

## Évaluation des cursus « Musique »

**2014-2015**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION**

**Conservatoire Royal de Liège (CrLg)**

Comité des experts :

M. Jacques MOREAU, président

M. Antoine GILLIÉRON, Mme Pascale de GROOTE, M. Bernard MEIER,

M. Frans de RUITER 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 26 au 28 janvier 2015 au Conservatoire royal de Liège (CrLg), 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 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 31 membres du personnel, 24 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 CrLg 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

Le Conservatoire royal de Liège a été officiellement fondé en 1830. Tout d'abord École royale de musique et de chant (fondée en 1826), il est devenu, en 1830, le premier conservatoire royal de musique de Belgique. En 2002, il intègre l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Il partage le bâtiment historique de la rue Forgeur avec l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège, celui-ci ayant la jouissance principale de la salle de concert. Le Conservatoire occupe également d'autres bâtiments mitoyens ou annexés à proximité.

Le directeur général est issu du domaine du Théâtre et des Arts de la parole (dont il était précédemment directeur de domaine et en assume aujourd'hui la responsabilité). Celui-ci et le directeur du domaine Musique occupent leurs fonctions depuis septembre 2014.

Le Conservatoire royal de Liège offre deux domaines d'enseignement : d'une part la Musique et, d'autre part, le Théâtre et les Arts de la parole.

En 2012-2013 (année de référence employée au cours de l'évaluation), l'établissement accueillait 353 étudiants pour l'ensemble des domaines, dont 264 étudiants pour le domaine Musique<sup>3</sup>.

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

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*

<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
		Flûte 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, MD, MS	
Cordes	Alto	B, MA, MD, MS	
	Contrebasse	B, MA, MD, MS	
	Guitare	B, MA, MD, MS	
	Violon	B, MA, MD, MS	
	Violoncelle	B, MA, MD, MS	
Formation vocale	Art lyrique		B, MA, MD, MS

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

	Chant		B, MA, MD, MS
Écriture et théorie musicale	Composition		B, MA, MD, MS
	Direction chorale		MA, MD, MS
	Direction d'orchestre		MS
	Formation musicale		B(pro), MA, MD, MS

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

Avec la parution de ce décret « Paysage », le Conservatoire royal de Liège s'est vu octroyer deux habilitations supplémentaires : un bachelier professionnalisant en formation musicale et un bachelier professionnalisant en musiques improvisées de tradition orale. Au moment de la visite du comité des experts, ce dernier programme n'était pas encore mis en œuvre.

---

<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

Le CrLg a subi de nombreuses réformes au cours des quinze dernières années, ce qui a entraîné une difficulté pour l'institution à trouver sa place dans l'environnement des ESA au sein de la FWB. Une certaine désorganisation des instances, une absence de culture de la délégation de responsabilité – marquée notamment par l'absence d'organigramme clair ou de diagrammes de responsabilités explicites – et une perte de sens des missions signent le déficit de culture d'établissement, dont il est clair pour le comité d'experts que la nouvelle direction s'attache à mettre en œuvre ce qu'il faut pour la rétablir.

Les opportunités exceptionnelles de l'environnement culturel n'étant pas encore suffisamment mises à profit pour créer un profil d'établissement lisible et partagé, le rétablissement initié passera nécessairement par une redéfinition du projet pédagogique, déclinant un véritable profil et une identité forte, spécifique, qui définisse les points forts du projet d'établissement.

Compte tenu de l'historique du CrLg, de la récente entrée en fonction de la nouvelle direction générale et de celle du domaine Musique, les constats effectués par le comité des experts concernant les défauts de *management* et/ou de gouvernance sont donc à pondérer.

Il convient tout d'abord de ne pas occulter le fait que l'établissement apparaît clairement comme étant encore dans une crise, faisant face à une nécessité de changement qui est en elle-même génératrice de résistances, ce qui entraîne la persistance de dysfonctionnements sur plusieurs points. Les nombreux changements décrétaux, notamment la mise en place de la réforme Bologne, laissent un certain nombre d'acteurs internes dans un état d'insatisfaction qu'il convient également de prendre en considération.

Il apparaît aujourd'hui que l'organisation générale du Conservatoire n'est pas clairement établie, principalement en termes de répartition des responsabilités. Les fonctions et missions des différentes instances – conseils d'option (CO), conseil de gestion pédagogique (CGP), conseils de domaine – ont besoin d'être précisées, leur fonctionnement rendu plus efficient et plus clair pour tous. Des transversalités peuvent être envisagées. Par ailleurs, il semble exister une définition différente de certains conseils d'option par rapport au décret les instituant. Enfin, si le conseil des étudiants est tout à fait actif et fait un travail remarquable, il semble avoir pris à sa charge un certain nombre de questions qui ne sont pas nécessairement de son ressort, mais plutôt de celui de l'administration de l'établissement.

Les rôles des responsables administratifs ne sont pas suffisamment clairs, leurs responsabilités pas complètement définies ou assumées. Fait encore défaut un organigramme explicite, validé, présentant à la fois la structure pédagogique de l'établissement (options, spécialités, finalités, etc.) et la structure de gouvernance (direction, services de supports, CO, conseils de domaine, etc.).

Si la nouvelle direction du domaine Musique dispose d'atouts évidents - connaissance des réseaux professionnels, sens de sa mission et des relations humaines - elle doit porter une attention particulière à l'organisation de l'administration et aux responsabilités réelles des différents protagonistes. De cette manière, une répartition des responsabilités, avec un appui sur différentes personnes, fonctions ou instances, permettra d'éviter une centralisation des tâches qui comporte assurément un risque d'épuisement de la direction. Il sera ainsi important, une fois précisés les circuits décisionnels et l'ensemble des règles de fonctionnement institutionnel, de les porter à la

connaissance de tous et de les faire respecter.

Une démarche stratégique devra permettre au CrLg de définir sa vision, ses missions, son projet pédagogique, ses axes de développement, ses objectifs, et les décliner en plans d'action. Cette démarche devra impliquer largement les responsables de l'établissement, notamment les présidents des CO.

