



Agence pour l'Évaluation de  
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Jacques Moreau  
Ariadna Ayala Rubio  
Anastassia Marounina

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Musique

Institut supérieur de Musique et  
pédagogie (IMEP)

25 mai 2021

## Table des matières

Musique : IMEP .....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	5
Critère A .....	6
Critère B .....	10
Critère C .....	13
Conclusion.....	15
Droit de réponse de l'établissement .....	16

# Musique : IMEP

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation continue du *cluster* « Musique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de *cluster*, organisée en 2015-2016.

Dans ce cadre, Mme Ariadna Ayala Rubio, Mme Anastassia Marounina, et M Jacques Moreau, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus les 9 et 10 mars à la l'Institut Supérieur de Musique et de Pédagogie (IMEP) à Namur. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le domaine Musique, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts désire remercier les membres de la coordination qualité, la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Ariadna Ayala Rubio, experte de l'éducation
- Anastassia Marounina, experte étudiante
- Jacques Moreau, expert pair

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

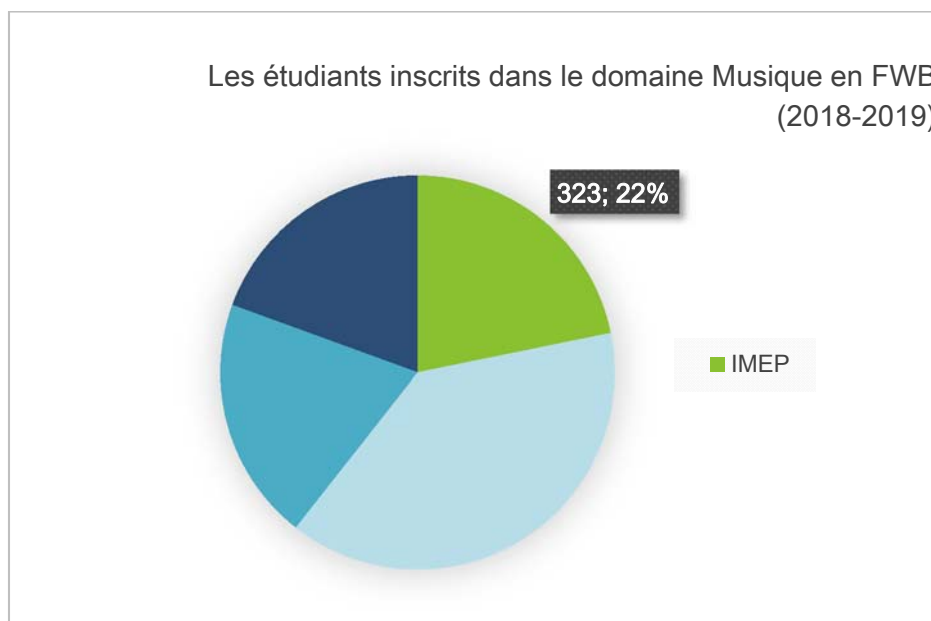
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Supérieur de Musique et de Pédagogie (IMEP) a été créé en 1970 et est intégré à l'enseignement supérieur depuis 2002. Il dépend de l'enseignement libre subventionné. Historiquement situé dans les bâtiments du noviciat de l'ancien couvent des Franciscains de Salzinnes (Namur), l'Institut est installé dans de nouveaux locaux sur le même site.

Le directeur actuel occupe ses fonctions depuis 2002.

A la différence des autres établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), y compris les écoles supérieures des arts, l'IMEP n'organise qu'un seul domaine d'enseignement : la Musique. L'IMEP propose des formations de premier et deuxième cycle en formation musicale. Il propose aussi des masters orphelins en direction chorale, écritures classiques, formation musicale et éducation musicale, ainsi que des études de premier cycle de type court, en formation musicale et en éducation musicale (AESI). L'AESS est également organisé pour toutes les sections.

En 2018-2019, le nombre d'étudiants inscrits dans le domaine Musique à l'IMEP s'élevait à 323, ce qui représentait 22% du nombre d'étudiants inscrits dans ce domaine dans les quatre conservatoires de la Fédération Wallonie-Bruxelles.



## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation complète en 2015, l'IMEP n'a pas connu de modification de cadre. Les évolutions les plus saillantes se situent avant tout en termes d'infrastructure. Le projet de construction d'un nouveau bâtiment sur le site de Salzennes a été mené à bien. Inauguré en janvier 2017, celui-ci comporte une médiathèque et une grande salle polyvalente, cinq classes et quatorze loges de travail. Il permet, via une gestion informatisée, la réservation d'espaces de travail pour les enseignants et les étudiants, qui bénéficient des heures d'ouverture relativement larges de l'Institut. Pour ce qui concerne les bâtiments anciens, un plan de rénovation est programmé, conçu de façon progressive afin de ne pas bloquer l'exercice pédagogique.

Une évolution importante également est le développement de la section « informatique musicale » qui était toute récente au moment de l'évaluation complète. Cette section a connu une forte croissance et fait l'objet d'une évaluation spécifique, publiée dans un rapport séparé cette même année.

Les cinq dernières années ont également été caractérisées par une évolution constante de la population étudiante, augmentant de près de 150%. Celle-ci se manifeste dans le nombre de diplômés, en augmentation d'environ 25 unités. Cette évolution a également permis une augmentation du cadre du personnel intervenant à l'Institut, passant de 41 unités d'enseignement en 2014 à 56 en 2019.

Un comité de direction a été récemment créé. Il est constitué de personnels désignés par le directeur.

Enfin, une nouvelle coordinatrice qualité, qui assurait déjà des charges d'enseignement dans l'Institut, a pris ses fonctions en septembre 2019.

## Critère A

**L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.**

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'IMEP est un établissement dynamique, avec nombre de projets novateurs et un projet pédagogique clair et structuré. Dans les actions visant à améliorer la visibilité de l'Institut, on peut signaler la création du Concours International d'Art Lyrique de Namur. Il reste néanmoins important de stabiliser le projet pédagogique présenté au comité de suivi, plusieurs personnes ayant mentionné que de nouveaux projets et idées pour l'évolution de l'IMEP s'ajoutent très fréquemment en modifiant le projet pédagogique de l'établissement.
- 2 Un plan d'action a été mis en place, construit et partagé, et les responsabilités sont identifiées. Des outils de suivi existent mais il manque des formalisations qui permettraient de faire partager ce suivi entre tous les membres de l'IMEP. Il manque plus particulièrement des indicateurs spécifiques au suivi de l'évolution de la qualité, en lien d'une part avec la recommandation «Exploiter davantage le système d'information interne pour établir des indicateurs de suivi de la qualité, des tableaux de bord incluant les données à collecter concernant le suivi des étudiant.es (taux de réussite, d'échec, d'abandon, de réorientation, d'insertion socioprofessionnelle, etc.)» présente dans le rapport de l'évaluation initiale et d'autre part avec le rôle de la nouvelle personne en charge de la qualité.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 3 L'IMEP a formalisé la concertation avec les parties prenantes externes en suivant les recommandations formulées sur ce point lors de la visite en 2015, grâce à la coordination entre la direction, les directions de département concernées et les parties prenantes externes (des procédures existent pour les départements de chant et cordes). Selon les documents communiqués au comité l'intégration professionnelle spécifique se fait pour les instruments d'orchestre et les chanteurs grâce aux partenariats avec l'OPRL, l'ORW, la Monnaie, l'ORCW et le CAV&MA. Mais cette concertation semble moins toucher les étudiant·es, aussi est-il important de formaliser les lieux d'échange entre les étudiants et des personnes pouvant les aider à mieux envisager leurs futurs projets professionnels.
- 4 Le comité constate que plusieurs partenariats et rencontres sont organisés. Les acteurs du secteur, enseignants et directeurs, sont invités lors de jurys, et interviewés lors de stages organisés sur le terrain dans le cadre de la formation des étudiant·es et également lors de rencontres pédagogiques ponctuelles. Il est alors clair que l'IMEP est intégré dans le monde professionnel local, en promouvant un décroisement musical. A l'issue des jurys, l'avis des personnes externes est recueilli pour un *feedback* sur les épreuves auxquelles ils ont participé. De plus, dans certains départements, l'avis des personnes externes sont pris en compte par les enseignants

dans un conseil d'option. Cette pratique pourrait être répliquée dans d'autres départements.

