiative des étudiants et dont le financement est pris sur le budget du conseil des étudiants).

Si ce volet organisationnel semble effectivement crucial pour le développement des activités du CrB, c'est le mauvais état général des bâtiments (seules les salles de cours peuvent être considérées comme pouvant répondre à des normes standards en matière d'enseignement musical) et, au-delà de leur vétusté, la quasi-insalubrité de certaines parties des bâtiments (Chêne et Régence) qui a frappé le comité. Ces éléments font courir un réel danger aux différents acteurs de l'institution.

Par ailleurs, la rénovation nécessaire des locaux pourrait être l'occasion d'une réflexion sur l'efficacité énergétique des bâtiments à l'heure d'une transition énergétique globale

Ces difficultés interrogent très sérieusement le comité : bien que le Conservatoire soit dans l'obligation de veiller au bon entretien des locaux et au respect des conditions de travail, il n'est pas maître d'œuvre des bâtiments qu'il occupe, ce qui rend la position d'action de la direction extrêmement délicate (multiplicité des autorités responsables des bâtiments). Si l'asbl *Conservamus* apporte une perspective de solution positive à cette situation pour le bâtiment de la rue de la Régence, le problème demeure pour les bâtiments de la rue du Chêne.

Le comité a constaté par ailleurs que les efforts de l'institution ayant conduit à la mise à disposition d'une « sandwicherie » dans le bâtiment de la rue du Chêne étaient positivement perçus. Mais, à l'instar de l'ensemble de la problématique des locaux du CrB, la situation actuelle ne peut être considérée que comme une remédiation temporaire et son amélioration est à inscrire dans le cadre d'une nécessaire solution globale à la problématique des bâtiments du conservatoire.

c) Salles de concert

Hormis l'intégration de la question des salles de concert dans la réflexion globale concernant les locaux (bâtiment de la rue de la Régence, notamment, avec la salle historique de l'institution), ce point spécifique du volet immobilier du CrB ne semble pas constituer une préoccupation prioritaire. Il apparaît que de nombreuses solutions alternatives sont disponibles dans la ville de Bruxelles et que cette question ne nuit pas à l'activité du CrB. Les relations entretenues avec les structures de production externes (cf. ci-dessus, dimension 2.1) permettent effectivement, selon les informations reçues, des solutions adéquates en matière de lieux de concert.

d) Bibliothèque

La situation de la bibliothèque du CrB illustre bien le paradoxe permanent dans lequel semble évoluer l'institution, dans le sens où elle constitue (tout comme certaines sections du conservatoire) un véritable « fleuron » du CrB - par son offre en termes bibliographique, historique, patrimonial, etc. - mais dans une infrastructure désuète et mal adaptée à sa mise en valeur et au travail quotidien qui s'y effectue, tant pour les enseignants que pour les étudiants ou le personnel en charge de la maintenance de cet « outil ».

En outre, la bibliothèque relève de plusieurs entités, notamment en matière de financement (le CrB, le *Koninklijk Conservatorium Brussel* et la politique scientifique fédérale – BELSPO). La disparition à court terme de cette institution fédérale (BELSPO), annoncée dans l'accord du Gouvernement fédéral, compromettrait une part importante des subventions allouées à la bibliothèque du CrB.

Ce décalage entre la qualité exceptionnelle du « contenu » de la bibliothèque et la réalité logistique de celle-ci est symptomatique et ne peut être occultée en ce qu'elle caractérise un type de difficultés auquel doit faire face le CrB.

Une solution aux conditions de maintien et de développement des activités de la bibliothèque est partie intégrante des projets en cours d'aboutissement concernant le bâtiment de la rue de la Régence. Notons que parmi ces projets, une attention particulière devra être accordée à l'accès par internet aux données du catalogue de la bibliothèque et à la pérennisation du poste de bibliothécaire.

e) Plateforme TIC en soutien à l'enseignement

Plusieurs points concernant les aspects particuliers liés au système d'information, en lien direct avec le programme d'enseignement ou la gestion pédagogique (gestion des horaires, gestion des salles de cours, etc.), gagneraient à être développés ou optimisés, en particulier :

- une plateforme collaborative permettant des échanges entre étudiants, enseignants et administration ;
- une salle informatique à l'usage des étudiants.

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

L'admission des étudiants au CrB fait preuve, comme beaucoup d'autres aspects au sein du CrB, d'une approche souple, au sein d'un cadre déterminé et contraignant.