Face à ces difficultés et à ces enjeux, la nouvelle direction générale fait preuve d'une vision lucide et pertinente, en phase avec celle de la direction du domaine Musique. Cette direction semble avoir bien mesuré la situation et les enjeux. Pour y faire face, elle marque notamment une volonté de développer un projet pédagogique qui crée des espaces de liberté, laisse une place à l'innovation, l'inventivité et l'expérimentation, un projet qui soit en phase avec les enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.

Le travail de la direction pourrait être utilement soutenu par la rédaction d'une charte de l'établissement (complémentaire au projet pédagogique), basée sur la définition des valeurs partagées et partageables entre toutes les parties prenantes. Cette charte pourrait représenter un outil de travail intéressant, dans le sens où elle devrait également porter sur une notion de droits et devoirs des parties prenantes.

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

Le comité n'a pu que constater l'absence totale de culture de gestion de la qualité dans l'établissement. La rédaction du RAE n'a donné lieu à aucune démarche impliquant réellement l'ensemble des parties prenantes, internes et externes. Des actions ont été menées, comme l'envoi de questionnaires, mais il n'y a pas encore eu d'initiatives pour mener une réflexion collective approfondie.

Par ailleurs, le comité a pu remarquer que, si des enseignants avaient une inclination naturelle vers l'innovation, d'autres n'ont pas encore fait un certain deuil du passage au système induit par la réforme de Bologne.

Enfin, il sera important, de mettre en place des procédures formalisées pour l'évaluation du personnel enseignant, qui seront une part intégrante du processus qualité.

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

L'absence actuelle de politique d'évaluation de la qualité a un impact sur la révision des programmes qui y est liée. Les décrets ont imposé un cadre dont les contraintes ont défini largement l'élaboration des programmes. Cependant, si le décret « Paysage » n'échappe pas à cette règle, il est envisagé par l'institution comme une opportunité : intégration au sein d'un pôle académique diversifié, échange d'expertise, développements pédagogiques, par exemple. La mise en place du bloc 1 est déjà faite, il reste celle des années ultérieures. Une démarche collective va donc devoir être activée pour définir un plan de travail, qui initiera ensuite un cycle « qualité » permanent d'élaboration, pilotage, puis révision des programmes.

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

La communication, tant interne qu'externe, laisse apparaître un nombre important de lacunes, touchant aux aspects de gestion, direction, responsabilités (notamment organigramme, comme évoqué *supra*) et système d'information.

L'établissement fait face à la nécessité d'investir dans une communication moderne et doit entamer une démarche en ce sens. La reconstruction du site internet était en cours au moment de la visite des experts. Cet effort devra non seulement s'attacher à permettre l'accessibilité de tous les acteurs, internes ou externes, à toute information liée au fonctionnement de l'établissement, mais aussi veiller à un contrôle de l'efficacité des dispositifs mis en place.

---

<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).

L'efficacité de ces outils permettra d'améliorer la visibilité de l'institution. Elle devra s'attacher non seulement à faire connaître tous les éléments permettant au public d'apprécier les parcours de formation offerts par le CrLg, mais également ses réalisations, trop peu mises en valeur actuellement. Certains réflexes de communication, comme filmer et afficher les activités publiques puis les médiatiser, pourraient se développer avec de grands bénéfices à la clé.

## RECOMMANDATIONS

1. Élaborer un projet pédagogique qui décline un vrai profil et une identité forte, spécifique, et qui définisse les points forts du projet d'établissement ainsi que des valeurs communes.
2. Structurer le fonctionnement (et les règles de fonctionnement) de l'établissement ; finaliser très rapidement un organigramme clair ; développer une culture de la délégation et de la responsabilité.
3. Mettre en place une démarche stratégique, et l'assortir d'objectifs (« smart ») ainsi que d'un plan d'actions et de moyens pour :
  - Définir les missions précises des instances avec une priorisation de leur travail sur des questions de fond ; réfléchir à la mise en place d'une instance de concertation pour tous les cours généraux ;
  - Mettre en place une réelle démarche d'assurance qualité : coordinateur, système de suivi, consultation systématique des parties prenantes internes (et externes) sur le projet d'établissement ;
  - Documenter les décisions (procès verbaux) et les actions déjà entreprises ou à entreprendre (établir un portfolio de suivi des actions)
4. Rechercher et exploiter les opportunités de connaître des exemples réussis dans d'autres institutions, pour alimenter la réflexion sur le projet d'établissement et la démarche d'assurance qualité.
5. Envisager de recourir, en cas de nécessité, à un intervenant externe pour faciliter les changements structurels profonds qui s'imposent.
6. Améliorer en urgence la communication, interne et externe (dont le site internet) pour permettre une stratégie de communication ambitieuse.

## 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

La place du CrLg à l'international est à développer. Outre les relations internationales que les enseignants entretiennent à titre personnel, ou que la direction a mises en place de façon institutionnelle (participation aux rencontres de l'AEC), le CrLg dispose d'une opportunité tout à fait intéressante par sa place dans la Grande Région, zone transfrontalière entre Belgique, France, Luxembourg, Allemagne et Pays-Bas. Outre le projet orchestral qui est issu des Conservatoires que compte cette Région, des échanges d'étudiants et d'enseignants pourraient se développer de façon tout à fait fructueuse. Les nombreuses possibilités de collaborations structurelles, notamment pour des projets, ne sont pas encore vraiment exploitées.

Trop peu d'Erasmus d'étudiants ou de personnels ont été réalisés, alors que des demandes existent. Cela confirme, s'il en était besoin, la nécessité du développement de ces relations, indispensables pour prévenir un risque d'isolement du contexte international.

Enfin, le CrLg n'a pas une tradition d'ouverture de son recrutement à l'international. Dans la perspective de la redéfinition de son projet pédagogique et du développement de sa communication, cette perspective est à prendre sérieusement en compte.

