

## **Évaluation du cluster « Théâtre, Audiovisuel et Cirque » 2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION**

**Institut national supérieur des arts du spectacle et des techniques de diffusion (INSAS)**

**Bachelier en Image  
Bachelier en Interprétation dramatique  
Bachelier en Montage et scripte  
Bachelier en Réalisation Cinéma et radio-télévision  
Bachelier en Son  
Bachelier en Théâtre et techniques de communication  
Master en Cinéma  
Master en Interprétation dramatique  
Master en Radio-Télévision-Multimédia  
Master en Théâtre et techniques de communication**

Comité des experts :

Mme Fabienne PIRONET, présidente  
MM. Patrice AUBERTIN, José Michel BUHLER, Mme Mireille LOSCO-LENA, M. Sverre  
RODAHL, Mme Rosa WELKER, experts.

**26 juin 2017**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du *cluster*<sup>1</sup> « Théâtre, Audiovisuel et Cirque ». Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>2</sup>, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 22, 23 et 24 février à l'Institut national supérieur des arts du spectacle et des techniques de diffusion pour évaluer les programmes suivants :

- le bachelier en Image
- le bachelier en Interprétation dramatique
- le bachelier en Montage et scripte
- le bachelier en Réalisation cinéma et radio-télévision
- le bachelier en Son
- le bachelier en Théâtre et techniques de communication
- le master en Cinéma
- le master en Interprétation dramatique
- le master en Radio-Télévision-Multimédia
- le master en Théâtre et techniques de communication

Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : 30 membres du personnel, 17 étudiants, 12 diplômés et 10 représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES<sup>3</sup> (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

- 1 la gouvernance et la politique qualité ;
- 2 la pertinence du programme ;
- 3 la cohérence interne du programme ;
- 4 l'efficacité et l'équité ;
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue.

Enfin, le rapport se termine par une synthèse des forces, points d'amélioration, opportunités et risques, ainsi que des principales recommandations.

Ce rapport a pour objectif d'aider l'établissement à construire son propre plan d'amélioration et de mettre à disposition d'un large public une information sur les programmes d'études évalués.

Le comité des experts a décidé de traiter conjointement les différents programmes de formation proposés par l'établissement, tout en soulignant quand cela s'avérait nécessaire les spécificités propres à un programme.

---

<sup>1</sup> Un *cluster* est un regroupement de programmes évalués ensemble par l'AEQES, conformément au plan décennal des évaluations. En ligne : [http://www.aeqes.be/calendrier\\_intro.cfm](http://www.aeqes.be/calendrier_intro.cfm) (consulté le 15 mars 2017).

<sup>2</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2017).

<sup>3</sup> AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=246](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 2 mars 2017).

## PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Institut national supérieur des arts du spectacle (INSAS) est une École supérieure des Arts du réseau de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Elle dispense un enseignement de plein exercice dans le domaine des Arts du spectacle et Techniques de diffusion et communication.

À l'origine, l'INSAS a été créé en 1962 pour former les cadres de l'Institut national belge de radiodiffusion (INR). L'Institut est aujourd'hui implanté sur deux sites : le site Thérésienne (rue Thérésienne, 8 à 1000 Bruxelles) et le site Rabelais (rue Jules Bouillon, 1 à 1050 Bruxelles).

Les formations de niveau master organisées par l'INSAS se déclinent selon les spécialités suivantes :

Intitulé du master	Spécialité (nombre d'ECTS)
Cinéma	Écriture (120)
	Gestion de la production (60)
	Image (60)
	Montage (60)
	Réalisation (120)
Radio-Télévision-Multimédia	Son (60)
	Réalisation radio-télévision (60)
Théâtre et techniques de communication	Écriture (120)
	Mise en scène (60)
	Gestion de production (60)
	Scénographie, décors et costumes (60)
Interprétation dramatique	Interprétation dramatique (60)

