



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

Sophie Grunfelder  
Dorothee Schoonooghe  
Thomas Van Deursen

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Théâtre, audiovisuel, cirque

Bachelier en Art dramatique  
Master en Art dramatique

ARTS<sup>2</sup>

1<sup>er</sup> Décembre 2022

## Table des matières

Théâtre, audiovisuel, cirque : ARTS <sup>2</sup> .....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	10
Critère C.....	12
Conclusion .....	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

# Théâtre, audiovisuel, cirque : ARTS<sup>2</sup>

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2021-2022 à l'évaluation continue du cluster « Théâtre, audiovisuel, cirque ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cluster, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, Mme Sophie Grunfelder, Mme Dorothée Schoonooghe et M. Thomas Van Deursen, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 29 novembre 2021 à ARTS<sup>2</sup>. 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 bachelier et le master en Art dramatique, 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 2017 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 tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de 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>

- Mme Sophie Grunfelder, experte de la qualité
- Mme Dorothée Schoonooghe, experte de la profession
- M. Thomas Van Deursen, expert étudiant

---

<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)

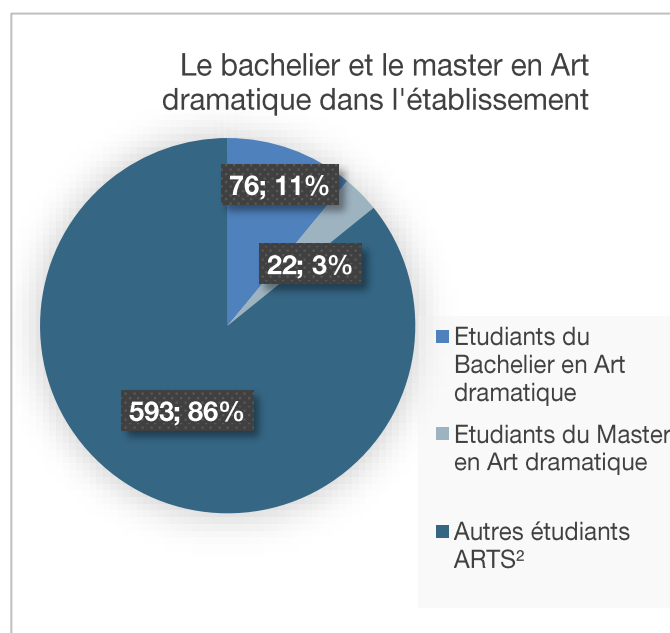
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

ARTS<sup>2</sup> résulte de la fusion, en 2012, des deux écoles supérieures des arts (ESA) que sont le Conservatoire royal de Mons et l'École Supérieure des Arts Plastiques et Visuels (ESAPV). Il a pour pouvoir organisateur, Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) et dépend du réseau du même nom.

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

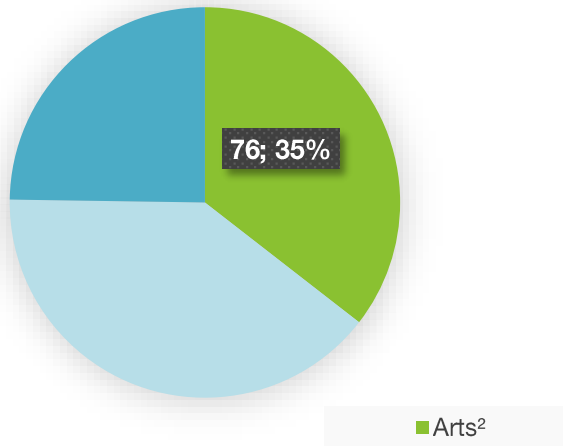
Outre le bachelier et le master en Art dramatique, le domaine Théâtre d'ARTS<sup>2</sup> organise également un master en Art de la marionnette et l'AESS. L'établissement propose enfin des formations dans le domaine des Arts visuels et de la Musique. Il s'agit du seul établissement d'enseignement supérieur artistique de la Fédération Wallonie-Bruxelles à offrir des options relevant de chacun de ces trois domaines artistiques. Seul le domaine Théâtre fait l'objet de la présente évaluation.