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

Malgré l'absence, dans les faits, de finalité approfondie, la recherche existe au CrLg, mais elle n'est pas suffisamment diffusée ni intégrée dans la continuité des dispositifs d'apprentissage. Quelques initiatives intéressantes de certains professeurs, notamment en troisième année de bachelier, et le mémoire en masters à finalité didactique relèvent d'une démarche de recherche. La proximité du Centre Henri Pousseur représente, par ailleurs, une opportunité intéressante, mais plutôt réservée aux compositeurs ou musiciens intéressés par la création. Il pourrait être intéressant de lier pédagogie de projets, déjà mise en œuvre, et démarche de recherche afin de diffuser cette dernière au moins pour l'ensemble des masters. Assurément, il serait néanmoins tout à fait intéressant de développer une attitude de recherche progressivement depuis la première année de bachelier.

Par ailleurs, la direction mène une réflexion active concernant la recherche en arts, afin de faire reconnaître sa spécificité au même titre que la recherche scientifique. Cette question est cruciale et fait l'objet de travaux approfondis parmi les conservatoires supérieurs européens<sup>6</sup>. Il pourrait donc être tout à fait intéressant que le CrLg se rapproche de cette réflexion commune.

#### c) Articulation des programmes avec les académies<sup>7</sup> et les milieux professionnels

Le CrLg doit pouvoir attirer beaucoup plus d'étudiants en provenance des académies. Cela nécessite qu'une

<sup>6</sup> Cf. les travaux menés en Europe sur cette question, notamment ceux conduits par l'AEC (cf. [Key Concepts for AEC Members, No. 1 : Artistic Research](#) et travaux du [Groupe de Travail 'Polifonia' sur la recherche artistique](#)), la création de la plateforme *European Platform for Artistic Research in Music* (EPARM), et l'*Orpheus Instituut* de Gand qui poursuit une action très développée dans ce domaine.

<sup>7</sup> Le terme « Académies » réfère aux établissements d'enseignement secondaire artistique à horaire réduit (ESAHR).



stratégie soit mise en œuvre. Des initiatives sont envisagées par la direction, le programme « Jeune talents » existe, développé en parfait respect des académies au sein desquelles l'élève doit rester inscrit. Ce programme constitue une source de recrutement.

Des rencontres régulières avec les représentants des académies et des partenaires culturels ont été instaurées par la nouvelle direction du CrLg pour lui permettre de nourrir un dialogue suivi avec ces parties prenantes. C'est une de ces nouvelles initiatives que la direction met en place pour rapprocher le conservatoire et ses partenaires.

Le CrLg dispose en effet de nombreuses opportunités de partenariats approfondis, certains d'entre eux étant en cours de revitalisation, d'autres étant à intensifier. Dans le développement de ces relations, il serait souhaitable de pouvoir mettre en place un retour de la part de ces partenaires, et à plusieurs niveaux : sur l'action menée par les étudiants auprès d'eux, mais aussi sur l'évolution du conservatoire lui-même, pour l'enrichissement de son processus qualité (cf. dimension 1.2). Il pourrait ainsi être intéressant de formaliser ces rencontres dans une instance qui pourrait réunir (une fois par an, au moins) les parties prenantes internes et externes pour une réflexion commune sur la construction et la conduite du projet du CrLg.

Ce qui est dit, par ailleurs dans ce présent rapport, de la mise en œuvre nécessaire des réformes structurelles autour des points forts du CrLg et d'outils de communication performants, sera de nature à offrir un visage plus attractif du conservatoire, ce qui favorisera l'ensemble de ces partenariats.

#### **d) Flexibilité des parcours d'étudiants**

Le CrLg met en œuvre deux types de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) : la reconnaissance des expériences antérieures acquises dans les établissements supérieurs artistiques et la valorisation d'une expérience personnelle ou professionnelle d'au moins cinq ans permettant l'admission, sans diplôme d'enseignement secondaire. La procédure suit les dispositifs légaux, cette validation étant approuvée *in fine* par le CGP, présidé par le directeur.

#### **RECOMMANDATIONS**

1. Mettre en œuvre rapidement une stratégie pour faire du CrLg un lieu de formation attractif à l'international.
2. Développer une culture de la mise en recherche des étudiants en leur permettant d'acquérir une attitude réflexive et des compétences à la recherche ; d'une façon plus générale, développer une politique de recherche notamment en se rapprochant de réseaux européens.
3. Développer et renforcer en priorité les liens avec les académies, notamment en mettant en œuvre des dispositifs pédagogiques clairs pour permettre aux étudiants sortants des académies d'intégrer le cursus en se conformant au niveau d'exigence du bachelier.
4. Formaliser la concertation avec les parties prenantes externes notamment en mettant en place 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 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

## *CONSTATS ET ANALYSE*

### **3.1. Acquis d'apprentissage du programme**

Des acquis d'apprentissage sont formulés, notamment pour le bloc 1, conformément aux exigences du décret « Paysage ». Cela reste à faire pour les années ultérieures et les masters. Une attention devra être portée dans la rédaction des fiches de cours afin que soient mis en valeur les liens entre les objectifs du programme tels qu'ils seront définis, les objectifs d'apprentissage et les critères d'évaluation des cours.

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

La question du projet pédagogique a déjà été abordée au début de ce rapport (cf. dimension 1.1.). Celui proposé par le directeur du domaine Musique s'inscrit dans le cadre posé par le projet du directeur général et l'espace important que ce dernier lui a réservé. Il envisage de nombreuses pistes dont l'ambition et l'idéal sont clairement affirmés. Pour le comité, le nouveau projet pédagogique de l'établissement, que la direction envisage de formaliser, devra définir des axes forts valorisant notamment les atouts culturels de l'environnement du conservatoire. Il devrait également envisager l'ordre de priorité des mises en œuvre qui en découleront.

Comme ailleurs, le programme des cours s'inscrit dans le cadre des décrets. La formation présente cependant à Liège des spécificités intéressantes : des cours à choix en troisième année de bachelier, une pédagogie par projets marquée, parmi d'autres, par des projets spécialisés en master, la place importante réservée à la musique contemporaine ainsi qu'à la musique de chambre. Cependant, les cours à choix de troisième année de bachelier ne semblent pas tous être systématiquement accessibles, du moins pour certains, du fait de leur présence dans le parcours obligatoire de certaines spécialités (composition par exemple).

