



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Conservatoire royal de Liège (CRLg)

Domaine Musique

Ariadna AYALA RUBIO
Anastassia MAROUNINA
Jacques MOREAU

Le 9 juin 2021

Table des matières

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Critère A	6
Critère B	8
Critère C	10
Conclusion.....	12
Droit de réponse de l'établissement	13

Domaine Musique : Conservatoire royal de Liège

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 ce cursus, organisée en 2015-2016.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite en ligne, le 8 février 2021 pour le Conservatoire royal de Liège.

La Cellule exécutive de l'AEQES souhaite souligner le caractère incomplet de la démarche d'autoévaluation menée par le CRLg sur laquelle repose la méthodologie d'évaluation continue. L'évaluation continue des établissements concernés par le cluster « Musique » a été initialement prévue au printemps 2020. Pour des raisons internes au Conservatoire royal de Liège, la commission d'autoévaluation n'a plus été en mesure de produire le dossier d'avancement à la date prévue. Constatant l'impossibilité de mener une évaluation basée sur un échange constructif, la Cellule exécutive de l'AEQES a proposé de reporter l'évaluation. L'établissement a, par la suite, été invité à constituer une nouvelle commission d'autoévaluation et à présenter un dossier d'avancement complété pour le mois de novembre 2020. La Cellule exécutive de l'AEQES a réceptionné le 16 novembre 2020 le rapport d'avancement, accompagné d'une liste incomplète des annexes nécessaires à la mise en œuvre de la méthodologie AEQES. Le rapport d'avancement, bien que basé sur une version préliminaire établie par la première commission d'autoévaluation, n'est pas porté par une commission d'autoévaluation collégiale et n'est signé que du Directeur Général de l'établissement. La cellule exécutive de l'AEQES souligne dès lors le caractère incomplet du processus d'autoévaluation sur lequel se base ce rapport d'évaluation continue, qui n'a pas permis au comité de déployer pleinement la méthodologie de l'évaluation continue.

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 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 2015-2016 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 désire remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

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

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Présentation de l'établissement et du programme évalué

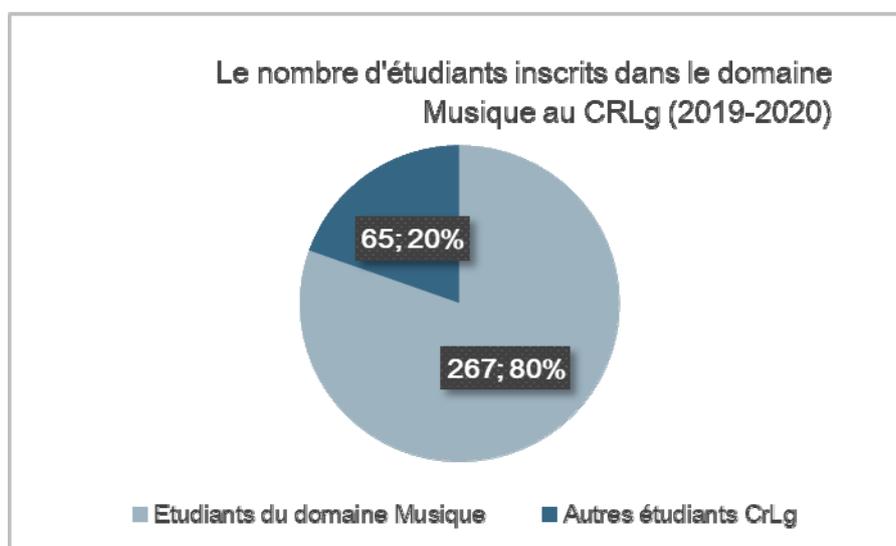
Le Conservatoire royal de Liège a été officiellement fondé en 1830. Tout d'abord École royale de musique et de chant (fondée en 1826), il est devenu, en 1830, le premier conservatoire royal de musique de Belgique. En 2002, il intègre l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

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 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.

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.

En 2019-2020, les étudiants inscrits au sein du domaine Musique au Conservatoire royal de Liège étaient au nombre de 267 pour un total de 332 pour les deux domaines.



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis 2015, le Conservatoire royal de Liège a poursuivi la mise en œuvre du décret Paysage au sein des programmes du domaine Musique. Celle-ci s'est manifestée notamment par la création d'un travail de fin d'études pour les masters et par la mise en place de diverses finalités spécialisées.