En 2019-2020, 76 étudiant·es sont inscrits au bachelier en Art dramatique et 22 en master sur un total de 691 inscrits à ARTS<sup>2</sup>, soit respectivement 11 % et 3 % des effectifs. Les 76 étudiant·es de bachelier représentent, par ailleurs, 35 % des étudiant·es inscrits à ce même bachelier sur un total de 214 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les 22 étudiant·es de master représentent, pour leur part, également 35 % des étudiant·es inscrits à ce même master sur un total de 63 étudiant·es pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.

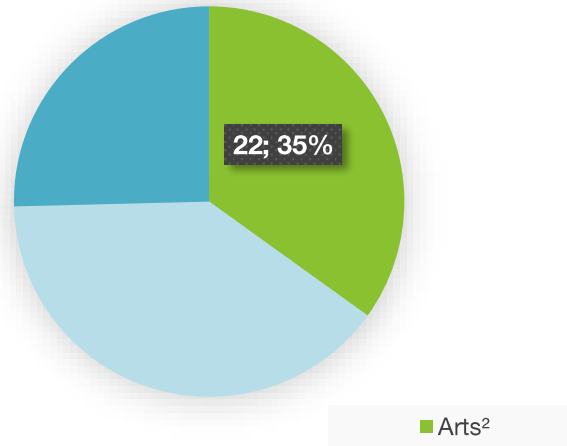


<sup>2</sup> Source : Base de données SATURN, année de référence 2019-2020.

Le bachelier en Art dramatique  
en FWB



Le master en Art dramatique  
en FWB



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

Depuis la première évaluation de l'AEQES, le domaine Théâtre d'ARTS<sup>2</sup> a connu plusieurs changements positifs avec notamment la création en 2020 d'un master orphelin en Art de la marionnette ; le seul de son genre en Fédération Wallonie-Bruxelles. L'établissement a aussi récupéré en 2016 les locaux dits « du Manège » jusqu'alors indisponibles, partagés entre les domaines Théâtre et Arts Visuels. Enfin, une migration informatique depuis 2020 a permis la création d'une plateforme académique commune.

Mais surtout, le domaine a connu une double crise qui ont eu de nombreuses répercussions : une première liée à la pandémie du Covid-19, et une seconde de confiance au sein de l'équipe du domaine Théâtre. Cela s'est entre autres manifestés par de nombreux bouleversements dans l'organigramme : la directrice de domaine, en fonction depuis 2014 et dont le mandat fut renouvelé en 2019 a quitté son poste en septembre 2021, suite à de nombreuses tensions et une intervention en risques psycho-sociaux de Cohézio. Un professeur référent à la direction du domaine Théâtre d'ARTS<sup>2</sup> assure sans rétribution les tâches inhérentes à la fonction depuis lors.

Par ailleurs, la régie du domaine a changé de mains en 2019 et en 2021. Les postes de conseiller académique et de responsable financier ont connu des remplacements en 2020 et celui d'administrateur système et réseau en 2019. Trois personnes ont occupé successivement la fonction de coordinateur qualité de 2016 à aujourd'hui.

Malgré ces bouleversements, on note une très légère augmentation de la population étudiante qui reste plutôt stable, notamment en raison de la sélection faite suite à l'épreuve d'admission.

# 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 que les deux crises mentionnées dans l'introduction ont eu une série d'impacts sur la vie du domaine Théâtre depuis la précédente évaluation, notamment l'impossibilité d'établir une démarche qualité pérenne dans le domaine. Le comité soutient que le manque de procédures formalisées et les changements structurels ont empêché de traverser ces crises plus sereinement. Il en résulte de même que les avancées positives remarquées par le comité et le travail réalisé au sein du domaine reposent principalement sur la bonne volonté des individus.
2. Le comité a également pris connaissance de l'état de prise en compte des recommandations des experts de l'évaluation précédente réalisées suite au dossier d'autoévaluation de 2016 – dans une version jugée édulcorée par les parties prenantes actuelles – et à la visite sur site. Le comité constate le faible nombre de recommandations suivies depuis 2016, la majorité d'entre elles reposant en outre sur des initiatives informelles et individuelles. À titre d'exemples :
  - Développer de l'interdomaine (initiatives estudiantines, Incubo<sup>2</sup>) ;
  - Définir une politique de gestion de la qualité (rencontre entre les coordinations qualité Arts visuels et Théâtre/Musique, guide d'accueil et formulaire en ligne) ;
  - Faciliter la participation d'intervenants extérieurs (initiatives individuelles et rencontres extérieures) ;
  - Faire de la communication interne un axe prioritaire (outils informatiques, mais aucune personne dont c'est la fonction).