Un certain nombre d'opportunités sont offertes aux étudiants pour se produire à l'extérieur :

1. L'Orchestre Philharmonique Royal de Liège (OPRL) met en place une réelle politique de mise en situation professionnelle des étudiants pour des répétitions ou des concerts ; ils permettent à des étudiants en direction d'orchestre de pouvoir diriger certaines œuvres ; ils offrent par ailleurs un accès aux concerts dans des conditions tout à fait privilégiées (1€ la place) avec une fréquentation soutenue.
2. Une collaboration avec l'Université de Liège a été inaugurée. Elle permet d'offrir deux fois par mois une scène pour les étudiants du conservatoire.
3. L'Association l'An Vert, asbl liégeoise ayant pour objectif de favoriser l'émulation et la création artistique, développe également une collaboration de ce type.
4. Enfin, l'Orchestre des Jeunes de la Grande Région est une opportunité supplémentaire pour certains de participer à une production orchestrale externe et à des rencontres de musiciens d'autres conservatoires transfrontaliers.

La pertinence de la place accordée à la musique contemporaine est évidente, tant par l'histoire du conservatoire que par la proximité du Centre Henri Pousseur qui permet des collaborations non seulement pour la classe de composition, mais aussi pour des projets d'étudiants.

Que ce soit au sein du domaine Musique ou entre domaines, les programmes n'ont pas développé de réelles occasions de transversalité. L'opportunité qu'offre la présence du domaine Théâtre et Arts de la parole au sein de

l'établissement ne semble pas encore vraiment exploitée : des échanges de bonnes pratiques et le développement du travail interdisciplinaire pourraient enrichir chacun des domaines, pour les professeurs et les étudiants.

Si cette interdisciplinarité ne relève pas encore d'une stratégie développée largement dans l'établissement, des projets existent. Le comité a noté combien la rencontre d'étudiants au sein des masters à finalité didactique en théâtre et en musique pouvait être positive et porteuse de perspectives tout à fait riches. Cela incite à souhaiter que ces rencontres puissent s'effectuer à tout niveau du programme.

Les stages pour les étudiants apparaissent comme un domaine peu exploité. Ils existent pour les étudiants en finalité didactique et en AESS, mais là aussi cela pourrait être amélioré en rapprochant et structurant le lien avec les académies de musique.

L'orchestre est un sujet d'attention pour la nouvelle direction. Le partenariat avec l'OPRL est actif et se développe. Des étudiants sont mis en situation professionnelle au sein de l'OPRL et certains programmes pourraient être dirigés par des chefs externes au CrLg (dont le chef permanent de l'OPRL par exemple). Ces stages sont évidemment à développer, si possible avec d'autres partenaires.

Le conservatoire ne dispose pas de section Jazz, mais quelques initiatives ont pu se mettre en place (*Jazz Band and Cie, Jazz meets Classic*). Cette forme de transversalité est évidemment à encourager, voire à structurer.

Enfin, il serait souhaitable que l'institution puisse développer l'offre de *masterclasses*. Cela implique des considérations budgétaires, mais il serait possible d'exploiter les échanges Erasmus pour développer ce type d'initiatives. Sur ce plan, le partenariat avec l'OPRL offre des opportunités intéressantes de cours donnés par des solistes invités pour la saison.

L'autonomie des étudiants est mise en pratique par plusieurs biais : les cours à choix en troisième année de bachelier (sous réserve des remarques évoquées *supra*), les projets instrumentaux en spécialité ou les partenariats qui se développent (avec L'An Vert et l'Université de Liège) et qui fournissent aux étudiants des occasions supplémentaires de développer des projets autonomes vers l'extérieur, de faire preuve d'initiative et d'esprit d'entreprise (*entrepreneurship*). Ces espaces de réalisations, d'indépendance et de liberté de choix sont précieux et à développer au maximum. La plus grande flexibilité des parcours induite par le décret « Paysage » devrait favoriser cette démarche pédagogique, même si la gestion en sera d'autant plus complexe. Mais cette autonomie est également développée par les étudiants des finalités didactiques car il leur revient de chercher leurs lieux de stages.

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

Sur le plan de l'organisation des cours, le conservatoire dispose d'un outil de planification. Malgré cela, cette organisation n'évite pas les superpositions de cours qui se produisent au préjudice des étudiants. De même, l'organisation des sessions d'orchestre sur deux semaines, sans que les cours réguliers soient annulés, pose une réelle difficulté aux étudiants, notamment pour le suivi des cours généraux.

Cette organisation de la pratique interne de l'orchestre est un point du programme qui nécessite une réflexion approfondie tant pour son organisation et ses dispositifs qu'au niveau de sa place dans le cursus et dans l'organisation générale des cours. Un modèle d'organisation possible pourrait être celui où des cours plus réguliers, ayant une place définie dans la grille hebdomadaire des cours, permettraient d'assurer la préparation des œuvres (avec éventuellement une mise en autonomie des étudiants pour un travail par pupitres conduit par des étudiants plus avancés) et une session de quelques jours avant le concert pour la préparation intensive et la finalisation de programme.

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

Le comité constate que le CrLg présente de ses étudiants une image pertinente au regard des niveaux attendus. Le comité a pu constater la pertinence des enseignements délivrés et des productions artistiques, par rapport au niveau d'études concernés.

La question des masters orphelins<sup>8</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.

Si l'insertion professionnelle des diplômés offre des exemples de réussite qui permettent de ne pas douter du niveau qu'ils ont atteint à la fin de leurs études, le comité attire toutefois l'attention du CrLg sur la nécessité de maintenir ce niveau, voire de le relever, dans la cadre d'une comparabilité avec les niveaux internationaux constatés par ailleurs.

Concernant l'évaluation, il apparaît une inquiétude liée à la mise en place du logiciel d'enregistrement des résultats qui, pour les enseignants, leur laisse penser qu'ils n'auraient pas de liberté dans la forme de l'évaluation. Une réflexion est donc à mener sur ce plan ; celle-ci devra s'attacher à préciser notamment les critères et les modes d'évaluations souhaités, et à faire correspondre les outils informatiques à ces choix.

