



Conservatoire royal de Liège
Domaine de la Musique

**Calendrier et plan de suivi
des recommandations des experts**

Novembre 2015

Commentaires généraux

Encadrée par l'AEQES, la phase d'évaluation initiale du CrLg a permis de révéler ou confirmer de nombreuses causes de dysfonctionnement de l'établissement et est considérée par les autorités académiques comme déterminante dans la conception des politiques pédagogiques ou fonctionnelles futures de notre école supérieure. Si les principaux axes d'améliorations urgents étaient déjà flagrants lors de l'auto-évaluation, le rapport final de synthèse (RFS) et l'analyse transversale (AT) ont permis d'ouvrir un champs d'actions beaucoup plus large pour toutes les parties prenantes.

De l'aveu même de l'AEQES, l'adaptation de nos pratiques pédagogiques et administratives aux **nouvelles dispositions légales (décret « Paysage »)** peut être considérée en elle-même comme un véritable défi, nécessitant notamment d'une équipe administrative somme toute réduite des efforts importants d'intégration des nouveaux concepts qui lui sont relatifs, d'autant plus que cette nouvelle réforme continue à susciter interrogations et réticences au sein de l'établissement. Un axe prioritaire (**AXE 1 du plan d'action**) lui est donc consacrée. Une mise en œuvre de qualité pourrait avoir une portée positive sur les deux domaines du CrLg (Musique et Théâtre).

Une enquête a été réalisée auprès de tous les acteurs concernés entre juin et octobre 2015. Administratifs, pédagogues et étudiants ont été soumis à ce questionnaire portant à la fois sur la pertinence des rapports aussi bien que sur l'urgence à remédier à 36 éléments potentiels d'amélioration pointés par les experts. Dans leur très grande majorité, il y a une concordance d'opinion entre ceux-ci et les acteurs internes du CrLg. Cela a cependant permis d'en tirer un ordre de priorités, appliqué au présent plan d'action.

Trois volets sont particulièrement mis en évidence par l'enquête, aussi bien par leur pertinence que par l'urgence à y remédier :

- 1) Le RFS (dimension 4.2 b, p. 14) pointe que « *l'état de certains locaux nécessite des actions urgentes : nombre de salles souffrent de vétusté, d'autres sont condamnées pour insalubrité* ». Des travaux d'une véritable ampleur sont actuellement en cours (classes de cours et sanitaires). Nous n'en déduisons cependant pas un véritable axe d'amélioration du CrLg car, mis à part le fait que le présent plan d'action encourage la direction à poursuivre fermement sa politique de rénovation, sa mise en œuvre en est principalement liée aux subsides qu'il est nécessaire de pouvoir obtenir de la part des pouvoirs publics.

- 2) Le RFS souligne également (dimension 3.3, p. 11) que « *l'organisation de la pratique interne de l'orchestre est un point du programme qui nécessite une réflexion approfondie tant pour son organisation et ses dispositifs qu'au niveau de sa place dans le cursus et dans l'organisation générale des cours. Un modèle d'organisation possible pourrait être celui où des cours plus réguliers, ayant une place définie dans la grille hebdomadaire des cours, permettraient d'assurer la préparation des œuvres (avec éventuellement une mise en autonomie des étudiants pour un travail par pupitres conduit par des étudiants plus avancés) et une session de quelques jours avant le concert pour la préparation intensive et la finalisation de programme.* » A ce sujet, la direction de domaine a collaboré étroitement avec l'unité d'enseignement « orchestre » pour mettre en place un système qui, au final, correspond en tous points à l'optique des experts. Ceci est un exemple de remédiation qui a pu être relativement vite élaborée, mais dont la mise en œuvre pâti encore des manques de culture de communication efficace et de définition des responsabilités, ainsi que du déficit en structuration de la culture de projets (timings, deadlines,...).
- 3) La désorganisation de la communication interne (et de manière moins prioritaire, de la communication externe) reste le point le plus important et urgent à traiter de l'avis de chacun, pédagogues comme étudiants. Cet aspect touche tous les acteurs, direction, administration, enseignants, étudiants, aussi bien que les divers conseils, et est, en fin d'analyse, une des principales causes de déficits divers, eux-mêmes pointés par le RFS, en termes de transversalité (entre conseils, domaines ou activités, ou même vis-vis d'acteurs externes comme les académies), publication et transfert des informations officielles, notamment au niveau des modes d'évaluation, responsabilisation des acteurs menant au final à une certaine détérioration de l'ambiance générale. Cela nous porte à poser la **communication** comme axe essentiel d'amélioration (**AXE 2 du plan d'action**).