Après avoir connu une chute constante de ses effectifs entre 2009 et 2013, la population étudiante du bachelier s'est stabilisée. Le nombre d'étudiants inscrits dans les masters du domaine Musique a, quant à lui, connu une augmentation importante entre 2008 et 2018. Les classes de piano et de violon représentent aujourd'hui à elles seules, un quart de la population étudiante des masters.

Le cadre enseignant se caractérise par une stabilité relative, voire une légère diminution par rapport à la dernière évaluation.

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. Le comité constate une amélioration par rapport aux instances de gouvernance internes à l'établissement. Ce point a fait l'objet de l'axe 3 du plan d'action et avait été considéré comme prioritaire par le comité d'experts ayant réalisé la première visite d'évaluation.
 - a. Dans ce sens, les missions des conseils, à savoir le Conseil de gestion pédagogique (CGP), le Conseil du domaine de la Musique (CDM) et Conseil d'option (CO), semblent avoir été redéfinies, et les enseignants rencontrés semblent bien participer à ces différentes instances et valoriser leur rôle et leur utilité ;
 - b. les liens avec les parties prenantes externes sont formalisés au sein d'une instance qui se réunit annuellement ;
 - c. le dialogue avec les académies a été renforcé et développé ;
 - d. le fonctionnement du Conseil du domaine Musique a gagné en représentativité, en ce qu'il inclut maintenant des représentants des disciplines qui n'étaient jusque-là pas représentées
2. Les enseignants rencontrés confirment le bon fonctionnement des Conseils de domaine, mais le circuit décisionnel entre le Conseil de domaine Musique et le CO leur donne le sentiment qu'ils ne sont pas systématiquement consultés ou que leurs avis ne sont pas toujours respectés pour la prise de décisions sur des thématiques qui les concernent.
3. Il apparaît au comité que le projet pédagogique et l'identité propre - les valeurs fortes du CRLg - devraient faire l'objet d'une réflexion interne à l'établissement. Or, les axes stratégiques de la politique du CRLg ne sont pas suffisamment partagés pour permettre aux enseignants de bien cerner les axes prioritaires pour le domaine de la musique et de mieux s'identifier avec les valeurs et actions fortes du CRLg.
4. Le plan d'action formalisé à la suite du rapport des experts est priorisé, détaillé, mais il n'a pas été actualisé, ce qui démontre le peu de systématisation de la démarche qualité au sein de l'établissement.
5. Le comité constate que le rapprochement des deux domaines existants au sein du Conservatoire n'est pas encore effectif. Des étudiants peuvent se rencontrer, à l'occasion conduire un projet, mais il manque une formalisation à tous les niveaux pour permettre une institutionnalisation de ces échanges, un développement de ces projets artistiques transversaux, voire une prise en compte possible dans des évaluations.
6. La communication a bénéficié de solutions technologiques qui ont nettement amélioré les moyens de communiquer à tous les niveaux et d'accéder à l'information tant en interne

qu'en externe. Le logiciel *Horizon* offre des possibilités de réserver les salles, de consulter les notes, etc. Mais son fonctionnement pose encore de nombreuses difficultés techniques: difficultés d'accessibilité aux adresses mail, aux cours, etc... Les interlocuteurs rencontrés reconnaissent la nécessité de faire évoluer ce système.

7. Malgré l'amélioration soulignée, il demeure des difficultés en termes de transfert d'une information uniforme et efficace.

RECOMMANDATIONS

Le comité de suivi considère que nombre des recommandations importantes de la visite initiale restent valides. Il précise les suivantes :

1. Poursuivre la clarification des fonctions des différentes instances, des modalités de prise de décision ;
2. Poursuivre l'amélioration des moyens de communication, en s'attachant, au-delà des moyens technologiques, aux aspects qualitatifs de ces moyens, pour assurer fiabilité et transparence du transfert des informations ;
3. Mieux définir les missions et niveaux de responsabilité entre les différents échelons de l'organigramme ;
4. Le comité d'évaluation de la visite initiale soulignait déjà l'opportunité de rapprocher les deux domaines pour qu'ils s'enrichissent mutuellement (recommandation 2.3), en mettant en place une cellule de coordination. Il semble au comité de suivi qu'il est nécessaire de dédier spécifiquement un poste, en tout ou partie, à cette coordination, essentielle pour l'évolution du CRLg.
5. Une réelle démarche d'évaluation de la qualité est à mettre en place, ce qui nécessite la désignation d'une personne pour la coordonner. Cette démarche doit permettre d'assurer un système de suivi et permettre une consultation des parties prenantes internes et externes sur les projets forts de l'établissement et son évolution.