#### RECOMMANDATIONS

1. Définir les acquis d'apprentissage pour le programme global, pour chaque programme, pour chaque cours et en expliciter les liens au sein des fiches de cours (au-delà du bloc 1) ; exploiter les opportunités de connaître des exemples réussis dans d'autres institutions pour alimenter cette réflexion (cf. critère 1, recommandation 4).
2. Mener une réflexion approfondie sur l'évaluation : critères, rôle des retours du jury lors des évaluations, rôle de l'autoévaluation des étudiants, implication des étudiants dans l'évaluation<sup>9</sup>, lien avec l'administration pour permettre de tenir compte des évolutions prises sur ce plan (le logiciel utilisé par l'administration doit ainsi pouvoir intégrer diverses formes de rendu d'évaluation selon les réflexions qui seront conduites et non imposer une forme unique qui contraindrait l'invention pédagogique).
3. Développer les dispositifs pédagogiques, parmi lesquels des stages en orchestre avec les partenaires, aptes à redynamiser les cursus.
4. Stimuler l'esprit d'initiative et l'*entrepreneurship* des étudiants (notamment en lien avec les partenaires extérieurs).

---

<sup>8</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>9</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)**

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

Le CrLg bénéficie d'un corps enseignant attaché à l'institution, capable de recul critique et prêt à s'investir pour son développement. Cependant, certains montrent encore une réticence aux transformations imposées par la réforme de Bologne. La mise en place du décret « Paysage » risque de ne pas en être facilitée.

Il sera important que les enseignants soient réellement partie prenante du processus qualité, ce qui leur demandera de considérer l'ensemble de leurs enseignements pour voir en quoi ceux-ci pourraient être améliorés, par exemple pour l'aspect « enseignement versus apprentissage » qui est un des points centraux de la pédagogie. Dans cette logique, il sera important que tous soient impliqués dans la réflexion sur le nouveau projet pédagogique que la nouvelle direction veut définir rapidement.

Dans ce cadre, il semble essentiel que le coordonnateur qualité puisse disposer de temps et de moyens d'actions propres pour mettre en place une réelle démarche qualité en concertation continue avec la direction.

##### **b) Personnel administratif**

Comme les autres membres du personnel, mais plus particulièrement en raison de la place stratégique qu'il occupe, le personnel administratif a souffert des changements de direction survenus par le passé. Mais sa volonté de s'impliquer dans le processus de transformation de l'établissement est demeurée intacte et son espoir de voir changer les choses reste vif. Le comité a ainsi senti sa capacité de dynamisme et d'efficacité. Toutefois, de réelles difficultés de coopération apparaissent ici ou là au sein des services administratifs du domaine Musique. Ce point est épineux et devra être aplani pour que l'institution fonctionne au mieux de son potentiel.

Le comité voit la perspective d'embauches de mi-temps dédiés à la production et à la communication, comme tout à fait stratégique. Les premiers bénéficiaires en seront les étudiants qui verront ainsi s'ouvrir de nouvelles perspectives pour développer projets musicaux et expériences artistiques – pourquoi pas une sorte de « laboratoire d'expérience scéniques » – et l'institution elle-même gagnera une nouvelle visibilité vis-à-vis de l'extérieur.

D'une façon générale, la formation continue serait à développer, tant pour le personnel administratif que pour le personnel enseignant. S'agissant du premier, il pourrait être intéressant de lui permettre de se former aux nouvelles technologies de l'informatique et du multimédia.

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

##### **a) Matériel**

Hormis la question des pianos (qui bénéficient de la présence d'un accordeur à plein temps) – voire de l'*instrumentarium* des percussions toujours gros demandeurs d'investissements – aucun déficit majeur n'a été

observé par le comité, mais celui-ci ne peut qu'encourager le CrLg dans les plans d'investissement en matériel et instruments (dont des achats de pianos) qu'il compte réaliser. Le comité attire également l'attention du CrLg sur la nécessité d'un large équipement des salles de cours en matériel de diffusion et en équipement informatique adéquats pour permettre une adaptation de l'enseignement aux technologies actuelles.

## **b) Locaux**

Les locaux offrent des possibilités d'exploitation intéressante et ne semblent pas manquer de possibilité de salles de travail pour les étudiants. Ils bénéficient depuis peu d'une accessibilité accrue : ouverture étendue au samedi et jusqu'à 22h en semaine. Mais cette ouverture accrue n'est pas sans avoir demandé d'efforts au personnel ni nécessité un allègement de travail sur d'autres jours plus chargés. Il est donc important d'exercer une vigilance sur ce point de façon à pouvoir garantir la pérennité de cette ouverture supplémentaire, voire son extension. Par ailleurs, certains locaux sont exigus pour l'usage qui en est fait, en particulier ceux réservés à la classe de percussions.

L'état de certains locaux nécessite des actions urgentes : nombre de salles souffrent de vétusté, d'autres sont condamnées pour insalubrité. La question des isolations thermique et acoustique est réellement problématique. Les travaux de rénovation de peintures montrent bien la volonté de la direction d'aller dans le sens d'une rénovation des locaux mais il reste à établir un plan d'urgence pour la programmation des gros travaux nécessaires.

Mener ce chantier de rénovation pourrait, par ailleurs, être l'occasion d'une réflexion sur l'efficacité énergétique des bâtiments à l'heure d'une transition énergétique globale.

La nouvelle direction a déjà entamé une transformation touchant aux usages des salles de cours et celle-ci semblait tout à fait nécessaire : cela permet en effet une plus grande disponibilité des locaux pour le travail des étudiants, paramètre indispensable pour eux.

Au sein de ces locaux, le restaurant représente un vrai lieu de convivialité que le CrLg tient à conserver et à soutenir en y consacrant les efforts budgétaires le permettant. C'est une forte plus-value pour la cohésion et la convivialité au sein du conservatoire.