En corollaire des problèmes de communication, une certaine perte de définition des **responsabilités**, voire leur transfert vers d'autres structures dû aux nouvelles bases décrétales, au niveau de l'administration (manque d'organigramme clair), des différents conseils (manque de concertation) ou des enseignants eux-mêmes (jurys de cycle, recherche, transversalité,...) induit des dysfonctionnements profonds, notamment en rendant impossible la mise en place d'une culture de projet efficace et concertée. La révision des responsabilités de chacun au sein de l'établissement sera ainsi l'**AXE 3 du plan d'action**.

On le perçoit clairement, les principaux axes d'amélioration doivent permettre de partager les efforts entre tous les acteurs, et non seulement viser la direction ou l'administration. Car si certaines urgences sont majoritairement du ressort de ceux-ci, d'autres, nécessitant probablement une analyse plus longue et en profondeur, touchent de manière directe les enseignants et leur pédagogie, ainsi que les différents conseils. La révision et le pilotage constant des programmes ont déjà été évoqués, mais d'autres points ont été clairement désignés, tel que de manière générale le chapitre sur l'**évaluation**. Le manque de définition claire des niveaux d'exigence, aussi bien de la part des enseignants que des étudiants, traduisant parfois la crainte de l'affaiblissement de la population étudiante, est à mettre en parallèle avec les disparités de qualités d'évaluation ; la conception et le niveau des

examens d'admission, la disparité des niveaux d'étudiants tout au long du cursus, le manque de compréhension ou de communication des modes d'évaluation de la part des étudiants en sont des exemples flagrants. Aussi, même si cela revêt un caractère moins urgent, cela fera l'objet de l'**AXE 4 du plan d'action**.

L'enquête confirme une convergence d'opinions entre pédagogues et étudiants sur presque tous les points qui les touchent directement ou indirectement, à l'exception de la politique de révision des programmes (qui entre partiellement dans l'axe de mise en concordance avec le décret) et de l'évaluation des pédagogues, points évidemment sensibles, puisqu'ils touchent à la légitimité des enseignants dans la conception de leur pédagogie. Il reste encore fort à faire pour que les enseignants voient en ces nouveaux processus de véritables opportunités d'évolution de carrière plutôt que des structures répressives. L'évaluation des pédagogues a cependant été initiée dans les pratiques de recrutement, qui définissent de manière plus strictes les compétences attendues.

L'organisation d'une journée pédagogique en septembre dernier a permis de lancer le débat sur l'évolution de nos pratiques pédagogiques dans la cadre d'un processus constant d'évolution de la qualité. Certains pédagogues y ont réalisé une nouvelle analyse SWOT, qui au final présente bien des similitudes avec celle du RFS. D'autres se sont penchés sur la pertinence de notre projet pédagogique, qui présente certains concepts d'une actualité flagrante, mais parfois trop consensuels ou insuffisamment développés. Sa révision urgente ne peut être une priorité actuellement si ce n'est au détriment des nécessaires concertations et consultations de l'ensemble de la communauté musicale. Elle constituera dans un avenir proche l'aboutissement des premières phases du présent processus d'amélioration de la qualité et en deviendra un véritable élément moteur par la suite. Aussi cette réflexion globale sur le **projet pédagogique** sera l'**AXE 5 du plan d'action**.