D'autres recommandations sont reconnues par l'établissement sans toutefois être finalisées, voire commencées. À titre d'exemples :

- Améliorer les pratiques d'évaluation (volonté présente au sein du domaine, mais aucune action concrète) ;
- Soutenir les Alumni (à mettre en place) ;
- Améliorer la communication externe sur la vision et le programme (chantier pour l'année à venir) ;
- S'approprier de manière formalisée la démarche qualité (chantier de la nouvelle coordination qualité).

Le comité observe que le rapport passe enfin sous silence certaines recommandations qui gardent pourtant leur importance. À titre d'exemples :

- Expliciter et développer une politique de recherche artistique ;
  - Offrir et valoriser des stages de longue durée ;
  - Identifier les données à recueillir et analyser pour l'amélioration continue du programme ;
  - Prioriser les axes d'amélioration, les résultats attendus et préciser les actions à mettre en œuvre
3. Le dossier d'avancement et les informations glanées lors de la visite font état, par ailleurs, d'un manque de connaissance vis-à-vis de la démarche qualité elle-même et une compréhension approximative de son vocabulaire auprès des enseignant·es et des étudiant·es. De l'avis du comité, cet état de fait ne permet pas aux parties prenantes de s'appropriier les bienfaits et le potentiel de la démarche qualité (notamment en période de crise) et se traduit par un manque de participation et/ou par une démotivation des acteurs à tous les échelons.
  4. Le comité souligne, toutefois, une série d'initiatives en vue de consolider la démarche : un conseil étudiant actif, certaines tentatives de médiation interpersonnelles au sein du personnel enseignant, la mise en place d'un professeur référent à la direction du domaine Théâtre soucieux du devenir du domaine. Ce dernier point risque toutefois d'épuiser la personne en question face à une surcharge de travail non-rémunérée. Les équipes sont dans l'attente d'une nouvelle direction de plein exercice.
  5. Le comité souligne un système de collaboration initié entre la coordination qualité des domaines Théâtre et Musique et la coordination qualité du domaine Arts visuels qui permet un soutien à la nouvelle coordination qualité du domaine Théâtre dans la prise en charge de sa mission et pour l'échange de bonnes pratiques.
  6. Depuis 2019, la présidence du Conseil d'option et la sélection des personnes représentant le domaine au Conseil de gestion pédagogique font l'objet d'une élection démocratique. Antérieurement, ces responsabilités étaient attribuées *de facto* aux deux coordinateurs de classe.
  7. Le comité salue l'initiative positive d'un groupe de travail constitué d'enseignant·e non-candidat au poste et de la coordinatrice qualité, qui a réalisé le profil de fonction « idéal » dans la recherche d'une nouvelle direction de domaine. Le conseil étudiant a remis également un profil de direction « idéal ». Le profil définitif incluait des critères communs aux deux propositions.
  8. Le comité constate que le domaine Théâtre d'ARTS<sup>2</sup> ne dispose pas d'une réelle politique d'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) ; non pas que le corps enseignant ne se préoccupe pas de la qualité de leur cours comme les échanges lors de la visite ont pu le démontrer. Cependant ces EEE restent à ce jour à la discrétion de chaque enseignant·e, réalisés de manière informelle et non systématique et sans réel retour vers les étudiant·es. Dès lors, ce mode de fonctionnement ne garantit pas une liberté totale de parole via un questionnaire anonymisé, ne permet pas une évaluation systématique et directe des UE ni une réflexion des enseignant·es sur leurs pratiques. Enfin, le manque de retour vers les étudiant·es ne leur permet pas de mesurer les changements opérés.
  9. Le comité a relevé dans le dossier d'avancement et suite aux consultations lors de la visite que l'organisation administrative du domaine et sa communication interne restent insatisfaisantes, soulignant toutefois positivement la création d'un guide d'accueil.