## **c) Salles de concert**

Le CrLg dispose, pour un certain nombre de soirées, de la salle de la Philharmonie de Liège grâce au partenariat qui le lie avec l'OPRL. C'est assurément un atout pour l'institution, compte tenu de la grande qualité de cette salle. Pouvoir en disposer davantage serait évidemment une stimulation importante, autant pour les concerts des professeurs que pour ceux des étudiants. La petite salle de concert, située dans une des annexes, offre également un cadre de qualité, plus réduit mais tout à fait propice aux productions des étudiants. Le CrLg dispose donc là d'atouts importants.

## **d) Bibliothèque**

Dotée d'un fonds d'une grande richesse, la bibliothèque du CrLg figure parmi les bibliothèques musicales importantes en Europe. De précieux manuscrits attirent ponctuellement des chercheurs. Le catalogue de ce fonds vient de faire l'objet d'une migration vers la base de données PMB, un système intégré de gestion de bibliothèque : cette démarche représente une valorisation importante par l'amélioration de l'accès par internet à ce catalogue. Mais il semble au comité que le lien entre la richesse de ce fonds et les programmes de formation pourrait être plus développé et notamment faire l'objet de programmes de recherche mis en œuvre par les étudiants.

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

Un outil informatique est à la disposition des usagers dans la bibliothèque, notamment pour la recherche sur catalogues par internet. La salle d'un des cours observé par le comité disposait d'outils numériques (notamment un

grand écran numérique mural raccordable à un poste informatique). Mais il ne semble pas que ces outils soient présents en nombre suffisant.

Le comité a noté qu'une plateforme collaborative était envisagée, notamment avec l'évolution de l'outil informatique envisagée en lien avec l'Université de Liège. Le comité ne peut qu'encourager le CrLg, parallèlement à la démarche de rénovation à entreprendre, à développer ses actions dans cette direction.

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

#### **a) Admission**

Les conditions d'admission sont explicites, la durée de l'épreuve artistique (20 minutes) est suffisante à ce niveau d'études.

Les tests complémentaires de formation musicale interviennent un certain temps après l'admission et n'entrent donc pas dans les critères de sélection. Il devrait être possible de faire passer ces tests dans le même temps que les épreuves d'admission, afin de pouvoir donner au jury une vision plus précise du candidat, quand bien même ces tests complémentaires restent, dans l'état actuel des décrets, une indication non décisive.

La question de l'admission en bachelier et en master orphelin représente un point délicat. En bachelier, pour un certain nombre de disciplines, le nombre de candidats est faible et ne favorise pas une exigence de niveau à l'entrée. Cela crée un risque d'admission d'étudiants ne répondant pas parfaitement au niveau exigible. Cette situation implique pour l'établissement la nécessité d'un suivi intensifié de ces étudiants, qu'il vérifie très rigoureusement leur progression (évaluations continues, passage d'une année à l'autre, notamment entre bloc 1 et deuxième année d'études), pour garantir que ces étudiants ainsi admis atteignent en fin de parcours le niveau de compétence requis.

#### **b) Suivi des étudiants**

Sur le plan de l'accompagnement psychosocial, le comité note que l'établissement n'a pas prévu de permanence de l'assistante sociale. Les demandes, croissantes, sont instruites par l'administration et lui sont transmises. En cas de nécessité, c'est elle qui contacte les étudiants. Dans le contexte de paupérisation du monde étudiant en Europe, le comité propose au CrLg de réfléchir aux possibilités de mettre en œuvre une politique sociale renforcée : une présence de l'assistante sociale au CrLg et un mécanisme d'aide offert aux étudiants – aide sociale notamment – serait une sérieuse valeur ajoutée pour le CrLg et surtout pour ses étudiants.

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

#### **a) Parcours des étudiants**

Le comité s'interroge sur le passage d'un cycle à l'autre : du parcours « Jeunes talents » au cycle du bachelier, tous les élèves s'inscrivent-ils à Liège ou vont-ils vers un autre conservatoire ? De même pour le passage du cycle de bachelier au cycle de master. Des données sur ces éléments pourraient permettre de mesurer, dans le temps, l'évolution de la situation.

Par ailleurs, le passage automatique du bachelier au master pour les parcours longs n'offre pas la possibilité de remettre en question la place de l'étudiant dans le parcours, comme cela se fait dans un certain nombre d'autres conservatoires en Europe. Une telle disposition, mise en œuvre en regard de l'exigence professionnelle en fin de master, peut contribuer à garantir aux étudiants un parcours réaliste vers la profession.

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

Les outils de gestion administrative (logiciels) ne répondent plus aux besoins de l'institution, mais sont en reconstruction. Par ailleurs, ils comportent tous les éléments qui devraient permettre notamment de calculer le coût réel de la formation par étudiant, ce qui ouvre toutes les possibilités de *benchmarking* avec d'autres institutions comparables, nationales ou au niveau européen.

La reconstruction d'un véritable système d'information performant et transversal, portant sur la gestion administrative et pédagogique, l'organisation et la communication, se révèle indispensable au développement du CrLg et constitue assurément un objectif prioritaire à atteindre. Des contacts ont été établis à cette fin avec l'Université de Liège (ULg) afin de se procurer un logiciel déjà employé à l'université et qui répondrait à la nécessité pour l'institution de développer un tel outil. Il permettrait probablement de résoudre l'épineuse question des chevauchements de cours et de mettre en place des avancées importantes (comme un système de communication interne efficace ou une interface adaptée à une gestion diversifiée des évaluations). Mais il conviendrait que le CrLg s'assure que les spécificités de son domaine (celui des arts) sont bien couvertes par cette application.

## **c) Insertion socioprofessionnelle**

Les statistiques d'insertion socioprofessionnelle qui ont été fournies au comité montrent des résultats satisfaisants mais celles-ci portent sur un échantillon restreint.

Un suivi précis et régulier de l'insertion socioprofessionnelle des diplômés est par ailleurs absolument nécessaire pour permettre une réelle analyse. Cette démarche doit s'inscrire naturellement dans le cadre de l'assurance qualité.