Tableau de synthèse

AXE 1 : Mise en conformité avec le décret « Paysage »

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>1. « le décret « Paysage » (...) est envisagé par l'institution comme une opportunité : intégration au sein d'un pôle académique diversifié, échange d'expertise, développements pédagogiques, par exemple. Une démarche collective va donc devoir être activée pour définir un plan de travail, qui initiera ensuite un cycle « qualité » permanent d'élaboration, pilotage, puis révision des programmes. » (RFS, dimension 1,3, p. 6)</p> <p>« Une attention devra être portée dans la rédaction des fiches de cours afin que soient mis en valeur les liens entre les objectifs du programme tels qu'ils seront définis, les objectifs d'apprentissage et les critères d'évaluation des cours » (RFS, dimension 3.1, p. 10)</p> <p>« le comité des experts recommande aux établissements de définir les acquis d'apprentissage en les mettant en lien avec les visées du programme, les dispositifs et objectifs des cours, les modalités et critères d'évaluation, et en les mettant en perspective avec les valeurs de l'établissement. » (AT, recommandation 22, p. 37)</p>	<p>Définition d'un plan de travail collectif pour l'élaboration et la révision des programmes en adéquation avec le décret paysage</p> <p>Réalisation, adaptation ou correction des documents de référence (descriptifs d'activités d'apprentissage, grilles de cours, règlement des études, vade mecum sur les travaux de fin d'étude, vade mecum sur les sessions d'orchestre,...)</p>	***	Enseignants Conseils	<p>En cours (premier cycle) / Septembre 2016 (deuxième cycle)</p> <p>Des analyses et révisions annuelles sont envisagées</p>	<p>Programmes de cours et documents de référence en adéquation avec le décret « paysage » dès sa mise en application complète au début de l'année académique 2016-2017, visant directement une qualité optimale</p>	<p>Responsabilisation des enseignants</p> <p>Mise en place de groupes de travail, en collaboration avec les divers conseils d'options.</p> <p>Coordination, centralisation et publication des documents</p>

AXE 2 : Communication

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>2.1 « La communication, tant interne qu'externe, laisse apparaître un nombre important de lacunes, touchant aux aspects de gestion, direction, responsabilités (...) et système d'information. L'établissement fait face à la nécessité d'investir dans une communication moderne et doit entamer une démarche en ce sens. (...) Cet effort devra non seulement s'attacher à permettre l'accessibilité de tous les acteurs, internes ou externes, à toute information liée au fonctionnement de l'établissement, mais aussi veiller à un contrôle de l'efficacité des dispositifs mis en place. L'efficacité de ces outils permettra d'améliorer la visibilité de l'institution. Elle devra s'attacher non seulement à faire connaître tous les éléments permettant au public d'apprécier les parcours de formation offerts par le Crlg, mais également ses réalisations, trop peu mises en valeur actuellement. (...) Améliorer en urgence la communication, interne et externe (dont le site internet) pour permettre une stratégie de communication ambitieuse. » (RFS, dimension 1.4, p. 6-7)</p>	<p>Amélioration des modes de communication (e mail, intranet, site web, media sociaux)</p> <p>Implémentation d'une culture de l'écrit</p> <p>Création d'un vade mecum sur les procédures de communication interne, reprenant un organigramme de la structure de communication.</p>	***	Direction Administration	<p>Initié / septembre 2016</p>	<p>Vade mecum sur les modes et la structure de communication</p> <p>Culture de communication efficace</p>	<p>Mise en place d'un groupe de réflexion et de travail</p> <p>Redéfinition des responsabilités dans l'administration (AXE 3.1)</p>

