

# Executive summary

## Rapport

### Programmes accréditation

### Bachelor (licence) et Master (maîtrise et DEA) en musique et musicologie

## Faculty of Music and Musicology, Antonine University (Beyrouth, Liban)

**Visit sur place: 13-16 october 2019**

### Introduction

La Faculté de musique et musicologie (FMM) de l'Université Antonine (UA) a mandaté MusiQuE pour l'organisation d'un processus d'amélioration de la qualité et d'accréditation de ses deux programmes de formation, le Bachelor (licence) et le Master (maîtrise et DEA) en musique et musicologie.

Les objectifs de cette évaluation sont d'inciter la FMM à poursuivre la réflexion interne sur la qualité de son offre éducationnelle et de proposer le cas échéant des suggestions d'amélioration. La mission comporte de surcroît l'apport de nouvelles idées et l'ouverture à des perspectives de développement plus larges à dessein d'approfondir la qualité dans l'enseignement supérieur de la musique proposé à l'UA.

Cette accréditation s'est déroulée selon une structure en quatre temps :

1. Rapport d'autoévaluation



La FMM a élaboré un rapport d'autoévaluation (RAE) se conformant aux standards de MusiQuE pour l'évaluation des programmes d'études ; ce document comporte 113 pages et 60 annexes<sup>1</sup>.

## 2. Préparation de la visite sur place

En amont de la visite sur place, chaque membre de l'équipe d'évaluation a analysé le RAE et a mis en évidence non seulement les points forts et les points d'amélioration des deux programmes d'études offerts à l'analyse mais également les questions à poser durant les entretiens lors de la visite sur place.

## 3. Visite sur place

L'équipe d'évaluation s'est rendue à Beyrouth du 13 au 16 octobre 2019 pour visiter la FMM et a tenu de nombreux entretiens avec toutes ses parties prenantes<sup>2</sup> ; elle a en outre assisté à deux concerts organisés par la FMM, les 14 octobre 2019 (un concert de musiques anciennes du Levant et d'Europe) et 15 octobre 2019 (un des concerts de la première intégrale des sonates pour piano de Beethoven donnée au Liban)<sup>3</sup>.

## 4. Rapport d'évaluation

Après analyse des données qualitatives et quantitatives récoltées durant la visite sur place, du RAE et de ses annexes, l'équipe d'évaluation a produit un rapport mettant en relief les bonnes pratiques et les recommandations de développement pour le futur de la FMM.

La dernière démarche qualité externe entreprise par l'UA et à laquelle la FMM a été associée fut réalisée en 2017 par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ). Cette procédure a abouti à la certification du système d'assurance qualité général de l'UA dont la FMM bénéficie pleinement. Par voie de conséquence, la méthodologie présidant au rapport d'autoévaluation et les documents fournis pour la rédaction du présent rapport d'évaluation s'appuient sur des mécanismes d'assurance qualité éprouvés. L'enjeu de la démarche confiée à l'équipe d'évaluation se situe donc au-delà de ce très bon système d'assurance qualité d'ores et déjà mis en place, dans un esprit de *critical friends* permettant de franchir les étapes suivantes du développement de la FMM.

L'équipe d'évaluation est constituée des membres suivants :

- Philippe Dinkel (président) Haute Ecole de Musique de Genève, Suisse
- Frédéric Billiet, Sorbonne Université, Paris, France
- Christina Guillaumier, Royal College of Music, Royaume-uni
- Gracia Rizk (étudiante), Université Libanaise, Liban
- Antoine Gilliéron (secrétaire), Haute Ecole de Musique de Lausanne, Suisse

---

<sup>1</sup> Cf. [Annexe 2. Liste des documents transmis à l'équipe d'évaluation](#)

<sup>2</sup> Cf. [Vue d'ensemble des entretiens](#)

<sup>3</sup> Cf. [Annexe 1. Programme de la visite sur place](#)