- 5 Le rapport de l'évaluation initiale (2014) recommandait de « Développer très rapidement un système d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (actuels et anciens) ». Cette évaluation n'a pas été mise en place. Or, le comité considère qu'il est toujours fondamental, pour toute démarche qualité, que cette évaluation soit organisée par des procédures qui, d'une part, garantissent aux étudiant.es une liberté de parole et d'autre part, assure que leur avis sera pris en compte dans la réflexion d'amélioration de la qualité portée par les enseignements.
- 6 Le comité a pu constater le bel investissement des étudiant·es dans l'institution, au bénéfice de la maturité de leur réflexion, qu'il tient à souligner. Il semble au comité qu'il n'est pas fait assez confiance à leur maturité et que leurs opinions et arguments pourraient être davantage pris en compte. Ce qui encourage le comité à proposer que, à côté de l'évaluation des enseignements par les étudiant·es il pourrait être intéressant de mettre en place une autoévaluation de l'étudiant de même qu'une participation des étudiant·es à l'évaluation.
- 7 Un comité de direction a été créé. Cela répond à une recommandation précise du rapport des experts de l'évaluation initiale : « Mettre en place, dès à présent, un management partagé, ne reposant pas uniquement sur la direction ». Ainsi, les documents fournis lors de l'évaluation annoncent la « mise en place d'un management partagé entre le directeur général et les directeurs de département ». Mais un certain nombre de constats interrogent le comité :
  - Si cette instance s'est réunie plusieurs fois à la suite à sa création en 2018, elle ne s'est réunie qu'une seule fois en 2019, et pas encore en 2020 ;
  - L'ensemble des activités de l'IMEP n'y sont pas représentées : il y manque des représentants des conseils d'option : les Vents -CO plus ancien- et pour l'Informatique musicale -CO plus récent mais créé il y a déjà plus de cinq ans ;
  - C'est le directeur qui nomme lui-même les membres de ce comité de direction, qui ne sont pas nécessairement les président·es élu·es des CO ;
  - Parmi les membres de ce comité de direction figurent plusieurs membres de la famille du directeur, ce qui semble au comité créer de potentielles situations de conflits d'intérêts.
- 8 Le comité de suivi s'interroge donc sur cette organisation du comité de direction, qui se déroule potentiellement en marge du processus démocratique qui désigne les présidents des conseils d'option. Il lui semble qu'il s'en dégage un manque de lisibilité des relations structurelles entre les différentes instances de l'institution. Le comité conclut de cette situation que la notion de « management partagé » que contenait la recommandation du comité d'experts en 2014 n'est pas encore réellement mise en œuvre sur le fond.
- 9 Dans la suite du constat précédent touchant au comité de direction, le comité constate que, dans le planning actuel, seul le directeur est responsable de la création des indicateurs pour l'évaluation du programme. Au cours des entretiens avec les étudiants et les enseignants, il apparaît au comité que, d'une part, les propositions qu'ils peuvent faire ne seraient pas toujours entendues par la direction et qu'il y aurait une tendance à ce que ce soit toujours les projets portés par le directeur qui voient le jour. Il semble même que seuls les projets présentés par le directeur au CA puissent être examinés par ce dernier. La démarche qualité ne semble donc pas partagée à tous les niveaux et cela pose question sur l'autonomie de gestion accordée.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 10 Il est pourtant essentiel que ce management partagé soit intégré par tout le personnel et que sa mise en place devienne une réalité afin de faire vivre la démarche qualité.
- 11 Concernant les conseils d'option, le comité s'est interrogé sur la possible disjonction qu'il y a entre les présidents des conseils d'option, élus par leurs pairs, et les membres du comité de direction, désignés par le directeur (cf. constat 7 précédent). Ces deux personnes peuvent donc être différentes. Cette situation interroge le comité et ne lui semble pas pertinente au regard d'un processus réel de partage de la décision.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 12 Enfin, le comité est étonné du fait que le conseil d'option de l'Informatique musicale soit présidé par le directeur. Il semble au comité que la mise en place de ce département aurait pu se faire en étroite collaboration entre un président de conseil d'option nommé par ses pairs et le directeur. Quoi qu'il en soit, que cette situation qui perdure rompt l'équilibre démocratique dans l'institution.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de rendre le projet pédagogique de l'établissement stable. Une fois les actions prioritaires choisies, il est important de les faire perdurer dans le temps pour que le personnel et les étudiants soient informés et s'impliquent dans leur mise en place.
- 2 Le comité recommande de mettre en place des outils de visibilité des données du plan d'amélioration de la qualité et de leur suivi, outils produits par des commissions pilotées par la coordinatrice qualité et qui intègrent des enseignants et des représentant·es des étudiant·es.
- 3 Concernant la concertation avec les parties prenantes et l'insertion professionnelle des étudiants, le comité suggère de rendre la communication avec les anciens étudiants plus formelle et de l'inclure dans les activités organisées pour développer l'intégration professionnelle des étudiants.
- 4 Afin de consolider et rendre profitables à tous les partenariats extérieurs en généralisant les bonnes pratiques existantes, le comité suggère que des rencontres pédagogiques transversales visent à exploiter les avis des personnes extérieures.
- 5 Le comité ne peut que formuler à nouveau la recommandation contenue dans le rapport d'évaluation complète (2015) : « Développer très rapidement un système d'évaluation des enseignements par les étudiants (actuels et anciens) ». Il est important que les étudiant·es apprennent qu'ils ont l'opportunité de donner leur avis et que les résultats de leurs évaluations soient exploités et communiqués de manière anonymisée. Le coordinateur pédagogique de la section d'éducation musicale a déjà mis en place plusieurs évaluations pédagogiques dans son département. Il serait pertinent de partager son expérience avec les directeurs / directrices des autres sections afin de pouvoir les répliquer.
- 6 Le comité recommande d'une part, de développer l'évaluation des enseignements par les étudiant·es pour tout le programme, et d'autre part d'envisager la possibilité d'inclure dans l'évaluation une prise en compte d'une autoévaluation de l'étudiant·e ainsi qu'une potentielle participation des étudiant·es à l'évaluation de leurs pairs.