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
2.2 « Le CrLg doit pouvoir attirer beaucoup plus d'étudiants en provenance des académies. Cela nécessite qu'une stratégie soit mise en œuvre. Des initiatives sont envisagées par la direction, (...) Des rencontres régulières avec les représentants des académies et des partenaires culturels ont été instaurées par la nouvelle direction du CrLg pour lui permettre de nourrir un dialogue suivi avec ces parties prenantes. » (RFS, dimension 2.1 c), p. 8-9)	Consolider la communication et les liens avec les académies Intégration des enseignants et étudiants dans les échanges entre CrLg et académies	**	Direction Enseignants Étudiants	En cours / (pas d'échéance : effort constant)	Amélioration de l'accès des élèves d'académies au CrLg Optimiser les liens au niveau des masters didactiques Redynamiser la filière « traditionnelle » Convention CrLg / Académies	Conserver une volonté constante d'échanges Responsabilisation des enseignants et étudiants dans le dialogue
2.3 « L'opportunité qu'offre la présence du domaine Théâtre et Arts de la parole au sein de l'établissement ne semble pas encore vraiment exploitée : des échanges de bonnes pratiques et le développement du travail interdisciplinaire pourraient enrichir chacun des domaines, pour les professeurs et les étudiants » (RFS, dimension 3.2, p. 10-11)	Initier ou renforcer les échanges inter-domaines	**	Direction Enseignants Étudiants Conseils	Initié / Juillet 2017	Collaborations dans la culture de projet	Mise en place d'un dialogue Probablement nécessité d'une cellule de coordination
2.4 « Les fonctions et missions des différentes instances – conseils d'option (CO), conseil de gestion pédagogique (CGP), conseils de domaine – ont besoin d'être précisées, leur fonctionnement rendu plus efficient et plus clair pour tous. Des transversalités peuvent être envisagées » (RFS, dimension 1.1, p. 5)	Création d'un vade mecum de transversalité entre conseils, reprenant des règles de communication efficace	**	Direction Conseils	Septembre 2017	Amélioration de la synergie entre conseils	Volonté de collaboration Probablement mise en place d'un groupe de travail inter-conseils
2.5 « (...) Il sera ainsi important, une fois précisés les circuits décisionnels et l'ensemble des règles de fonctionnement institutionnel, de les porter à la connaissance de tous et de les faire respecter » (RFS, dimension 1.1, p. 5-6)	Développer une culture du transfert d'information efficace (en complément de l'AXE 2.1)	***	Direction Administration	Initié / Juillet 2016	Transfert efficace des informations pratiques entre direction / enseignants / administration / étudiants	Utilisation de modes de communication efficaces Intégration de la culture de communication efficace (AXE 2.1)
2.6 « le comité des experts recommande aux établissements de publier plus largement, et particulièrement sur leur site internet , l'ensemble des informations liées au curriculum, pour tous les programmes et niveaux, à savoir: objectifs et finalités du programme, liés aux acquis d'apprentissage visés, contenus et activités de formation, critères et modes d'évaluation. » (AT, recommandation 1, p. 21) « le comité encourage les établissements à (...) améliorer la qualité et la performance des sites internet en y incluant une information aussi exhaustive que possible sur les programmes de formation » (AT, recommandation 17, p. 33)	Améliorer le fonctionnement et le contenu du site internet Mise à jour rapide et efficace	***	Administration	En cours / Septembre 2016	Utilisation du site internet comme source de référence complète et à jour, aussi bien en interne qu'en externe	Compétences techniques Redéfinition des responsabilités dans le transfert et la centralisation des informations à publier