## Synthèse de la conformité des programmes avec les standards

1. Objectifs et contexte des programmes	
<b>Standard 1.</b> Les objectifs du programme sont clairement énoncés et reflètent la mission de l'établissement.	<b>Complètement rempli</b>
<p><u>Résumé des points forts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilité des programmes avec la vision et la mission de l'UA et de la FMM.</li> <li>- Soutien entier et durable du rectorat à la FMM en tant qu'étendard de ses valeurs.</li> <li>- Réelle stratégie de développement du nombre et de la qualité des étudiant·e·s pour les deux programmes.</li> <li>- Les objectifs tiennent finement compte du contexte national et sont présentés de manière convaincante.</li> <li>- Très forte et intéressante spécificité du bilinguisme artistique et musical.</li> </ul>	<p><u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La perspective d'un doctorat à l'UA permettrait de mettre davantage en cohérence la formation de musicologues et leurs perspectives d'employabilité.</li> <li>- Développer une sensibilisation à l'entrepreneuriat au sein des programmes qui puisse inciter des étudiant·e·s à créer leur propre métier.</li> </ul>
2. Processus éducationnel	
<b>Standard 2.1</b> Les objectifs du programme sont atteints grâce au contenu et à la structure du programme d'études et à ses méthodes d'enseignement.	<b>Substantiellement rempli</b>
<p><u>Résumé des points forts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La place centrale de la recherche permet de développer la liberté de pensée, la réflexion critique et la capacité de problématisation des étudiant·e·s.</li> </ul>	<p><u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérer à une clarification des langues de cours et de support dans la perspective d'un élargissement international.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bilinguisme musical faisant dialoguer MSA et MSE de manière convaincante.</li> <li>- La structure et le contenu des programmes d'études sont tout à fait clairs.</li> <li>- La transversalité des cours qui est possible au sein de l'UA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuivre les recherches liées à l'implémentation d'innovations pédagogiques spécifiques à l'enseignement de la musique arabe.</li> <li>- Renforcer les compétences pratiques dans les deux programmes d'études.</li> <li>- Accentuer les efforts portant sur l'initiation à la recherche au niveau LMM, par exemple en ouvrant un cours qui y soit dédié.</li> </ul>
<b>Standard 2.2</b> Le programme offre aux étudiant·e·s de nombreuses opportunités d'acquérir une perspective internationale.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des partenariats internationaux très intéressants sont déjà noués.</li> <li>- L'expérience internationale de la plupart des professeur·e·s est avérée.</li> <li>- L'envergure internationale du CRTM peut jouer un rôle de moteur pour l'internationalisation de la FMM.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mobilité estudiantine pourrait être renforcée, en particulier quant à des collaborations avec d'autres institutions de l'espace méditerranéen.</li> </ul>
<b>Standard 2.3</b> Les méthodes d'évaluation sont clairement définies et démontrent la réalisation des acquis d'apprentissage.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation des acquis d'apprentissage, les critères et procédures d'évaluation ainsi que le système de notation sont clairs et équitables.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir à la mise en place de nouvelles méthodes d'évaluation liées aux spécificités de l'évaluation artistique (capacité des étudiant·e·s</li> </ul>

	à faire des retours constructifs, évaluation par les pairs, etc.).
<b>3. Profils étudiants</b>	
<b>Standard 3.1</b> Il existe des critères clairs pour l'admission des étudiant·e·s, basés sur une évaluation de leurs aptitudes artistiques / académiques correspondant au programme.	<b>Substantiellement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> - Le système d'admission est équilibré dans le contexte actuel, bien qu'il n'y ait pour l'instant pas de processus de sélection.	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> - Les critères de sélection à l'admission des étudiant·e·s s'affineront à mesure que la FMM gagnera en envergure nationale et internationale.
<b>Standard 3.2</b> Le programme dispose de mécanismes pour formellement contrôler et évaluer la progression, la réussite et l'employabilité ultérieure de ses étudiant·e·s.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> - Les mécanismes en place répondent à satisfaction aux exigences de contrôle et d'évaluation de la progression et de la réussite des étudiant·e·s dans les programmes d'études.	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> - Adapter la proportion de stages (par exemple en MTP) selon les évolutions de l'effectif et des besoins sociétaux. - Systématiser la récolte de données sur l'employabilité des <i>alumni</i> .
<b>4. Corps professoral</b>	
<b>Standard 4.1</b> Les membres du personnel enseignant sont qualifiés·e· pour leur rôle et sont actif·ve·s en tant qu'artistes / pédagogues / chercheur·euse·s.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> - La représentation de différentes compétences au sein du collège	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> - Elaborer une stratégie de ressources humaines intégrant des questions de