- 7 Le comité estime qu'il est très important pour l'avenir de l'institution que soit établie au plus tôt une gouvernance qui garantisse la transparence et l'équité du système de prise de décisions à l'IMEP. Il ne peut donc que formuler à nouveau la recommandation du rapport d'évaluation complète, déjà rappelée (constat 7). Pour cela, il recommande à l'institution de reconsidérer l'organisation et le fonctionnement du comité de direction, en suggérant d'envisager la possibilité qu'il soit composé systématiquement des président·es des Conseils d'options, désigné·es démocratiquement par les membres du CO, et d'autre part que des règles précises et connues de tous en régissent le fonctionnement.
- 8 Le comité recommande que le management de la démarche qualité soit partagé, incluant nécessairement la coordinatrice qualité et des enseignants. Des retours des processus de décisions devraient être faits régulièrement. Dans ce sens, il est important de clarifier les fonctions du poste de la coordinatrice qualité et de rendre son rôle central à la démarche.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 9 Le comité suggère d'établir un système transparent de communication qui concerne toutes les sections. Il serait important d'assurer que tous les départements aient accès au même niveau de communication avec la direction.

## Critère B

**Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.**

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le nouveau bâtiment (bâtiment 3) qui était en projet lors de la visite d'évaluation initiale a été achevé. La création d'une véritable bibliothèque et de salles adaptées aux besoins spécifiques de l'institut est une avancée importante qui permet d'offrir un apport de grande qualité aux infrastructures de l'IMEP. Lors de la visite, le plan de rénovation des anciens locaux - bâtiments 1 et 2 - a été expliqué au comité. Il est indéniable que l'IMEP consacre les moyens nécessaires à fournir à terme aux étudiant·es et au personnel, des locaux qui soient dignes de l'enseignement supérieur.
- 2 Lors de l'entretien avec les étudiant·es, il est apparu qu'en certaines occasions, il serait nécessaire d'avoir du matériel adapté pour les cours collectifs (tables et tablettes rabattables sur les sièges en nombre suffisant pour pouvoir écrire). Dans ce sens, le comité se demande si le nombre d'étudiant·es est équilibré, en lien avec les ressources matériels de l'établissement.
- 3 Le comité a pu entendre qu'une difficulté existait pour l'accès et la réservation des salles –notamment les loges de travail du nouveau bâtiment. Il en découle une potentielle inégalité entre les étudiant·es. C'est pour cette raison qu'il est très important de garantir un accès homogène et égalitaire aux étudiant·es, afin de promouvoir une équité entre elles et eux et favoriser leur développement tout au long de leur études supérieures.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Pour le cours de formation musicale, un système de remédiation a été mis en place pour pallier la diversité de niveaux existante. Celle-ci est liée à la possibilité d'accéder à l'institution avec un niveau faible en cette matière. Si les étudiant·es considèrent cette possibilité d'accès comme un avantage, ils trouvent que les niveaux d'enseignement dans cette discipline ne sont pas adaptés pour ceux qui intègrent un niveau trop faible. Cela a pour conséquence de freiner certains et d'en démotiver d'autres. C'est dans ce contexte que le dispositif de remédiation intervient, offrant une aide entre pairs. Mais celle-ci demande à ceux ou celles qui l'assurent un temps qui les inquiète. Le comité apprécie que l'institution ne crée pas de barrage important à l'accès en raison du niveau de formation musicale, mais il estime que le dispositif de remédiation ne peut pas, à lui seul, suffire pour répondre aux conséquences de ce choix institutionnel : il lui semble qu'un cours intensif de « remise à niveau » devrait pouvoir être proposé à ceux qui en ont spécifiquement besoin.