AXE 3 : Responsabilités

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>3 « une absence de culture de la délégation de responsabilité – marquée notamment par l'absence d'organigramme clair ou de diagrammes de responsabilités explicites – et une perte de sens des missions signent le déficit de culture d'établissement (...) Il apparaît aujourd'hui que l'organisation générale du Conservatoire n'est pas clairement établie, principalement en termes de répartition des responsabilités » (RFS, dimension 1.1, p. 5)</p> <p>« Structurer le fonctionnement (et les règles de fonctionnement) de l'établissement ; finaliser très rapidement un organigramme clair ; développer une culture de la délégation et de la responsabilité. » (RFS, dimension 1.1, p. 6)</p>		**				
<p>3.1 « Les rôles des responsables administratifs ne sont pas suffisamment clairs, leurs responsabilités pas complètement définies ou assumées. (...) la nouvelle direction du domaine Musique (...) doit porter une attention particulière à l'organisation de l'administration et aux responsabilités réelles des différents protagonistes. (...) Structurer le fonctionnement (et les règles de fonctionnement) de l'établissement ; finaliser très rapidement un organigramme clair ; développer une culture de la délégation et de la responsabilité. » (RFS, dimension 1.1, p. 5)</p>	<p>Définir un organigramme de l'administration</p> <p>Définir clairement les responsabilités de chacun au sein de l'administration</p>	**	Direction	En cours / Janvier 2017	Organisation plus fluide de l'administration, aidée en cela par l'amélioration de la communication (AXE 2.1)	<p>Analyse des compétences et aspirations propres de chaque membre de l'administration</p> <p>Redéfinition des descriptifs de fonctions pour chacun</p>
<p>3.2 « Les fonctions et missions des différentes instances – conseils d'option (CO), conseil de gestion pédagogique (CGP), conseils de domaine – ont besoin d'être précisées, leur fonctionnement rendu plus efficient et plus clair pour tous. (...) Par ailleurs, il semble exister une définition différente de certains conseils d'option par rapport au décret les instituant. » (RFS, dimension 1.1, p. 5)</p> <p>« Le comité des experts recommande aux établissements de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mieux définir les niveaux de concertation et de décision entre instances. – Repenser la répartition des CO et veiller à ce que les liens fondamentaux puissent être couverts (notamment les finalités, les interactions entre cours généraux et cours de la spécialité). – Impliquer l'ensemble des acteurs internes (personnel enseignant et administratif, étudiants) mais aussi les anciens étudiants et les partenaires extérieurs lorsque c'est nécessaire. » <p>(AT, recommandation 9, p. 28)</p>	<p>Redéfinition claire des missions de chacun des conseils, notamment au regard des modifications engendrées par la mise en application du décret « paysage », possible réécriture des règlements d'ordre intérieur</p> <p>Revoir les responsabilités des conseils d'option</p> <p>Intégrer des acteurs internes (voire externes) dans la réflexion</p>	* / **	Conseils Enseignants Étudiants	Septembre 2018	Meilleur fonctionnement et plus grande efficacité des différents conseils, en corollaire de l'amélioration de la synergie (AXE 2.4)	<p>Volonté de coordination inter-conseils</p> <p>Responsabilisation des conseils d'option</p> <p>Volonté d'intégration d'acteurs internes et externes dans le processus de réflexion</p>
<p>3.3 « Le CrLg bénéficie d'un corps enseignant attaché à l'institution, capable de recul critique et prêt à s'investir pour son développement. Cependant, certains montrent encore une réticence aux transformations imposées par la réforme de Bologne. La mise en place du décret « Paysage » risque de ne pas en être facilitée. Il sera important que les enseignants soient réellement partie prenante du processus qualité, ce qui leur demandera de considérer l'ensemble de leurs enseignements pour voir en quoi ceux-ci pourraient être améliorés (...). Dans cette logique, il sera important que tous soient impliqués dans la réflexion sur le nouveau projet pédagogique que la nouvelle direction veut définir rapidement. » (RFS, dimension 4.1, p. 13)</p>	<p>Responsabilisation des enseignants dans les nouvelles missions des jurys de cycle, la révision et la description des programmes de cours (AXE 1), la transversalité, la recherche,... et à terme l'évolution du projet pédagogique de l'établissement (AXE 5).</p>	* / **	Enseignants Jurys de cycles	Initié / Septembre 2016 à septembre 2018 en fonctions des différents objectifs	Culture de responsabilisation des enseignants dans les processus et réflexions d'ordre pédagogique	<p>Volonté de prise de responsabilités nouvelles chez les enseignants</p> <p>Coordination étroite avec la direction et les conseils</p>