<p>professoral est très complémentaire.</p>	<p>long terme (par exemple, équilibre des âges et des genres), notamment en ce qui concerne la question cruciale de la relève des personnes de haute qualité encadrant la FMM.</p>	
<p><b>Standard 4.2</b> Le personnel enseignant qualifié est suffisant pour dispenser efficacement le programme.</p>		<p><b>Complètement rempli</b></p>
<p><u>Résumé des points forts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La taille et la composition du corps enseignant permet de dispenser efficacement les deux programmes d'études.</li> </ul>	<p><u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvrir davantage les processus de recrutement à des personnalités extérieures.</li> </ul>	
<p><b>5. Infrastructure, ressources financières et personnel administratif</b></p>		
<p><b>Standard 5.1</b> L'établissement dispose des ressources appropriées pour soutenir l'apprentissage des étudiant·e·s et la prestation du programme.</p>		<p><b>Partiellement rempli</b></p>
<p><u>Résumé des points forts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les technologies de l'information et les outils pédagogiques mis en œuvre sont appropriés.</li> <li>- La construction d'un nouveau bâtiment constitue une excellente perspective de développement.</li> </ul>	<p><u>Résumé des suggestions d'amélioration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les investissements seraient judicieusement focalisés en donnant une priorité à la concrétisation du nouveau bâtiment permettant de pallier au manque des salles de cours et du parc instrumental parfois vétustes.</li> </ul> <p>Le développement d'une stratégie digitale incorporant de l'enseignement à distance et un environnement numérique d'apprentissage concourrait également à remédier aux lacunes des anciennes infrastructures.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archiver de la manière aussi systématique que possible les programmes de concerts de la FMM et l'histoire musicale de l'UA.</li> </ul>
<b>Standard 5.2</b> Les ressources financières de l'institution permettent une réalisation réussie du programme.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un fonctionnement financier stable est en place malgré la relative modestie des écolages.</li> <li>- Excellent mécanisme de solidarité inter-facultaire qui soutient financièrement la FMM en tant qu'ambadrice des valeurs de l'UA.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuivre la diversification des sources de financement de la FMM afin de garantir les conditions-cadres actuelles.</li> </ul>
<b>Standard 5.3</b> Le programme a suffisamment de personnel administratif qualifié.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De nombreux services de soutien à toutes les parties prenantes de l'UA sont proposés.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer de développer le concept novateur et très intéressant de développement humain intégral.</li> </ul>
<b>6. Communication, organisation et prise de décision</b>	
<b>Standard 6.1</b> Des mécanismes efficaces sont en place pour la communication interne au sein du programme.	<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une atmosphère conviviale et favorisant la proximité règne à la FMM.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un degré plus élevé de formalisation de la communication interne selon la politique d'assurance qualité à l'UA serait souhaitable.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une très bonne accessibilité aux canaux de communication interne pour les étudiant·e·s en situation de handicap est favorisée.</li> </ul>		
<b>Standard 6.2</b> Le programme est soutenu par une structure organisationnelle et des processus décisionnels appropriés.		<b>Substantiellement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fonctionnement est harmonieux et s'appuie sur des organigrammes clairs.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le conseil consultatif pourrait jouer à l'avenir un rôle plus important en se dotant de membres externes.</li> <li>- Renforcer autant que possible la voix estudiantine au sein des organes décisionnels et sans qu'elle soit fondée sur le GPA.</li> </ul>	
<b>7. Culture qualité à l'interne</b>		
<b>Standard 7.</b> Le programme a mis en place un système d'assurance qualité et des procédures d'amélioration.		<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La FMM dispose d'un système d'assurance qualité performant et compréhensible permettant un développement éducatif des programmes évalués.</li> <li>- Il y a un caractère pionnier présidant à la démarche d'assurance-qualité de la FMM et une volonté très saine à celle d'accréditation.</li> </ul>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engager des experts externes lors de l'admission et des examens internes et préciser le rôle des professeurs dans le processus d'évaluation</li> <li>- De nombreuses procédures sont en train d'être mises en place et vont évoluer positivement avec le temps si elles continuent d'être suivies avec autant de soin que celui constaté actuellement.</li> </ul>	
<b>8. Interaction publique</b>		