- 5 Le comité constate que toutes les grilles de cours se trouvent sur le site internet. L'institut nous informe du fait que la réorganisation du site internet est en cours et que des capsules vidéo sur les formations et les concerts sont visibles sur la chaîne YouTube de l'IMEP.

- 6 Cependant, le comité a appris lors des entretiens qu'il ne semble pas que tous les professeurs donnent aux étudiant·es les informations nécessaires en termes d'engagements et d'objectifs pédagogiques. De même, il semblerait que des éléments peuvent se rajouter en cours d'année sans qu'une information suffisamment précise ait été faite en amont.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 7 Il resterait donc d'une part, à vérifier à quel niveau les étudiant·es consultent les ressources disponibles et que les modifications potentiellement apportées en cours d'année à un cursus respectent une certaine déontologie par rapport au chemin sur lequel les étudiants se sont engagés en début d'année d'autre part, et enfin à s'assurer que les grilles et fiches de cours comportent des critères d'évaluation clairs, explicites et connus.
- 8 Concernant le suivi des étudiants, un système d'alertes existe en cas d'absences répétées des étudiants aux cours, qui semble bien fonctionner. Mais le comité a entendu que beaucoup d'étudiant.es se sentaient livré·es à eux-mêmes ou elles-mêmes et abandonnaient parce que se sentant perdu·es. Sans pouvoir mesurer la réalité de cette situation, le comité s'inquiète qu'un tel retour puisse être ainsi exprimé. Il appartient donc à l'institution d'interroger son système de suivi et de soutien de chaque étudiant·e dans son parcours : le système d'alerte des manquements ne constitue pas, à lui seul, une garantie suffisante.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de mettre en place un système de réservation informatisée des salles qui permette une réelle équité pour la répartition du temps d'occupation entre les étudiant.es.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 2 Concernant la formation musicale et les remédiations, le comité recommande :
  - Qu'un encadrement pédagogique spécifique par un enseignant expérimenté puisse permettre aux étudiants en retard de niveau en formation musicale de profiter d'un accompagnement pédagogique soutenu.
  - Que, si le dispositif de remédiations réalisées par les étudiant·es est maintenu en parallèle des cours spécifiques évoqués précédemment, ces remédiations soient valorisées au sein du parcours de ceux et celles qui les assurent.
- 3 Le comité recommande de conduire une réflexion pédagogique partagée au profit d'une démarche d'innovation pédagogique qui puisse concerner l'ensemble des sections et notamment les cours théoriques qui ont à gérer des disparités de niveaux.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Le comité recommande que l'établissement vérifie que le matériel est adapté aux besoins des étudiant·es pour les cours collectifs, particulièrement ceux qui comptent un effectif important.
- 5 Des ressources en ligne étant disponibles pour les étudiant·es, l'établissement devrait vérifier si elles sont consultées et comment elles sont intégrées par les étudiant·es afin de mesurer leur pertinence en permanence.