## RECOMMANDATIONS

1. Réinstaurer au plus vite une direction de plein exercice à la tête du domaine sur base du profil de fonction réalisé afin de soulager les équipes et restaurer un climat serein.
2. Si cela s'avère nécessaire, en plus de la nouvelle direction, le comité propose de solliciter une aide extérieure, si par exemple les problèmes de confiance persistent.
3. Développer ensuite à court terme une vision stratégique concertée et collective afin d'établir un projet de domaine, de définir des orientations stratégiques de formation qui seront ensuite déclinées en actions dans le développement continu du bachelier et du master en Art dramatique.
4. Prioriser et formaliser de manière transparente et collaborative toutes les actions structurelles nécessaires à améliorer la gestion du domaine.
5. Poursuivre la collaboration entre les coordinations qualité des différents domaines d'ARTS<sup>2</sup> et l'enrichir de la participation active dans la démarche du corps enseignant et des étudiant·es afin de permettre une meilleure compréhension de l'approche qualité par toutes les parties prenantes.
6. Initier une réflexion sur les EEE afin de les rendre systématiques, formelle et qu'elles puissent jouer leur rôle d'outils de pilotage du programme et, plus spécifiquement, de pilotage des UE. Expliquer les fondements, objectifs et potentialités, des EEE aux enseignant·es et aux étudiant·es. Assurer un feedback formel pour bénéficier d'une vision formative sur les méthodes pédagogiques utilisées dans les activités et susciter une réflexion sur des pistes d'amélioration. Le comité rappelle que ce sont les enseignements qui sont évalués et non les enseignant·es.

## 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. Suite aux informations soumises au comité dans le dossier d'avancement et par les différents panels lors de la visite, plusieurs avancées positives sont à noter comme l'amélioration du support informatique, la reprise de la gestion de la réserve de costumes et de la bibliothèque ou encore l'ouverture d'un master dit « orphelin » en Art de la marionnette.
2. De même, le comité souligne la réflexion menée à l'égard des TFE pour laisser plus de temps de recherche aux étudiant-es pour sa réalisation. Toutefois, le comité reste interpellé par les problèmes d'encadrement de ces TFE à l'heure actuelle ; l'ancienne direction ayant repris cette tâche d'encadrement et laissant les étudiant-es sans nouvelle ce qui produit un climat d'autant plus anxiogène.
3. Par ailleurs, dans ce climat de tension et d'incertitude que traverse le domaine Théâtre, le comité signale que de nombreux points mis en avant souffrent, selon lui, d'un manque de clarté et de précision quant à leur organisation effective et/ou dépendant de l'investissement des étudiant-es comme la gestion de la bibliothèque par exemple.
4. Le comité constate que la vision de la pédagogie dans son organisation pratique comme une réflexion continue des pratiques d'enseignement et non pas comme une simple transmission de savoir soulève la question de la présence d'un conseiller pédagogique pour l'établissement ainsi que l'absence constatée d'un service d'aide à la réussite pour les étudiant-es en difficulté.
5. Les conflits interpersonnels et la crise de confiance susmentionnés ont nui à l'ambiance bienveillante recherchée dans un domaine où la proximité joue un rôle prépondérant, comme en témoignent la défection d'au moins un étudiant, la sollicitation du Cohézio, la nécessité d'écriture d'une charte sur le bien-être, et la saisie par le conseil étudiants des questions de harcèlement moral et sexuel.
6. Sur ce dernier point, le comité souhaite interpeller les parties prenantes sur le fait que c'est bien le conseil étudiant qui a dû se saisir de cette question et non l'établissement, dont c'est pourtant la responsabilité. Il soutient vivement le besoin de prendre à bras le corps cette question transversale à l'ensemble des ESA comme en témoignent les questions parlementaires et articles de presse récurrents sur le sujet.
7. L'inter-domaine, l'un des axes principaux sur lequel le domaine souhaitait évoluer reste au point mort. Le comité constate que les échanges inter domaines ne sont pas développés autant que nécessaire. En effet il y aurait de véritables opportunités pédagogiques ou de partage de projets qui pourraient se faire.

8. Le comité constate que la répartition des tâches entre enseignant-es est parfois inéquitable. Il en découle que certaines personnes ont des charges de travail propre à les épuiser ou à baisser leur capacité d'implication, de régulation des projets, ce qui minore la qualité globale.