## Critère 1

### L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

#### Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 L'INSAS propose des programmes qui couvrent en grande partie les activités du cinéma et du théâtre ; les étudiants s'y spécialisent dans une discipline tout en ayant l'occasion de s'initier à et de côtoyer régulièrement les pratiques artistiques et techniques des autres disciplines à l'œuvre sur et autour d'un plateau.
- 2 L'identité forte de l'INSAS s'exprime tant à travers son projet pédagogique, dans lequel un accent particulier est mis sur la pratique des métiers « avec l'intelligence d'un regard critique », qu'à travers un logo, symbolisant les valeurs de l'école.
- 3 Du point de vue stratégique, l'INSAS relève et aura à relever très prochainement plusieurs défis : plusieurs nouveaux masters ont été créés ou sont en projet pour s'adapter aux évolutions des métiers ; conformément au nouveau décret, l'INSAS envisage optimiser ses ressources pour proposer des formations continues ; une part significative du corps professoral est proche de l'âge de la retraite et des circonstances externes semblent rendre probable un prochain déménagement de l'école. Tous ces défis sont abordés avec sérénité, dans un esprit de maintien de l'identité de l'école et tous les acteurs rencontrés se sentent concernés.
- 4 Lors de la création récente de deux nouveaux masters, le programme élaboré est évalué et adapté de façon dynamique en fonction de l'expérience de chacun (les étudiants sont aussi force de propositions), certains changements dans les modalités pédagogiques pouvant se faire en cours même d'année. Le comité a apprécié le dynamisme et l'innovation dans ces nouveaux programmes, en contraste avec une certaine inertie dans des programmes plus « anciens », où envisager un changement semble remettre en cause l'ensemble du programme, voire même l'identité de l'école.  
Le comité a en effet observé que l'attachement à l'identité forte de l'école pouvait, d'une part, être pour certains une source de résistance à une évolution des programmes ou de leur agencement (cf. aussi Critère 3, point 3) et, d'autre part, contribuer à une impression de renfermement sur soi et d'isolement de l'école au niveau national et international, cela malgré sa très bonne réputation (cf. aussi Critère 2, points 4 et 6).

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS de saisir l'occasion du renouvellement du corps professoral (et peut-être du prochain déménagement) pour remettre à plat l'ensemble de ses programmes et les réviser là où cela peut l'être pour les rendre encore plus pertinents et cohérents tout en préservant la quintessence du projet pédagogique.*

- 5 Les étudiants sont membres des différentes instances de l'INSAS et, engagés dans des programmes très denses, leur taux de participation aux réunions n'est pas toujours très élevé. Quand un projet leur tient particulièrement à cœur, le Conseil étudiant se révèle cependant efficace pour faire valoir ses besoins ou avis, ce fut par exemple le cas à propos de l'aménagement d'une cafétéria pour les étudiants.

#### Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

- 6 La culture de l'autoévaluation et de la « perpétuelle remise en question de son enseignement » fait partie intégrante du projet de l'INSAS et un poste d'agent qualité y existe depuis 2008.
- 7 L'exercice d'(auto)évaluation de l'AEQES a été l'occasion pour l'INSAS de lever certaines barrières de vocabulaire (autoévaluation, remise en question/qualité), de faire un bilan de l'existant (au-delà de la seule révision des programmes) et des actions qualité déjà entreprises et/ou complétées. Cf. Critère 5.

### **Élaboration, pilotage et révision périodique du programme**

- 8 L'élaboration, le pilotage et la révision des programmes se fait essentiellement au niveau des conseils d'option et de la journée pédagogique annuelle « Bilan et perspectives ». Les conseils d'option ne fonctionnent pas tous exactement de la même manière (organisation, fréquence des réunions, nomination d'un coordinateur ou pas pour l'option, ...) ni avec la même efficacité ou le même dynamisme de propositions. Pour pallier ces disparités qui ont parfois un impact négatif sur la gestion et la planification des activités pédagogiques, l'INSAS vient de créer un Conseil inter-options dont les objectifs sont d'échanger sur les bonnes pratiques mises en œuvre dans les différentes options et de développer une vision mieux partagée de l'ensemble des programmes et des pratiques.

*Recommandation : le comité encourage l'INSAS à ancrer le Conseil inter-options dans la durée et à évaluer son impact sur la qualité des différents programmes (efficacité de la programmation, articulation dans l'acquisition de compétences, ...).*

- 9 L'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas formellement organisée. Les étudiants se sentent toutefois à l'aise de donner des feedbacks informels aux enseignants soit directement soit à l'occasion des conseils d'option ou du Conseil de gestion pédagogique.