Les étudiants sont admis sur la base d'une appréciation de leur potentiel d'intégration et de réussite de leur cursus (évaluation prédictive), sans que des critères précis et partagés ne soient définis. La mise en place, par certaines options, de tests complémentaires va dans le sens d'une appréciation plus large de ce potentiel. Cependant, la durée de l'épreuve artistique d'intégration (dix minutes) et sa limitation à une activité de « performance » instrumentale ne permettent que difficilement de se faire une idée des différentes compétences nécessaires pour entreprendre des études supérieures musicales.

La grande hétérogénéité de niveau de la population étudiante est immédiatement perceptible (qu'elle soit due aux différences d'âge d'une orientation à l'autre ou aux difficultés de recrutement d'un instrument à l'autre, ou même à la possibilité intéressante de donner une chance à un musicien qui a moins d'ancienneté dans sa discipline). Cette hétérogénéité n'est pas sans poser de problèmes pour le travail d'un certain nombre d'enseignants des disciplines collectives ainsi que pour la valeur finale de la qualification (synonyme de compétences). Une recherche de solution à ces problèmes a été entreprise. Cette recherche doit être encouragée et faire l'objet d'une réflexion approfondie au niveau des instances dirigeantes de l'établissement.

Les épreuves d'admission sont organisées, au CrB, durant le mois de septembre. La pertinence de cette période mériterait d'être interrogée. Trop proche de la rentrée académique, cette échéance laisse trop peu de temps aux étudiants pour anticiper leur intégration au cursus dans lequel ils seront finalement admis.

Ainsi, à leur arrivée à Bruxelles, si les étudiants rencontrent certaines difficultés à se loger, celles-ci sont accentuées du fait de l'intégration tardive dans l'année. Semblent être également lui être imputables des difficultés administratives, notamment la mise à disposition, à temps, d'informations nécessaires à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE).

En matière de présences/absences des étudiants, il est considéré par l'institution que là où l'absence de l'étudiant ne met pas l'enseignement en péril, sa présence au cours n'est pas obligatoire. Cette marque de tolérance est louable mais pose une question de fond importante, en lien avec la charge de travail des étudiants, qui est celle de l'égalité devant l'examen et l'impossibilité de vérifier que l'étudiant a les capacités, notamment linguistiques, de s'acquitter du travail qu'il devrait réaliser. Cela génère un certain nombre d'échecs (présence v/ absence: légalité v/ responsabilité). Cette gestion implicite de la question des absences contribue par ailleurs à discréditer les cours collectifs.

Enfin, les témoignages recueillis au cours de la visite tendent à montrer que les étudiants éprouvent des difficultés à rencontrer aisément les membres de la direction et qu'ils ne peuvent donc pas facilement discuter avec elle des problèmes auxquels ils sont confrontés dans leur formation, ni obtenir des solutions concrètes à ces problèmes.

4.4. Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

a) Parcours des étudiants

Le comité a bien noté que les taux d'échecs employés par l'établissement contiennent une part de dispositions personnelles des étudiants (échecs « volontaires ») dans une stratégie d'allongement de leur seconde année de master. Pour l'analyse de cette situation, le comité renvoie à l'état des lieux transversal (à paraître).

Des cas d'abandons importants émergent, notamment pour les masters à finalité didactique, en raison d'une charge de cours et de travail incompatible avec l'activité des étudiants. Sont principalement concernés des étudiants qui sont en activité en tant qu'enseignants et viennent suivre ces masters à finalité didactique, telle une formation continue. Cela illustre bien les besoins de formation. Cette difficulté ressentie par eux pose question, non seulement quant à l'information préalable qui a été reçue par l'étudiant, mais surtout quant aux possibilités d'aménagement du cursus et d'adaptation de l'institution à des profils spécifiques mais non exceptionnels d'étudiants.

b) Données statistiques sur les programmes et leurs résultats

Concernant l'analyse des données nécessaires au pilotage du programme, le comité relève que les données nécessaires au pilotage « quotidien » du programme (admission des étudiants, taux d'échec/de réussite) semblent disponibles, fondées et exploitables ; le comité regrette cependant la difficulté à pouvoir distinguer dans ces statistiques entre les vrais et les « faux » échecs (cf. ci-dessus).