## RECOMMANDATIONS

1. Offrir la possibilité à l'ensemble du personnel enseignant de se former à la pédagogie et/ou renforcer l'équipe du domaine ou de l'établissement d'un service d'appui pédagogique.
2. Instaurer une autorité encadrante et bienveillante ainsi qu'un organe compétent ou une personne de confiance pour les questions de harcèlement, pouvant aboutir, si nécessaire, à des procédures disciplinaires.
3. Augmenter le support administratif ou répartir plus équitablement les tâches entre les enseignant-es pour aboutir à une plus grande transversalité et une meilleure gestion du temps qui d'après plusieurs personnes présentes lors de la visite aideraient les enseignant-es à se concentrer sur les éléments essentiels de leur travail.
4. Établir un service d'aide à la réussite de plein exercice ainsi qu'une meilleure communication interne comme indiqué pour le critère A.
5. Définir les projets et les actions de l'inter-domaine reste indispensable; le comité recommande qu'une réflexion commune puisse s'établir pour arriver à un résultat commun où les compétences de chacun sont exploitées.
6. Accorder le temps de la réflexion autour des TFE pour en améliorer substantiellement la qualité et y adjoindre une organisation claire auprès des étudiant-es qui serait à même de les rassurer. Le comité recommande un encadrement des TFE plus organisé avec un calendrier annuel établi et partagé, mentionnant des points d'étape clés ; par exemple : une communication du calendrier, des attentes et des critères d'évaluation, des suivis réguliers, un feedback systématique écrit, un répertoire de personnes ressources en interne ou en externe, la détermination possible d'un « médiateur » TFE en cas de désaccord entre le promoteur et l'étudiant, etc.

## 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. De l'avis de toutes les personnes consultées et en se basant sur l'ensemble des documents fournis préalablement à la visite, le comité constate qu'une culture qualité intégrée n'a pas pu, à l'heure actuelle, être mise en place depuis la première évaluation de l'AEQES pour les raisons déjà évoquées. En effet, la démarche qualité repose à ce stade, plus sur les individus que sur une vision collective concertée. Bien qu'il existe des moments de retours des étudiant·es et des enseignant·es, leur caractère informel et peu participatif aux dispositifs de démarche qualité de même que l'absence d'indicateur de pilotage ne permettent pas encore une gestion du domaine par la qualité. De même, le comité constate l'absence d'implication des parties prenantes externes (milieu socio-professionnel et alumni/diplômés) dans la démarche d'amélioration continue.
2. Le comité observe néanmoins la bonne volonté des personnes rencontrées qui identifie le recrutement d'une nouvelle direction du domaine comme facteur d'impulsion pour un changement de cap structurel, stratégique et pédagogique.

### RECOMMANDATIONS

1. Mettre en place une culture qualité participative, formalisée et pérenne. Que cette dernière soit le plus souvent contributive en mobilisant les parties prenantes dans le processus (comme levier à l'appropriation) et favorise l'adhésion collective avec des outils de pilotage, via des événements rassembleurs comme des *team building*, *focus-group*, etc. permettant une production exploitable
2. Définir des objectifs simples, précis, essentiels au bon fonctionnement pour repartir sur des bases saines et solides, face à la quantité d'enjeux et d'urgences auxquelles le domaine doit faire face, notamment en l'absence ou en l'attente d'une direction.

## Conclusion

Le comité tient à souligner la conscientisation et l'engagement personnel de la majorité des personnes consultées pour l'amélioration constante et pérenne d'une culture qualité du domaine Théâtre et de l'établissement. Les deux crises ont laissé, néanmoins, de nombreuses traces qu'il faudrait surmonter.

Le comité suggère aux personnes investies de se préserver et de saisir positivement l'opportunité transitoire de la nouvelle direction. La première évaluation de l'AEQES peut servir de base de travail pertinente. Pour bien redémarrer, des objectifs clairs doivent être définis, des priorités sélectionnées, des actions concrètes mises en place, le tout dans une démarche qui demande une formalisation continue.

## Droit de réponse de l'établissement

**ARTS2**

Évaluation  
Théâtre Audiovisuel  
Cirque 2021-2022

### Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

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

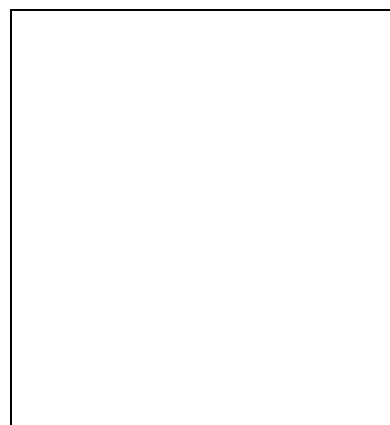
Critère / Dimension	Rubrique <sup>3</sup>	Point <sup>4</sup>	Observation de fond

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



Michel Stockhem  
Directeur

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation



<sup>3</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>4</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.