- 6 L'institution accueillant des étudiant·es aux parcours et niveaux très diversifiés, le comité recommande d'assurer un suivi et un soutien renforcé, lorsque cela s'avère nécessaire, pour conforter les étudiant·es dans leur parcours et leur assurer les meilleures chances de succès.

## Critère C

**La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.**

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le plan d'action comporte un « axe relatif à la culture de la qualité au sein de l'établissement ». À la lecture de ce plan d'action, le comité s'inquiète de voir que la coordinatrice qualité n'apparaît proportionnellement que très peu par rapport à son rôle de gestion de la démarche qualité en interne. Le comité estime que le plan d'action devrait laisser une place bien plus importante à la coordinatrice qualité dans ce processus, la plaçant à l'intersection de toutes les démarches liées à l'instauration et au suivi d'une culture qualité qu'elle a en responsabilité de promouvoir et de faire partager au sein de l'établissement. Pour le comité, il est fondamental, non seulement pour le processus lui-même, mais également dans le cadre de la succession directoriale qui s'annoncera dans quelques années, de mettre en place un processus qui soit constant, transparent, et jouisse d'une réelle autonomie.
- 2 Des informations dont il a pu prendre connaissance durant la visite il est apparu au comité que certaines procédures pouvaient souffrir d'un manque de transparence, voire de solidité objective, quant aux critères avancés pour le recrutement d'un enseignant. Une culture qualité ne peut faire l'économie d'une démarche totalement "équitable et transparente" pour tout processus de recrutements. Dans l'esprit d'une culture qualité partagée, il semble au comité fondamental que, dans ce processus, l'ensemble des parties prenantes soient entendues et leur avis sérieusement pris en compte.
- 3 Le comité constate que l'établissement n'a pas mis en place d'instruments de suivi et de mesure de l'avancement d'une manière systématique. Selon les informations apportées dans les documents transmis au comité, il serait nécessaire de formaliser ce travail de veille, en synthétisant les données informatiques disponibles et en exploitant davantage le système d'information interne pour établir des indicateurs de suivi de la qualité, des tableaux de bord incluant les données à collecter concernant le suivi des étudiant.es (taux de réussite, d'échec, d'abandon, de réorientation, d'insertion socioprofessionnelle, etc.). Même si le directeur dispose, selon lui, d'outils suffisants pour le suivi des étudiant-es, il serait pertinent que ces outils soient connus et facilement accessibles par d'autres personnes, notamment les membres du comité de direction.
- 4 Il semble au comité qu'il y a un enjeu important pour la démarche d'évolution de la qualité des enseignements à traiter cette question de la disparité des niveaux et de la remédiation. Une réflexion en lien avec le directeur de la section « pédagogie » pourrait permettre de dégager des pistes pour mieux répondre à cette diversité de niveaux, adapter les activités pédagogiques selon les étudiant-es, notamment par une pédagogie différenciée. À l'occasion de la refonte des grilles, par un échange sur les bonnes pratiques et les expérimentations pédagogiques déjà menées par certains enseignants, cette réflexion pourrait être menée en lien avec la coordinatrice qualité et permettre ainsi d'encourager la mise en place des innovations pédagogiques au sein de toutes les sections.