### **Information et communication interne**

- 10 La communication interne repose essentiellement, d'une part, sur la communication orale, toujours aisée vu la taille de l'école et la grande proximité entre les membres de la communauté, et, d'autre part, sur un ensemble cohérent d'outils informatiques adaptés régulièrement en fonction des besoins de l'école. Un « Groupe Intranet » a été mis sur pied à l'initiative des personnels pour veiller à l'amélioration continue de ces outils. Dans l'ensemble, la communication interne semble bien fonctionner ; quelques pistes d'amélioration ont été identifiées dans le rapport d'autoévaluation pour renforcer la convivialité et la diffusion de certaines informations pratiques.

*Recommandation : le comité encourage l'INSAS à mettre en œuvre les pistes d'amélioration identifiées dans le rapport d'autoévaluation.*

- 11 Tous les étudiants disposent d'une adresse email institutionnelle pendant au moins 5 ans, qui leur permet de rester en lien avec l'INSAS sans que cela implique pour le personnel un travail fastidieux de maintien du carnet d'adresse des anciens.

## Critère 2

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

#### Appréciation de la pertinence du programme

- 1 L'INSAS est attentif à rester en adéquation avec le monde professionnel tout en préservant sa ligne pédagogique : les enseignants, titulaires ou invités, sont des professionnels ; des professionnels externes participent aux différents jurys ou sont consultés de manière informelle à propos des programmes et des nouveaux matériels. La création récente du master en Écriture et du master en Gestion de la production témoigne de ce souci de suivre l'évolution des métiers et des pratiques.
- 2 Dans le monde professionnel, les nouvelles pratiques audiovisuelles dans les spectacles et les opportunités pour un acteur de jouer au cinéma, entre autres, appellent des adaptations des programmes d'enseignement et la création de ponts entre ces deux domaines, cinéma et théâtre. Le nouveau master en Écriture de l'INSAS a permis d'établir de telles collaborations et le souhait de l'école est de continuer en ce sens.

*Recommandation : le comité encourage l'INSAS à poursuivre ses efforts pour renforcer la collaboration entre les domaines cinéma et théâtre.*

- 3 Bien que plusieurs stages pendant le programme permettent aux étudiants de se familiariser avec les réalités de la vie professionnelle et malgré différentes activités pédagogiques, comme par exemple un cours spécifique sur les institutions culturelles, les difficultés d'insertion professionnelle après l'obtention d'un diplôme sont le principal point d'amélioration rapporté par les anciens étudiants et les représentants du monde professionnel, notamment tout ce qui est lié aux démarches administratives.

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS de poursuivre sa réflexion sur la façon dont elle peut répondre plus adéquatement aux besoins des étudiants en matière d'intégration professionnelle, cela pourrait passer, par exemple, par un élargissement de son réseau de partenariats aux associations professionnelles comme l'Union des Artistes ou encore l'Union des Producteurs Francophones de Films.*

- 4 Au-delà de sa réputation internationale, dont témoignent surtout les films de fin d'études diffusés dans des festivals internationaux, le nombre de candidats étrangers à l'admission et la participation active à des fédérations internationales d'écoles de cinéma et de théâtre, les échanges internationaux à l'INSAS sont très limités à cause, semble-t-il, de la densité des programmes. Ces échanges se concentrent essentiellement sur des projets de films – il s'agit d'activités pédagogiques ponctuelles et récurrentes en partenariat avec des écoles à l'étranger. Les étudiants sont toutefois très demandeurs d'échanges plus consistants que ceux-ci. L'INSAS est donc en train d'étudier différentes pistes pour permettre aux étudiants d'être plus mobiles pendant leurs études : le programme Erasmus+ pourrait permettre aux étudiants de faire un stage de deux mois à l'étranger (la possibilité de faire un stage à l'étranger existe déjà aujourd'hui mais n'est pas particulièrement encouragée) et la mobilité des enseignants serait privilégiée dans un premier temps.