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 comité a constaté une possible inégalité concernant l'insertion professionnelle future des étudiants du CRLg. Certains étudiants ont exprimé leur satisfaction concernant leurs possibilités d'avoir de nombreuses expériences avec des *masterclass* et des stages de formation, alors que d'autres ont mentionné beaucoup plus de difficultés accéder à des expériences éducatives garantissant leur future insertion professionnelle. Cette absence de cohérence et d'équité dans les opportunités des étudiants du CRLg devrait être adressée rapidement par la direction du Conservatoire et par la nouvelle direction du domaine Musique.
2. La politique d'accueil et de suivi des étudiants internationaux mériterait également une réflexion approfondie. Les outils produits en interne ont pour objectif de garantir la circulation d'une information essentielle pour garantir aux étudiants un parcours éducatif de qualité. Toutefois, ces outils devraient être évalués et monitorés au moyen d'indicateurs propres, permettant de mesurer si les étudiants reçoivent effectivement l'information nécessaire. Le niveau d'intégration de ces étudiants au sein du CRLg devrait également faire l'objet d'une évaluation et d'un suivi régulier.
3. Les représentants étudiants sont très engagés dans la vie de l'établissement et dans la création de processus de communication permettant l'amélioration de la communication et la bonne intégration des étudiants (nationaux et internationaux). Cet engagement dépasse même les limites de ce qui devrait être attendu, certains assumant parfois la traduction en anglais de certains documents. La délégation à des représentants étudiants de tels services ne peut s'inscrire dans une démarche qualité aboutie.
4. Le comité a constaté que l'encadrement des étudiants semble varier fortement d'un instrument à l'autre, avec un fort impact sur le nombre d'heures consacrées à l'enseignement de l'instrument. Cette disparité semble plus être la conséquence de disparités de recrutement que de critères pédagogiques explicites. Les différences en matière d'encadrement ne semblent donc pas être transparentes ni cohérentes.
5. Le comité a constaté que les mécanismes pour garantir la libre expression des étudiants concernant la mise en place de la pédagogie au sein du CRLg sont insuffisants. La petite taille de l'établissement dans un contexte d'enseignement « maître-élève » propre à l'enseignement artistique et l'absence de processus d'évaluation anonyme constituent des obstacles évidents à une parole libre et transparente des étudiants. Les représentants étudiants jouent un rôle au sein des instances, portent la parole de leurs pairs, mais se sentent limités par les conséquences potentielles de leurs prises de paroles. Dans ce sens, la plupart des étudiants perçoivent comme délicate toute communication de leurs ressentis et

de leurs avis tant sur les enseignements que la vie au CRLg. Cela souligne le besoin d'un processus d'évaluation formalisé pour permettre aux étudiants de donner leur avis sur la qualité de la formation.

6. Les documents auquel le comité a eu accès et les échanges avec les différents intervenants semblent indiquer que l'objectivité des feedbacks donné aux étudiants par les enseignants sur leurs apprentissages ne peut être garanti de manière systématique. . Par ailleurs, il semble que le poids (du professeur) de la discipline principale, en certaines occasions, ne commande la validation au détriment de disciplines dites « secondaires ». Afin de pouvoir créer une culture de la confiance entre pédagogues et étudiants et de permettre une prise de conscience des étudiants sur leurs compétences et apprentissages, une réflexion sur l'évaluation des apprentissages semble indispensable.
7. Une partie du bâtiment a été rénovée récemment, cependant les réalités immobilières du CRLg – locaux historiques, classés - produisent des conditions de travail qui restent alarmantes pour certains locaux au détriment de l'environnement de travail pour les étudiants.
8. Il existe toujours une contradiction entre le niveau d'exigence souhaité par l'établissement et le niveau des candidats présentant l'examen d'admission. Des examens plus transversaux sont prévus et pourront permettre une meilleure compréhension des valeurs, des exigences et de la direction que souhaite prendre le conservatoire.

RECOMMANDATIONS

1. Garantir la possibilité d'avoir des expériences professionnalisantes quel que soit la filière de formation et assurer cet accès équitable au sein d'une même classe d'instrument ;
2. Mettre à disposition des étudiants internationaux de la documentation en anglais, essentielle pour faciliter leur intégration ;
3. Réfléchir à la place que le CRLg souhaite donner aux étudiants internationaux au sein de l'établissement ;
4. Remettre les étudiants au centre du débat en mettant en place des processus d'évaluation anonymes et systématiques portant sur la qualité des enseignements ;
5. Réfléchir aux modes d'évaluation des apprentissages afin d'œuvrer à la clarification des critères d'évaluation et à leur diffusion optimale, ainsi qu'à l'objectivation des décisions prises ;
6. Poursuivre les efforts visant à l'amélioration des locaux.