- 5 Le comité a perçu, de sa rencontre avec les étudiant·es, qu'ils·elles ne se sentaient pas acteurs essentiels de leur processus d'apprentissage, ni de la vie de l'établissement. Cela lui semble poser un certain problème. Il est en effet important d'assurer que les étudiant·es soient au centre des préoccupations et donc de les faire pleinement participer aux décisions. Cela touche notamment à l'évaluation de la qualité du programme pour le retour des étudiant·es, qui leur permettrait de développer le regard critique qu'ils et elles portent déjà sur l'enseignement reçu. Ce regard critique est essentiel au bon fonctionnement de l'établissement : la qualité d'un dialogue continu et organisé entre les étudiant·es et les différents responsables de l'enseignement créent un environnement propice permettant à l'Institut d'évoluer.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 6 Dans la suite du constat qui précède, le comité relève que ni les représentant·es du personnel administratif ou pédagogique, ni les représentant·es des étudiant·es ne siègent au Conseil d'Administration, la plus haute instance de l'IMEP, contrairement à ce qui est présent dans la majorité des institutions de l'enseignement supérieur. Cette situation souligne bien qu'ils·elles n'ont pas la capacité de faire entendre directement leur voix dans ce lieu de décision. Pour le comité, cela limite le caractère démocratique présent à l'IMEP et nuit au développement d'une culture qualité partagée par tous.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de clarifier les fonctions, missions et responsabilités du poste de la coordination qualité et de rendre son rôle central pour permettre un réel partage et une efficacité de la culture qualité au sein de l'établissement.
- 2 Le comité recommande de garantir, pour tout processus de recrutement ou de progression de carrière de son personnel, conformément à l'ESG 1.5, une procédure totalement équitable et transparente. Dans le cas spécifique de l'existence des liens familiaux entre le directeur et les enseignants à recruter ou déjà recrutés, il est d'autant plus essentiel de garantir cette transparence du processus et d'accorder, sur ce point, une attention particulière aux avis du CGP, instance qui regroupe tous les acteurs internes de l'IMEP.
- 3 Il serait nécessaire de formaliser le travail de veille, en synthétisant les données informatiques disponibles et en exploitant davantage le système d'information interne pour établir des indicateurs de suivi de la qualité et des tableaux de bord.
- 4 Le comité suggère que des espaces dédiés aux échanges entre enseignants de différentes sections soient proposés par la coordinatrice qualité afin de communiquer sur les expérimentations pédagogiques déjà menées.
- 5 Le comité recommande que les étudiant·es soient invité·s à participer à une évaluation globale du programme une ou deux fois par an, afin qu'ils puissent se sentir acteurs essentiels au sein de l'IMEP. Dans ce sens, il est important qu'ils aient la possibilité de participer à la démarche qualité au travers de l'auto-évaluation.
- 6 Pour parfaire pleinement la représentation démocratique présente dans l'IMEP et garantir une culture qualité partagée par toutes les parties prenantes internes à l'IMEP, le comité recommande de garantir la présence d'une représentation de chacune de ces parties prenantes – étudiant·es, personnel, enseignant·es - dans l'instance la plus haute qu'est le Conseil d'Administration.

## Conclusion

L'IMEP est un établissement supérieur de musique dynamique, proposant des projets novateurs. Il est ancré dans son territoire et y est un acteur culturel important, permettant ainsi à ses étudiants de s'intégrer professionnellement.

L'établissement a récemment connu une évolution d'infrastructure. Son nouveau bâtiment permet aux étudiants d'accéder à des locaux de qualité ainsi qu'à une médiathèque. Le tout est géré de manière informatisée.

Proposant un large choix de formation, l'IMEP est ouvert à une large diversité de profils, permettant à des étudiants aux profils variés de trouver leur place au sein de sa formation.

Malgré des atouts importants, il est nécessaire pour l'avenir de l'IMEP de mener plusieurs réflexions d'envergure. Sur le plan pédagogique tout d'abord, en repensant les cours collectifs de formation musicale, pour les adapter au mieux à la diversité de profils d'étudiants qui font la richesse de l'établissement. Mais également en mettant en place un système d'évaluation des enseignements qui permettra d'avoir un retour direct sur les améliorations possibles à mettre en place et sur la qualité des formations dispensées.

Il est enfin essentiel pour l'avenir de l'IMEP que la démarche qualité soit partagée par toutes les parties prenantes (enseignants, personnel administratif et étudiants) afin de développer une dynamique qui les implique et les fasse travailler ensemble. Pour cela, le rôle de la coordinatrice qualité est fondamental et doit être soutenu.