Par ailleurs, ces informations ne comportent pas de 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 de la formation par étudiant, ouvrant ainsi à toutes les possibilités de *benchmarking* avec d'autres institutions comparables, nationales ou au niveau européen.

c) Insertion socioprofessionnelle

Les nombreux liens que les enseignants ont avec le milieu professionnel favorisent, à n'en pas douter, l'intégration des étudiants dans ce milieu. Mais il serait essentiel de pouvoir disposer d'enquêtes et de statistiques fiables pour pouvoir valablement mesurer le taux et la nature de l'insertion socioprofessionnelle des diplômés, notamment dans le contexte de la démarche qualité.

1. Permettre aux enseignants de mieux participer à un réseau plus large, notamment concernant la recherche.
2. Faire porter la démarche de gestion de la qualité également sur le fonctionnement des services administratifs dans leur rôle de support à la réalisation des missions de l'établissement et aux acteurs principaux de l'institution (faciliter les activités d'enseignement), notamment les étudiants.
3. Mettre en place des possibilités de la formation continue pour les enseignants et les personnels administratifs.
4. Prendre des dispositions pour permettre à l'institution de pouvoir fonctionner en supprimant les risques que présentent la vétusté et la quasi-insalubrité de certaines parties (utilisées par les étudiants en raison du manque de locaux de travail). Profiter des travaux envisagés pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et favoriser le recours à des énergies renouvelables.
5. Développer (reprendre ?) la réflexion sur l'épreuve artistique de l'examen d'admission : durée, rôle de tests complémentaires dans la décision.
6. Développer (poursuivre) la recherche de solutions sur la problématique de l'hétérogénéité des publics étudiants.
7. Mener une réflexion concernant la politique de tolérance vis-à-vis de l'absentéisme admis pour certains cours, viser à garantir un travail régulier sur la matière enseignée.
8. Concevoir (ou rendre transparent et accessible) un outil de suivi budgétaire intégrant l'ensemble des données ou variables financières, permettant un *benchmarking avec* d'autres établissements au niveau national et international.

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. Méthodologie de l'autoévaluation

Le RAE a représenté un travail important de collation, de regroupement et de présentation d'informations qui intègrent les positions des différents acteurs (à l'exception de celle des étudiants, expliquée mais regrettable), par le biais d'une implication des conseils d'option. Il a été largement diffusé dans l'institution et semble avoir permis une appropriation constructive de la démarche qualité par la majorité du corps enseignant et administratif, signe du travail impliquant, réalisé par la coordination qualité. Toutefois, le comité regrette que, pour l'essentiel, ce rapport se présente comme un état des lieux, principalement descriptif/déclaratif et qu'il n'ait pas permis une autoanalyse plus approfondie. Par ailleurs, le comité aurait souhaité y lire une présentation de la structure de l'institution et de son organisation au moyen d'un organigramme explicitant circuits décisionnels et modalités de mise en œuvre des décisions, ni inclus des informations de nature budgétaire et financière permettant une appréciation générale de la situation de l'institution (l'absence de connaissance des coûts pédagogiques réels ne permettant pas, comme cela a été mentionné ci-dessus, de connaître le coût réel de la formation par étudiant).

5.2 et 5.3. Analyse SWOT et plan d'action et suivi

L'établissement a dressé une analyse SWOT assez exhaustive et approfondie à l'occasion de son autoévaluation. Mais il ne fait apparaître ensuite que peu de mesures de remédiation aux constats. Si une approche du type « plan d'action » est mentionnée, il s'avère qu'il n'existe pas, à ce jour, de véritable plan d'action ni d'instrument de suivi déclinant la mise en pratique des orientations du PPA et, surtout, qui envisage la poursuite et le développement de la démarche qualité initiée à l'occasion de l'autoévaluation.

RECOMMANDATION

1. Rédiger un plan directeur qui décline de façon plus explicite le projet pédagogique et artistique (PPA) et le préciser de façon annuelle ou pluriannuelle, sous la forme d'un plan d'actions qui explicite modalités, actions et objectifs concrets, lequel pourra constituer l'instrument principal de suivi de la démarche qualité au sein du CrB.

CONCLUSION

Bénéficiant d'une situation géographique exceptionnelle, au sein d'une capitale au cœur de l'Europe, et de la grande richesse culturelle de cette ville, le Conservatoire de Bruxelles dispose de très nombreux atouts mais il doit faire face à de nombreuses contraintes sur lesquelles il a peu de prises.