D'un point de vue plus général, pour ce qui concerne notamment certains des points abordés dans ce critère - suivi des étudiants, aide à la réussite, insertion socioprofessionnelle,... - l'Association des Professeurs, Élèves et Anciens Élèves pourrait jouer un rôle. Ses missions actuelles, voire son existence, semblaient en tout cas fort peu connues d'un certain nombre d'interlocuteurs rencontrés lors de la visite d'évaluation.

## *RECOMMANDATIONS*

1. Définir une structure managériale claire avec une délégation des responsabilités (développer une gestion par projets), notamment dans la perspective de l'augmentation future du cadre (production, communication et coordination qualité) ; développer une culture de l'évaluation des personnels ; proposer des possibilités de formation continue.
2. Établir des directives et des dispositifs clairs et efficaces pour optimiser la gestion des salles, notamment à la faveur de leur disponibilité pour le travail des étudiants.
3. Consacrer les fonds nécessaires à la rénovation des locaux, en particulier pour améliorer l'isolation acoustique et les salles de percussion, améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments (favoriser le recours à des énergies renouvelables) ; pour mettre en œuvre ces améliorations, établir un plan d'action priorisé.
4. Mettre en place les outils informatiques nécessaires au développement du projet de l'établissement.
5. Développer une réflexion sur les mécanismes d'aide offerts aux étudiants (aide sociale notamment).
6. Clarifier les rôles, missions et fonctionnement de l'Association des Professeurs, Élèves et Anciens Élèves.



## **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**

Comme cela a déjà été souligné dans ce rapport (cf. dimension 1.2.), la méthode de l'autoévaluation aboutissant au RAE n'a pas été une démarche réflexive partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement. La production du rapport s'est déroulée durant une période d'intérim de la direction et a été prise en charge principalement par le coordinateur qualité de l'époque. Celui-ci s'est fondé sur une série de questionnaires, dont le taux de réponse a été très variable selon les acteurs concernés. Cette démarche n'a été mise en œuvre que dans le cadre du RAE.

Le RAE ne présente pas une analyse SWOT formalisée en tant que telle. Il présente principalement une série de constats dont certains très critiques, dont le comité a constaté le bien-fondé durant sa visite. Bien que le RAE ne propose pas une méthodologie SWOT adaptée à l'analyse des forces et faiblesses de l'établissement et des actions à entreprendre pour permettre au CrLg de se repositionner de manière adéquate, des pistes de solutions et des actions concrètes sont néanmoins proposées en divers endroits du rapport.

Un certain nombre de ces éléments apparaissent dans les projets pédagogiques qui ont accompagné les candidatures du directeur général et du directeur du domaine Musique, documents communiqués au comité peu de temps avant sa visite.

### **5.3. Plan d'action et suivi**

Un très grand nombre d'actions ont été déjà entreprises par les nouvelles directions (générale et de domaine). Ces actions doivent être consignées (mises par écrit) dans un outil adéquat, permettant de suivre leur avancement.

Un ou plusieurs plans d'action sont à établir. Ils sont indispensables pour répondre aux problématiques de la délégation des responsabilités. Ils incluent une forme de veille sur des indicateurs de suivi et la capacité à proposer des mesures correctrices, entre autres.

Les directions ont indiqué miser sur le développement d'un certain nombre d'actions significatives pour dynamiser, concrétiser, exemplifier le renouveau de l'établissement. La démarche a consisté dans un premier temps à répondre aux urgences tout en s'inscrivant dans une vision à long terme qui sera concrétisée au fur et à mesure de la consolidation des réformes actuellement projetées.

Pour aller dans le sens de ce qui a été entrepris, le comité estime :

- a) Qu'il convient tout d'abord de structurer le fonctionnement (et les règles de fonctionnement) de l'établissement avant de développer des projets et de pouvoir capitaliser sur ceux-ci de manière durable ;
- b) Qu'un apprentissage de la culture de projet (mais surtout de la gestion de projet : finalité, début, fin, responsabilités, suivi) est une démarche indispensable à initier pour permettre le développement des actions envisagées par la direction.

1. Structurer le fonctionnement (cf. recommandations du critère 1), notamment en mettant en place une culture de projet et une gestion de projet (objectifs, début, fin, responsabilités, suivi) qui sont indispensables au développement des actions envisagées par la direction.

## **CONCLUSION**

Le comité a conscience que l'évaluation externe se situe, pour le CrLg, à un moment très particulier de son histoire.

Il convient de reconnaître que, dans le cas du CrLg, les actions qui étaient à mettre en œuvre et les documents requis par toute démarche (interne et externe) d'assurance qualité ont été pratiquement inexistantes : la démarche devant aboutir au rapport d'autoévaluation n'a pas permis l'émergence d'une réflexion partagée par tous les acteurs internes et externes. Ce rapport d'autoévaluation a donc été rédigé dans ces circonstances particulières et le comité d'experts salue le travail effectué par le rédacteur de ce rapport.

La gestion formelle de la qualité au CrLg se trouve donc dans une phase plutôt opaque, susceptible d'être encore accentuée par le fait que le mandat du coordonnateur qualité actuel, lequel a succédé au rédacteur du RAE, était censé s'achever à la fin de la visite du comité des experts.

Aujourd'hui, le comité ne peut que constater combien le CrLg est en transition. La nouvelle direction a une tâche considérable à accomplir. Elle doit notamment faire réaliser œuvre commune à un corps enseignant qui est, d'une certaine façon, divisé entre ceux qui ont toujours été actifs en recherche de projets et d'innovations, et ceux qui éprouvent encore un certain nombre de difficultés dans leur exercice depuis le train des réformes que les conservatoires de la FWB ont connues.

En cela, l'entente et le respect existant entre le directeur général et le directeur du domaine Musique est une grande chance, de même que le fait qu'ils œuvrent dans le même sens en présentant une volonté et une vision partagées du chemin à suivre, de l'horizon à atteindre, donc de la direction dans laquelle conduire l'établissement. Issue d'une réflexion approfondie sur le rôle de l'artiste dans la société, cette vision est lucide sur l'évolution actuelle des métiers de musicien.