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. Les difficultés connues par le CRLg en marge de la production du rapport d'avancement, décrites en préambule à ce rapport, ne permettent pas au comité de se prononcer de manière totalement éclairée sur la culture qualité au sein de l'établissement. Il souhaite néanmoins faire mention de divers éléments qui lui semblent importants.
2. Le comité a pu identifier un besoin pour les enseignants que la direction générale de l'établissement se positionne et communique clairement sur les missions qu'elle considère essentielles pour une ESA et pour l'activité des enseignants du CRLg. Cette clarification des priorités nous semble l'élément fondateur d'une démarche qualité : elle devrait être adressée rapidement afin de garantir le développement progressif d'une « culture qualité » partagée au sein du CRLg.
3. Les enseignants rencontrés ont mentionné l'existence de nombreuses initiatives et collaborations artistiques développées au sein du CRLg. Même si la plupart de ces initiatives se déroulent au sein de chaque option musicale, nous souhaitons mentionner la possibilité de développer des « laboratoires expérimentaux » - pour explorer des dispositifs d'auto-évaluation des étudiants, par exemple - ou la création de « cellules thématiques », notamment pour traiter des sujets du harcèlement et de l'abus de pouvoir. Ces pistes d'expériences et de réflexions permettront de nourrir le développement d'une culture qualité commune.
4. La démarche qualité au sein du CRLg est à l'arrêt. Outre l'absence actuelle d'un coordinateur qualité, le comité a constaté des déficiences dans la formalisation des procédures écrites pour garantir le déroulement de la démarche qualité. Il serait donc nécessaire de créer des supports concrets permettant de documenter la manière dans laquelle la politique qualité de l'établissement est mise en place et évaluée.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande l'amélioration et la systématisation de la communication sur le projet pédagogique de l'établissement ;
2. Le comité suggère la fidélisation et la pérennisation de la collaboration avec les représentants étudiants. Il est important que certaines tâches réalisées par ceux-ci (traduction de documents en anglais pour les étudiants internationaux) soient assumées par l'établissement ;
3. Le comité suggère d'identifier toutes les bonnes pratiques mises en place au sein du CRLg et de créer des espaces inter-domaine pour communiquer sur ces pratiques, afin de nourrir une culture commune sur l'innovation et les collaborations déjà entamées en interne ;

4. Le comité suggère de développer une base de documents et de supports concrets permettant de documenter la manière avec laquelle la politique qualité de l'établissement est mise en place et évaluée.

Conclusion

Plusieurs améliorations ont été mises en place au sein du CRLg concernant la clarification du rôle des différentes instances de gouvernance internes à l'établissement ou la communication, avec l'utilisation de solutions technologiques.

Cependant, le comité constate un déficit au niveau de l'organisation concrète d'une culture de la qualité et de la responsabilisation des parties prenantes pour que celle-ci puisse se mettre en place de manière collective.

Le projet pédagogique et les valeurs du CRLg - devraient faire l'objet d'une réflexion interne à l'établissement, en identifiant les axes stratégiques de la politique du CRLg. Ces actions ne sont pas suffisamment connues et partagées par l'ensemble des enseignants, ne permettant pas pour permettre aux enseignants de mieux s'identifier avec les valeurs et priorités du CRLg.

Un plan d'action formalisé et détaillé devrait être élaboré et communiqué rapidement, avec les indicateurs et organigrammes nécessaires pour systématiser la démarche qualité au sein de l'établissement.

Parmi les actions futures prioritaires, nous recommandons de travailler au rapprochement des deux domaines existants au sein du Conservatoire, le développement de projets artistiques transversaux, la réflexion sur les modalités d'évaluation et de feedback des enseignants et la formalisation de la participation des étudiants dans la démarche qualité.

Le comité a été informé de la nomination prochaine d'une directrice pour le domaine Musique. Un coordinateur qualité devrait impérativement être nommé dans la foulée. Par ailleurs, le Directeur général poursuit une réflexion sur ses propres responsabilités par rapport au domaine Musique en sa qualité de directeur issu des Arts de la parole, dans le sens de la communication de cette vision stratégique évoquée par le comité des experts.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation du cluster

**Musique
(2019-2020)**

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

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

Harcq Nathanaël
Directeur

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.