<b>Standard 8.1</b> Le programme s'inscrit dans des contextes culturels, artistiques et éducatifs plus vastes.		<b>Complètement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des synergies existent déjà entre les départements de l'UA.</li> <li>- Le travail exemplaire de cohésion entre les différentes confessions au sein de la FMM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y aurait lieu de favoriser encore les collaborations inter-facultaires dans l'UA tant est riche le potentiel de mutualisation entre ses différents départements.</li> <li>- Utiliser davantage la richesse de la MTP pour proposer dans les cursus des cours corporels.</li> <li>- Encourager un haut niveau artistique afin de produire aussi des artistes-citoyens.</li> </ul>	
<b>Standard 8.2</b> Le programme encourage activement les liens avec divers secteurs de la musique et d'autres professions artistiques.		<b>Substantiellement rempli</b>
<u>Résumé des points forts :</u>	<u>Résumé des suggestions d'amélioration :</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pluralité des concentrations au sein des programmes couvre un large champ du domaine musical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisager des liens interdisciplinaires avec les arts de la scène et le numérique.</li> <li>- Adapter la stratégie de recrutement en faveur de professeur.e.s au profil interdisciplinaire et spécialisé.e.s dans les nouvelles technologies.</li> <li>- Encourager le management culturel à travers la création d'une filière spécifique ou d'un pôle de compétences pour développer des projets culturels et musicaux.</li> </ul>	
<b>Standard 8.3</b> Les informations fournies au public sur le programme sont claires, cohérentes et précises.		<b>Complètement rempli</b>

Résumé des points forts :

- Engagement à communiquer de manière large avec le public sur le contenu des programmes de la FMM.

Résumé des suggestions d'amélioration :

- Poursuivre la ligne de communication actuelle et l'élargir à de nouveaux publics.

## Conclusion

Dynamique, ambitieuse et intègre, la FMM dispose de nombreux atouts, fait œuvre de pionnière dans de multiples domaines et agit en tant que communauté positive et engagée dans un accompagnement vigilant et respectueux des trajectoires individuelles de chacun·e de ses étudiant·e·s.

La place relativement unique que peut prendre la FMM dans le monde arabe, grâce à son haut niveau de recherche et à son bilinguisme musical redécouvrant des racines culturelles régionales sans négliger pour autant les traditions occidentales, constitue une réelle plus-value. Le plein soutien du rectorat de l'UA à la FMM en tant qu'étendard de ses valeurs autorise la poursuite durable de ses efforts de développement et d'invention de nouvelles méthodes d'enseigner, d'administrer et de déployer son offre éducative et culturelle au sein de la société libanaise et au-delà.

Elle se renforcera encore en développant une stratégie digitale, en renforçant son internationalisation et en réfléchissant à ses méthodes d'évaluation et à la planification de la relève de ses ressources humaines.

Devenir une des meilleures universités du pays passera indubitablement par l'utilisation de toutes les ressources dont elle dispose. Ainsi, l'opportunité que représente une alliance inter-institutionnelle pouvant dialoguer avec les autorités politiques pour créer un troisième cycle semblent cruciales, tout comme la formation d'artistes ne répondant pas seulement aux contingences du marché mais aussi, tout en continuant de correspondre aux besoins de ses étudiant·e·s et du pays dans son entier, à une prise d'initiative en-dehors des structures préexistantes, par exemple en renforçant les relations interdisciplinaires au sein de l'UA et ses standards artistiques.

L'équipe d'évaluation considère que les suggestions d'amélioration couplées à la conscientisation de ses forces sont de nature à permettre aux deux programmes de formation de la FMM - dorénavant accrédités par un organisme externe - de renforcer et de clarifier sa position au niveau national et international. Son rayonnement artistique et éducationnel assurera alors la cohésion de ses énergies vers un futur qui puisse se construire de manière sereine. Traversée par les idées, pétrie par l'ébullition des innovations à venir, la FMM peut regarder le monde avec une appétence qui soit à la fois audacieuse et bienveillante.

Impressionnée aussi bien par les remarquables réalisations de la FMM dans le contexte délicat de l'enseignement supérieur libanais que par les personnes intelligentes et généreuses qui la font vivre, l'équipe d'évaluation forme tous ses vœux pour que cette accréditation permette à la FMM de poursuivre son engagement au service de la musique, de la population libanaise et de l'espace méditerranéen et continue de contribuer efficacement à l'évolution de la société par les arts, en relevant les multiples défis qui lui sont lancés.