Le CrB est ainsi dans une situation institutionnelle complexe, au-delà du train de réformes et des contraintes législatives que connaissent toutes les ESA de la FWB. Il bénéficie de locaux importants, en propre ou partagés, mais dont l'état laisse largement à désirer, quand certaines parties ne sont pas quasi-insalubres, mais malgré tout utilisées par les étudiants en raison d'un manque de lieux de répétitions.

Parmi ces locaux, qui dépendent d'autorités administratives différentes, une salle de concert historique, dont l'entretien, là aussi, en limite dramatiquement l'usage. Le CrB a également à sa disposition une bibliothèque exceptionnellement riche, mais dont la gestion sous plusieurs autorités – les deux établissements (francophone et néerlandophone) d'une part, gouvernementales d'autre part – ne facilite pas la mise en valeur.

Par ailleurs, si l'équipe enseignante est de qualité, elle n'a pas œuvré, ces dernières années, à mobiliser son énergie autour de la recherche de cohésion entre elle, de définition d'une culture professionnelle (artistique et pédagogique) commune, qui fait défaut aujourd'hui au CrB.

Le corps enseignant oscille ainsi entre la difficulté à trouver dans les contraintes décrétales les marges de manœuvre suffisantes pour affirmer un projet innovant, auquel il pourrait alors se consacrer, et des initiatives pédagogiques tout à fait intéressantes (musique ancienne, notamment), mais qui, elles aussi, peinent à trouver leur juste place dans ce contexte.

La gouvernance du Conservatoire situe donc son action entre cette composante « externe », technique et décrétales, sur laquelle elle n'a pas tous les moyens pour agir, une composante « interne », pédagogique et humaine, avec laquelle elle peut conduire son action, et une volonté affichée de laisser toute leur marge de manœuvre aux enseignants.

Or de nombreuses améliorations peuvent assurément être apportées. Celles-ci relèvent toutes d'une même dynamique : trouver au CrB une « culture » propre, qui mette au service de l'étudiant l'ensemble des moyens disponibles, dans une ouverture aux attentes du monde musical contemporain.

Cette dynamique nécessite une forte cohésion de toutes les parties prenantes, un travail en synergie de tous les acteurs, internes et externes, qui fait défaut aujourd'hui, pour offrir un projet cohérent et qui réponde aux attentes. Non pas simplement s'adapter, mais faire sien un projet par lequel l'étudiant fait entendre sa voix (par l'évaluation de l'enseignement qu'il reçoit et par son autoévaluation notamment), accède aux outils de recherche, développe son *leadership* et son esprit d'entreprise, en un mot, se construit en tant qu'artiste dans un projet pertinent pour son avenir.

Pour cela, donc, le CrB dispose de ressources humaines de qualité, mais il lui faut en recentrer les forces avec le support de dispositifs administratifs et budgétaires totalement efficaces, une dynamique et une vision partagées de la part du corps enseignant.

Cela nécessite, simultanément, une certaine forme de volontarisme dans la politique de gouvernance. La dynamique mise en œuvre par le CrB - *via* son coordinateur qualité - pour la rédaction du rapport d'autoévaluation est un signe encourageant que cela est possible mais que cette dynamique doit être sans cesse soutenue. Une démarche qualité pérenne serait un support utile à cette dynamique nouvelle.

Ainsi le CrB pourra exploiter son immense potentiel – qui va du fonds bibliothécaire aux initiatives pédagogiques des enseignants – pour passer du « vase clos » à l'ouverture et à la régénération des idées.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Qualité du corps enseignant, engagé et dynamique, disposant d'une grande liberté d'initiatives ⇒ Richesse du fonds de la bibliothèque ⇒ Conseils d'option : instances concrètes et importantes de coordination, d'échange, d'initiatives ⇒ Vitalité de certains secteurs (notamment, musique de chambre, musique ancienne, jazz) ⇒ Processus qualité engagé ⇒ Dynamisme du secteur de la production artistique ⇒ Présence d'actions envers des publics spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Locaux insuffisants, vétustes et, pour certains, insalubres ⇒ Manque de participation représentative des étudiants ⇒ Problèmes de communication à l'interne et à l'externe ⇒ Contraintes horaires et conditions des locaux qui accentuent la lourdeur des programmes ⇒ Politique de recherche quasi-inexistante en dehors de celle menée en musique ancienne ⇒ Échanges Erasmus insuffisants ⇒ Politique de mise en autonomie des étudiants insuffisamment proactive ⇒ Absence de politique de formation continue ⇒ Absence de plan de suivi : modalités pratiques d'implémentation et de suivi des mesures non-formalisées