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
3.4 « Pour aller dans le sens de ce qui a été entrepris, le comité estime : (...) Qu'un apprentissage de la culture de projet (mais surtout de la gestion de projet : finalité, début, fin, responsabilités, suivi) est une démarche indispensable à initier pour permettre le développement des actions envisagées par la direction. » (RFS, dimension 5-3, p. 17)	Implémentation d'une culture de la gestion de projet efficace, nécessitant la création d'outils structurants	*	Direction Administration Enseignants Étudiants	Initié / Septembre 2018	<p>Efficacité accrue des processus administratifs</p> <p>Efficacité accrue dans la réalisation des objectifs pédagogiques</p> <p>Efficacité accrue dans la réalisation et le suivi des projets d'étudiants</p>	Création d'outils de gestion de projet, intégrant une communication efficace (AXE 2.1) et les nouvelles structures de responsabilités (AXES 3.2 et 3.3)

AXE 4 : Évaluations

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>4.1 « Mener une réflexion approfondie sur l'évaluation : critères, rôle des retours du jury lors des évaluations, rôle de l'autoévaluation des étudiants, implication des étudiants dans l'évaluation, lien avec l'administration pour permettre de tenir compte des évolutions prises sur ce plan (le logiciel utilisé par l'administration doit ainsi pouvoir intégrer diverses formes de rendu d'évaluation selon les réflexions qui seront conduites et non imposer une forme unique qui contraindrait l'invention pédagogique). (RFS, dimension 3.4, p. 12)</p> <p>« le comité des experts recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aux établissements et aux enseignants de conduire ensemble une réflexion sur l'évaluation visant à développer une politique transparente en la matière, fondée sur le respect et l'utilisation des critères d'évaluation transmis préalablement aux étudiants et aux membres du jury, et à généraliser la pratique de feedbacks écrits et/ou oraux aux étudiants (...) – Aux enseignants de développer l'autoévaluation des étudiants et l'évaluation entre étudiants pairs. » <p>(AT, recommandation 27, p. 41)</p>	<p>Réalisation d'un vade mecum sur les évaluations</p> <p>Mise en application du document dans toutes les unités d'enseignement</p>	**	Direction Enseignants Jurys Administration	Initié / Septembre 2016 – Septembre 2017	Amélioration de la qualité d'évaluation des étudiants	<p>Mise en place d'un groupe de travail sur les modes d'évaluation des étudiants</p> <p>Responsabilisation de l'entièreté du corps enseignant sur ce point</p>