Dans ce renforcement du processus qualité, la gouvernance doit pouvoir jouer un rôle important : par le soutien qu'il doit apporter à toute démarche de la coordination qualité d'une part mais également par un fonctionnement qui offre une plus grande transparence des processus de décisions et une clarification du fonctionnement des instances internes.

C'est à ces conditions que la démarche qualité deviendra une réalité partagée par tous les acteurs de l'IMEP.

## Droit de réponse de l'établissement



**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel :*

Le manque de « transparence » souligné à plusieurs reprises dans le rapport doit certainement être mis en relation avec le caractère incomplet de notre DAE et le changement de Coordinatrice qualité, et non avec une volonté de ne pas communiquer certaines informations.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Critère A	Constats et analyses	2	Des outils de suivi existent et sont partagés annuellement au CA par la Direction. Ces documents peuvent également être consultés par les membres du CGP, sur demande.
Critère A	Constats et analyses	9	Concernant les projets artistiques, un comité - composé d'enseignants, des responsables de la communication et des activités, du régisseur et du Directeur – analyse systématiquement tous les projets proposés. Après analyse, seuls sont acceptés les projets qui rencontrent un objectif pédagogique réel (avec suivi et encadrement pédagogique possible) et dont l'impact financier est raisonnable.
Critère A	Constats et analyses	11	Nous tenons à préciser que les directeurs de département actuellement désignés sont par ailleurs présidents de leurs conseils d'option respectifs.
Critère A	Recommandations	8	La nouvelle Coordinatrice qualité est consciente du travail à effectuer, en collaboration avec le Directeur pour qui la démarche qualité est une réelle priorité. Elle souhaite toutefois mentionner aux experts qu'elle devra prioriser voire faire des choix dans les tâches qui lui incombent, vu le peu d'heures liées à sa fonction.
Critère B	Constats et analyses / Recommandations	3 / 1	La difficulté soulevée par le comité des experts fait partie des préoccupations récurrentes débattues au sein du CGP. Des règles précises existent pour la gestion des réservations de locaux, mais cette réglementation est constamment remise en question.
Critère B	Constats et analyses	6	Comme écrit dans le DAE, l'IMEP dispose d'un système de communication interne (intranet et Moodle) efficace, à la portée de chaque membre de l'Institut. Toutes les informations utiles s'y trouvent, qu'elles soient d'ordre administratif, pratique ou pédagogique. Canal officiel de l'information, chacun se doit d'y référer pour se tenir informé de toutes les décisions qui le concernent. L'article 4 du Règlement des études précise en outre : « L'ensemble des objectifs poursuivis par le programme d'études de chaque option

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			est téléchargeable sur l'intranet de l'IMEP via les projets pédagogiques spécifiques aux professeurs de chaque option. Le projet pédagogique de chaque professeur (objectifs, contenus et évaluations) doit être arrêté définitivement le 30 octobre de l'année académique en cours. »
Critère B	Constats et analyses	8	Le taux d'abandon est faible et nous nous interrogeons sur le sentiment d'abandon exprimé par certains étudiants rencontrés par les experts. Des enquêtes ont déjà été réalisées durant la période de confinement, et vont encore être menées afin de mieux comprendre pourquoi les étudiants se sentent perdus, et surtout par rapport à quelles disciplines ou quels types d'enseignement.
Critère B	Recommandations	3	La réflexion concernant les disparités de niveaux dans les cours théoriques a bien été amorcée au CGP, et ce depuis plusieurs années. Cette réflexion est souvent remise à l'ordre du jour et les mesures prises pour les remédiations, par exemple, réévaluées périodiquement.
Critère C	Constats et analyses	5	Concernant l'implication des étudiants à la vie de l'établissement, il s'agit de rappeler que le Conseil des étudiants est présent et actif dans les différents conseils (CO, CGP, Conseil social).

Nom, fonction et signature  
de l'autorité académique  
dont dépend l'entité

Nom et signature du de la  
coordonnateur·trice de l'autoévaluation

Guido JARDON,  
Directeur général

Catherine MILLER,  
Coordinatrice qualité