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Situation au cœur d'une capitale européenne, riche culturellement, qui favorise notamment une reconnaissance internationale ⇒ Adhésion au Pôle académique de Bruxelles, à la plateforme ARTes et nombreux partenariats ⇒ Présence, au sein de l'établissement, de plusieurs domaines ⇒ Ouverture des milieux professionnels à la création de liens et de partenariats ⇒ Ouverture de nouvelles habilitations ⇒ Existence de l'asbl Conservamus pour la rénovation des locaux rue de la Régence 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Difficultés institutionnelles rencontrées par le CrB ⇒ Forte contrainte du cadre législatif et nombreuses réformes au cours des quinze dernières années ⇒ Forte proportion d'étudiants étrangers, dont une majorité d'étudiants français

Synthèse des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ S'appropriier (au niveau de la direction) une approche plus incitative, qui serait porteuse de développements possibles et de solutions à un certain nombre de difficultés constatées ; établir et diffuser des outils de suivi budgétaire (intégrant l'ensemble des variables financières, y compris le financement des postes professoraux) et de pilotage (dont un organigramme explicite de l'institution) ; développer la formation continue des enseignants et des personnels administratifs, et leur permettre de mieux participer à des réseaux plus larges (ex. AEC). ⇒ Développer une réflexion sur la finalité de la formation des musiciens qui induise toutes les questions, optimisables, de connexion et de transversalité entre les disciplines, de mise en perspective/relation des valeurs de l'établissement, des visées des programmes, des acquis d'apprentissage et des critères d'évaluation à appliquer. ⇒ Développer une communication efficace exploitant les moyens informatiques d'aujourd'hui (internet, intranet, plateforme interactive). ⇒ Prendre des dispositions pour permettre à l'institution de pouvoir fonctionner en supprimant les risques que présentent la vétusté et la quasi-insalubrité de certaines parties des bâtiments. ⇒ Mettre en œuvre un vaste chantier sur les cours « généraux » – leur cohérence, synergie, avec la formation musicale/artistique que reçoivent les étudiants - et la mise en œuvre de méthodes d'apprentissage en lien

avec l'autonomie et la mise en recherche de l'apprenant ; mener à terme la réflexion entamée sur la spécificité des finalités des masters, notamment finalités didactiques vs spécialisées ; favoriser et faciliter autant que possible la flexibilité des parcours et la prise en compte des acquis antérieurs d'expérience ou d'apprentissage ; assurer la cohérence entre critères d'admission, acquis d'apprentissage et critères d'évaluation

- ⇒ Développer (reprendre ?) la réflexion sur l'épreuve artistique de l'examen d'admission ; poursuivre le travail entamé par les équipes pédagogiques dans le sens de la définition des attentes du jury par rapport à une prestation artistique ou à toute épreuve d'examen ; réfléchir à la place que peut prendre l'autoévaluation des étudiants.
- ⇒ Favoriser le développement chez les étudiants d'une attitude de recherche ; soutenir la recherche que les enseignants souhaiteraient développer ; mettre sur pied des projets de recherche au niveau de l'établissement et des démarches d'insertion dans des réseaux de recherche interinstitutionnels ; participer à des colloques de recherche ; éventuellement désigner un coordinateur recherche.
- ⇒ Mener une réflexion concernant la politique de tolérance vis-à-vis de l'absentéisme admis.
- ⇒ Faciliter et étendre la démarche d'invitation de personnalités artistiques extérieures au CrB en privilégiant celles qui peuvent favoriser les démarches de recherche et d'innovation.
- ⇒ Développer la démarche qualité initiée, en la faisant porter également sur le fonctionnement de l'administration ; rédiger un plan directeur et le préciser sous la forme d'un plan d'actions ; développer systématiquement l'offre faite aux étudiants de participer à l'élaboration des enseignements ; impliquer les partenaires extérieurs dans le processus - commission de « *stakeholders* ».

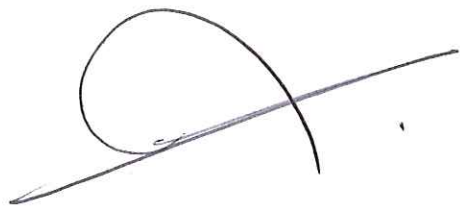
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : nihil.

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

Nom, fonction et signature de la Direction

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
de l'autoévaluation



Frédéric de ROOS,
Directeur du CrB



Edwin CLAPUYT,
Coordonnateur qualité au CrB