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>4.2 « La question de l'admission en bachelier et en master orphelin représente un point délicat. En bachelier, pour un certain nombre de disciplines, le nombre de candidats est faible et ne favorise pas une exigence de niveau à l'entrée. Cela crée un risque d'admission d'étudiants ne répondant pas parfaitement au niveau exigible. Cette situation implique pour l'établissement la nécessité d'un suivi intensifié de ces étudiants, qu'il vérifie très rigoureusement leur progression (...) (RFS, dimension 4.3, p. 15)</p> <p>« Les tests complémentaires de formation musicale interviennent un certain temps après l'admission et n'entrent donc pas dans les critères de sélection. Il devrait être possible de faire passer ces tests dans le même temps que les épreuves d'admission, afin de pouvoir donner au jury une vision plus précise du candidat, quand bien même ces tests complémentaires restent, dans l'état actuel des décrets, une indication non décisive. » (RFS, dimension 4.3, p. 15)</p>	<p>Modification des modalités d'admission au CrLg</p> <p>Prise en charge des responsabilités par les jurys de cycles</p>	*	Direction Enseignants Jurys	Mai 2017	Meilleure orientation et suivi du parcours des étudiants	<p>Mise en place d'un groupe de travail sur les admissions</p> <p>Extension de responsabilités des jurys de cycle</p>
<p>4.3 « il sera important, de mettre en place des procédures formalisées pour l'évaluation du personnel enseignant, qui seront une part intégrante du processus qualité. » (RFS, dimension 1.2, p. 6)</p> <p>(à propos du recrutement)« le comité des experts invite les établissements à (...) prendre en compte les expériences pédagogiques ainsi que les activités de recherche dès les premières phases de sélection. » (AT, recommandation 11, p. 30)</p>	<p>Extension et amélioration de la définition des compétences attendues lors du recrutement</p> <p>Intégration d'une culture positive de l'évaluation du personnel en tant que source d'évolution de carrière</p>	*	Direction Enseignants	En cours (pour le recrutement) / Septembre 2018	<p>Recrutement de personnel ciblé et de haut niveau de compétences</p> <p>Amélioration de la qualité des cursus</p> <p>Perspectives de carrières des pédagogues enrichies</p>	<p>Réalisation de descriptifs de fonctions détaillés lors du recrutement, fonctionnement des commissions de recrutement optimisé</p> <p>Changement de culture de l'évaluation</p> <p>Développement d'outils d'évaluation du personnel</p>
<p>4.4 « le comité des experts invite les établissements à inscrire dans leur démarche qualité : (...) l'évaluation par les étudiants des programmes, des enseignants et des dispositifs pédagogiques, mais aussi des modes de fonctionnement de l'établissement. » (AT, recommandation 21, p. 36)</p>	<p>Mise en place d'une structure de feedback de la part des étudiants</p> <p>Intégration du feedback dans la démarche qualité</p>	*/**	Étudiants	Septembre 2018	Amélioration des cursus, programmes, dispositifs pédagogiques et modes de fonctionnement	Volonté des acteurs internes d'intégrer les étudiants dans l'évaluation de l'établissement

AXE 5 : Projet pédagogique

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité */**/**	Responsable(s)	Degré de réalisation / Échéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>5.1 « Les opportunités exceptionnelles de l'environnement culturel n'étant pas encore suffisamment mises à profit pour créer un profil d'établissement lisible et partagé, le rétablissement initié passera nécessairement par une redéfinition du projet pédagogique, déclinant un véritable profil et une identité forte, spécifique, qui définisse les points forts du projet d'établissement. » (RFS, dimension 1.1, p. 5) « Élaborer un projet pédagogique qui décline un vrai profil et une identité forte, spécifique, et qui définisse les points forts du projet d'établissement ainsi que des valeurs communes. » (RFS, dimension 1, recommandations, p. 6)</p>	<p>Réflexion sur le projet pédagogique actuel lors de la mise en œuvre des AXES 1 à 4 du présent plan d'action</p> <p>Définition d'une charte de valeurs (AXE 5.2)</p> <p>Révision du projet pédagogique, initiée par le CGP (Conseil de gestion pédagogique)</p>	* / **	CGP Direction + avis des autres conseils, enseignants, étudiants	Réalisation : décembre 2016 / Mise en application : septembre 2017	Nouveau projet pédagogique	Réflexion et concertation globale, sur base de la responsabilisation de tous les acteurs, définie par l'AXE 3.2 Décisions du CGP
<p>5.2 « Le travail de la direction pourrait être utilement soutenu par la rédaction d'une charte de l'établissement (complémentaire au projet pédagogique), basée sur la définition des valeurs partagées et partageables entre toutes les parties prenantes. Cette charte pourrait représenter un outil de travail intéressant, dans le sens où elle devrait également porter sur une notion de droits et devoirs des parties prenantes. » (RFS, dimension 1.1, p. 6)</p>	<p>Réflexion sur les valeurs partagées et partageables entre toutes les parties prenantes lors de la mise en œuvre des AXES 1 à 4 du présent plan d'action</p> <p>Définition d'une charte de valeurs</p>	* / **	Tous les acteurs internes	Décembre 2016	Charte de valeurs, complémentaire au projet pédagogique	Réflexion et concertation globale, sur base de la responsabilisation de tous les acteurs, définie par l'AXE 3.2

M. Nathanaël Harcq
Directeur



M. Stéphane De May
Directeur du domaine de la Musique



M. Damien Pardoën
Coordinateur qualité