Le nouveau directeur du domaine Musique est un musicien accompli qui connaît très bien les réseaux professionnels de son domaine. Pour mener à bien tous les aspects internes et externes des actions qu'il convient de mettre en œuvre, il lui faudra pouvoir y consacrer un investissement intense et un temps très important.

Il y aura donc une réelle nécessité, pour le directeur du domaine Musique, à pouvoir bénéficier d'une assistance active et capable, bénéficiant de sa confiance et de son plein respect. Dans un esprit prospectif, il aura également à faire preuve d'une grande perspicacité et d'une haute exigence lors du recrutement de nouveaux professeurs (toute une génération d'enseignants quittant le CrLg sous peu).

L'ensemble de ce contexte nécessitera qu'un équilibre soit trouvé entre développements stratégiques à moyen et long termes et mises en œuvre rapides d'améliorations significatives.

La situation globale de l'institution est, en effet, délicate : une part importante des enseignants qui n'a toujours pas pris le train des réformes du processus de Bologne, des niveaux d'étudiants parfois faibles à l'admission et des niveaux d'exigence d'entrée parfois trop bas, une « construction » institutionnelle à restaurer et moderniser, de nombreux rouages à inventer (et non pas seulement à rajeunir), une compétition nationale et internationale exigeante. Autant de constats qui interrogent quant à l'évolution (ou l'absence d'évolution) du CrLg au cours des dernières années et jusqu'à aujourd'hui.

Pour l'heure, il est tout à fait possible d'accorder au CrLg le « bénéfice du doute » et un crédit quant à sa capacité de retourner la situation. Pour autant, un nombre important de mesures est à mettre en œuvre, dont les effets devront être perceptibles au plus vite.

La marche entreprise par la nouvelle direction est courageuse, voire audacieuse. Elle ne pourra néanmoins produire ses effets positifs sans la participation de chacun et une volonté partagée de valoriser l'établissement et ses richesses internes à hauteur de son mérite.

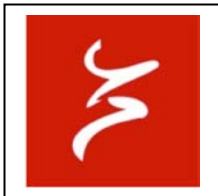
## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Vision de la direction, volonté de développer un projet pédagogique ambitieux dans ses valeurs</li> <li>⇒ Efforts entrepris pour resserrer les liens avec les milieux professionnels et les académies et pour dynamiser les relations régionales</li> <li>⇒ Qualité du corps enseignant</li> <li>⇒ Implication du personnel administratif</li> <li>⇒ Projets et initiatives intéressants (notamment mise en valeur d'un espace de concerts publics en collaboration avec l'ULg)</li> <li>⇒ Richesse de la bibliothèque</li> <li>⇒ Locaux disponibles</li> <li>⇒ Conseil des étudiants actif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Nombreuses lacunes de communication interne et externe</li> <li>⇒ Corps professoral divisé entre les « novateurs » et ceux qui éprouvent des difficultés face aux changements</li> <li>⇒ Outils de gestion administrative (logiciels) ne répondant plus aux besoins</li> <li>⇒ Démarche d'assurance qualité non structurée : plan de suivi inexistant, modalités pratiques d'implémentation et de suivi des mesures non-formalisées</li> <li>⇒ Pas de fiches de cours pour tous les cours, acquis d'apprentissage pas encore formulés pour chaque programme</li> <li>⇒ Recherche insuffisamment intégrée dans la continuité des dispositifs d'apprentissage</li> <li>⇒ Trop peu de partenariats internationaux</li> <li>⇒ Transversalité peu exploitée</li> <li>⇒ Absence de stages externes en orchestres professionnels</li> <li>⇒ Superpositions dans l'organisation générale des cours</li> <li>⇒ Niveau d'admission problématique dans certaines spécialités</li> </ul>

Opportunités	Risque
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Environnement culturel de Liège</li> <li>⇒ Présence, au sein de l'établissement, de plusieurs domaines</li> <li>⇒ Décret « Paysage »</li> <li>⇒ Localisation géographique, notamment inscription dans la Grande Région transfrontalière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Isolement dans le contexte international</li> <li>⇒ Nombreuses réformes au cours des quinze dernières années</li> </ul>

Synthèse des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Construire une culture d'établissement autour d'un projet pédagogique partagé, une démarche stratégique assumée par tous, des missions précises pour les différents conseils, une réflexion commune autour d'une gestion de la qualité.</li> <li>⇒ Définir une structure managériale claire avec une délégation des responsabilités (développer une gestion par projets), notamment dans la perspective de l'augmentation future du cadre (production, communication et coordination qualité) ; développer une culture de l'évaluation des personnels ; proposer des possibilités de formation continue.</li> <li>⇒ Définir les acquis d'apprentissage pour le programme global, pour chaque programme, pour chaque cours et en expliciter les liens au sein des fiches de cours (au-delà du bloc 1).</li> <li>⇒ Mener une réflexion approfondie sur l'évaluation : critères, rôle des retours du jury lors des évaluations, rôle de l'autoévaluation des étudiants, implication des étudiants dans l'évaluation, lien avec l'administration et veiller à conformer l'outil informatique en regard des dispositifs adoptés.</li> <li>⇒ Rechercher et exploiter les opportunités de connaître des exemples réussis dans d'autres institutions, pour alimenter la réflexion sur le projet d'établissement (dont les acquis d'apprentissage) et la démarche d'assurance qualité.</li> </ul>

- ⇒ Développer et renforcer en priorité les liens avec les académies et créer des dispositifs pédagogiques pour permettre aux étudiants sortants de ces académies d'intégrer le cursus en se conformant au niveau d'exigence du bachelier.
- ⇒ Développer des dispositifs aptes à redynamiser les cursus, mettre les étudiants en recherche, stimuler leur esprit d'initiative et d'entreprise (notamment en lien avec les partenaires extérieurs).
- ⇒ Développer une réflexion sur les mécanismes d'aide offerts aux étudiants (aide sociale notamment).



Evaluation du cursus  
**Musique**  
2014-2015

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Nom, fonction et signature de la Direction

M. Nathanaël HARCQ  
Directeur du Conservatoire royal de Liège

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

Damien PARDOEN  
Coordonnateur qualité

Damien PARDOEN