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS de s'informer sur la manière dont d'autres établissements belges et étrangers ont trouvé des réponses concrètes pour développer avec succès la mobilité tant des étudiants que des enseignants et d'élaborer ensuite ses propres solutions d'ouverture internationale sans perdre son identité.*

- 5 Conformément aux lignes directrices du projet pédagogique de l'INSAS, la recherche y est conçue de façon assez classique comme l'articulation continue de la réalisation d'une œuvre avec l'analyse d'un corps théorique qui accompagne ce processus créatif. C'est ainsi qu'un travail écrit de nature plus réflexive ou théorique est toujours demandé en fin de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles. Le comité a observé que le document décrivant ce qu'est un mémoire ne correspondait cependant pas aux pratiques rapportées lors des entretiens. Par ailleurs, quatre projets ont été soumis par l'INSAS à l'asbl a/r<sup>4</sup>.

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS de clarifier les attentes et consignes concernant les mémoires et de développer une politique de la recherche conforme aux protocoles de la recherche en arts, arrimée de façon explicite aux programmes d'enseignement et pouvant donner lieu par la suite à des publications ou à toute autre forme de valorisation de la recherche. C'est là, en effet, un levier important pour le rayonnement international de l'INSAS.*

### **Information et communication externe**

- 6 Le site web est une vitrine qui reflète assez bien la richesse de tout ce qui se fait au sein de l'école, incluant la diffusion de films de fin d'études. Etant donnée la réputation de l'école, le comité s'est étonné que certains éléments en soient cependant absents ou pas directement accessibles, comme par exemple, le curriculum vitae des enseignants, l'actualité artistique des enseignants et des anciens étudiants (il faut s'inscrire à la newsletter pour l'obtenir) ou encore une version anglaise du site.

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS d'étoffer son site web de manière à en faire une vitrine de l'école plus complète et plus ouverte sur le monde.*

- 7 Les représentants du monde professionnel sont bien informés des activités de l'INSAS via divers canaux de communication : lettres d'informations, courriels, etc.

---

<sup>4</sup> Asbl fondée en 2014 par l'ensemble des écoles supérieures des arts de FWB « pour soutenir la recherche artistique dans les écoles supérieures des arts toutes disciplines confondues », voir <http://art-recherche.be/>, site web de l'asbl a/r (page consultée le 24 avril 2017)

### Critère 3

#### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

#### Acquis d'apprentissage du programme - Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 1 Le référentiel de compétences de l'INSAS a été élaboré de façon conjointe avec l'IAD et l'ESAC et est traduit en acquis d'apprentissage qui sont eux-mêmes retranscrits, pour la plupart des cours, dans les descriptifs de cours.

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS d'apporter un soutien méthodologique aux enseignants moins familiers avec le vocabulaire et les pratiques psychopédagogiques pour élaborer leur descriptif de cours et l'adapter aux exigences du décret Paysage quand c'est nécessaire.*

- 2 L'INSAS adopte la pédagogie du projet dans la plupart de ses activités artistiques et vise ce faisant le développement progressif de l'autonomie des étudiants : obligés d'apprendre à faire eux-mêmes, les étudiants ont diverses occasions de pratiquer différents métiers de plateau pendant le bachelier, de se confronter à diverses formes et sujets d'enseignement, à un grand nombre d'intervenants et de construire progressivement leur point de vue artistique singulier.
- 3 Les contenus de cours et dispositifs pédagogiques ont fait leurs preuves. Ils sont réévalués en continu dans les limites des contraintes, le plus souvent logistiques, liées à l'extrême densité des programmes (cf. aussi Critère 1, point 4) et à l'inertie que peut engendrer la place centrale de certaines activités considérées comme indébouillonnables et limitant de ce fait les changements et l'innovation dans les programmes quand bien même ils seraient jugés pertinents. La gestion des plannings et des locaux est un défi quotidien dans l'ensemble bien relevé grâce à l'esprit de compagnonnage de tous.
- 4 Les cours généraux proposés sont jugés intéressants par les étudiants. Ils pointent cependant la question de la pertinence des plages horaires qui leur sont réservées, celles-ci étant définies en fonction des impératifs logistiques de l'organisation des projets artistiques plutôt que d'une pertinence propre à ce type d'activité.
- 5 Comme déjà relevé dans le rapport d'autoévaluation, le comité a observé que la nature et le déroulement des stages ne sont pas toujours bien connus des étudiants. Au moment de la visite, une réflexion à ce sujet était déjà en cours dans les différents conseils d'option.

#### Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 6 Les deux principaux constats concernant l'agencement du programme sont qu'il est d'une extrême densité, d'une part, et, d'autre part, le fait que le parcours de 1<sup>er</sup> cycle est très cadencé. Outre les difficultés logistiques que cela engendre déjà mentionnées dans les points 3 et 4 ci-dessus, la répartition de la charge de travail pour les étudiants (et pour les équipes qui gèrent la logistique) s'avère déséquilibrée certaines années quand le nombre de projets de fin de cycle et le nombre d'étudiants d'autres années disponibles pour y coopérer sont en inadéquation.
- 7 Un autre constat important lié à la densité des activités est le taux significativement élevé d'échec en master, lié au fait que de plus en plus d'étudiants prennent ou sont obligés de prendre une année supplémentaire pour rédiger leur mémoire ou pour effectuer un stage. Cela ne résulte pas toujours d'un



choix des étudiants ou d'un manque d'organisation de ceux-ci mais plutôt d'un ensemble de discours et d'actes qui, l'INSAS en est bien conscient, concourent à attribuer moins d'importance à ces activités que l'on pense pouvoir reporter, notamment la tendance naturelle de certains étudiants à ne se concentrer que sur les projets artistiques ou de certains enseignants qui veulent amener les étudiants toujours plus loin dans l'expérience artistique. A cet égard, le master en Théâtre et techniques de communication a déjà entrepris de renforcer la présence des enseignants aux soutenances de mémoire et force est de constater que cela a eu un impact positif pour tous sur le sentiment d'importance à donner au mémoire.

*Recommandation : le comité encourage l'INSAS à poursuivre sa réflexion en vue d'identifier et de mettre en place tout ce qui peut permettre aux étudiants de terminer leur cycle d'étude sans devoir ajouter une année supplémentaire pour finaliser leur parcours.*

- 8 En matière de transversalité des activités pédagogiques, le rapprochement entre les pôles théâtre et audiovisuel, souhaité par beaucoup et déjà entamé, a déjà été évoqué au Critère 2 point 2.

### **Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés**

- 9 L'évaluation des étudiants se fait de manière continue et formative via des feedbacks après (presque) chaque activité et dans certains cursus les étudiants doivent tenir un journal de bord les aidant à s'autoévaluer.
- 10 En ce qui concerne les jurys de fin d'étude, les pratiques diffèrent selon les options : dans certaines, les externes donnent un feedback directement aux étudiants, dans d'autres options, ce n'est pas le cas.
- 11 En ce qui concerne l'évaluation, le comité a observé que les pratiques diffèrent selon les options et que, contrairement à la plupart des autres constats quasi unanimement partagés, c'est un point sur lequel les étudiants et les enseignants ne sont pas sur la même longueur d'onde.

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS de revoir sa politique d'évaluation : définition des critères, définition des pratiques (obligatoires ou recommandées), communication des modalités d'évaluation à tous les acteurs concernés, ... de façon à ce qu'elle serve au mieux les objectifs pédagogiques et l'évolution des étudiants.*



## Critère 4

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

#### Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le comité a rencontré des équipes passionnées, dévouées et engagées dans une école dont elles sont fières. Tous les membres du personnel sont soucieux de la réussite et du bien-être des étudiants et ces derniers soulignent en particulier le rôle précieux des assistants et des ouvriers.
- 2 La polyvalence et la souplesse du personnel administratif sont avérées malgré un cadre administratif inadéquat : le statut cadre ne correspond pas au niveau de compétences effectivement mises en œuvre et cela engendre pour certains soit une frustration de non-reconnaissance des compétences exercées, soit pour d'autres des difficultés à s'ajuster aux compétences désormais requises par l'évolution des métiers et des pratiques. L'INSAS mène différentes actions en interne (description de fonctions) ou en externe pour faire changer le cadre administratif auquel il est soumis.
- 3 Dans l'ensemble les ressources humaines dont dispose l'INSAS sont adéquates pour mener à bien son projet pédagogique et le défi du renouvellement du corps professoral a déjà été évoqué au Critère 1, points 3 et 4.

#### Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 4 L'INSAS est localisé sur deux sites. L'administration centrale et les options du pôle « Audiovisuel » se situent sur le site dit « Thérésienne » et les options du pôle « Théâtre » se situent sur le site dit « Rabelais ». Cet éloignement ne facilite pas toujours les rapprochements pédagogiques entre les deux pôles.
- 5 Plutôt vétustes (particulièrement sur le site « Rabelais ») et parfois en flux très tendus en termes de taux d'occupation lors des gros projets de production (particulièrement sur le site « Thérésienne »), les locaux sont cependant très bien optimisés et entretenus. Il est évident que d'autres bâtiments serviraient mieux le projet pédagogique de l'école et permettraient une plus grande mutualisation des ressources entre les deux pôles. Dans la perspective d'un déménagement, l'école a déjà produit un cahier des charges définissant ses besoins, document qui a aussi servi de référence pour d'autres écoles de cinéma à l'étranger.
- 6 Le matériel (technique, logiciel, réserves de décors et costumes, ...) mis à la disposition des étudiants est adéquat et témoigne d'un souci d'équilibre entre du matériel plus ancien mis au service d'objectifs pédagogiques (argentique, vieux modèles de caméra, travail sur bandes son magnétiques) et du matériel professionnel pour assurer la qualité des projets de fin d'étude.
- 7 Les budgets alloués aux étudiants pour la réalisation de leurs projets de fin d'étude sont confortables.
- 8 L'INSAS dispose d'une bibliothèque/médiathèque et témoigne d'un souci particulier de son patrimoine, notamment la conservation des bobines de films.
- 9 À la demande des étudiants, l'INSAS a reconverti une salle de réunion en cafétéria étudiante et le personnel technique en a confectionné le mobilier.

En conclusion, le comité constate que la configuration et l'utilisation des ressources matérielles est en cohérence avec le projet pédagogique de l'INSAS.

### **Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants**

- 10 Lors des épreuves d'admission, l'INSAS est attentif à garder un équilibre entre étudiants plus jeunes issus de l'enseignement obligatoire et étudiants ayant déjà un parcours d'études supérieures.
- 11 Les membres de tous les personnels témoignent d'un souci de la réussite et du bien-être des étudiants (écoute, soutien moral ou logistique). La pédagogie par projets en groupe classe facilite par ailleurs le développement d'une solidarité entre étudiants.
- 12 En collaboration avec le Pôle académique de Bruxelles, l'INSAS a mis en place un projet de tutorat à destination des étudiants de bloc 1. Ce dispositif, qui répond aux besoins des étudiants de bloc 1 qui éprouvent des difficultés dans certaines matières, est une des différentes possibilités d'obtenir un job étudiant au sein même de l'école.

*Recommandation : le comité encourage l'INSAS à explorer d'autres pistes de contrats étudiants, de mieux diffuser l'information à ce sujet et de partager les bonnes pratiques entre les différentes options.*

### **Analyse des données nécessaires au pilotage du programme**

- 13 L'INSAS tient à jour des statistiques sur les admissions et le parcours des étudiants pendant leur vie à l'école et a fait le choix de ne pas investir de ressources particulières dans le suivi systématique des anciens (au-delà des informations recueillies via son réseau informel).

*Recommandation : le comité recommande à l'INSAS d'envisager un suivi plus systématique du parcours professionnel de ses anciens étudiants pour alimenter sa vitrine vis-à-vis de l'extérieur (au niveau national et international) et rendre plus visibles à tous les publics, étudiants ou non, les différents métiers et activités auxquels ses diplômés peuvent accéder.*

## Critère 5

### L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

#### Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Les documents consultés et les témoignages recueillis lors des entretiens montrent que la démarche qualité a été préparée, pilotée et accompagnée avec grand professionnalisme par l'agent qualité dans un esprit d'ouverture et d'acceptation de la remise en question.
- 2 La réflexion a été menée soit dans des groupes de travail thématiques soit au sein des conseils d'option soit via des enquêtes et, même si certains se sont impliqués plus que d'autres, toutes les parties prenantes (enseignants, étudiants, membres du personnel et anciens étudiants) ont participé à la démarche et les propos recueillis lors des entretiens concordaient avec les constats faits dans le rapport d'autoévaluation. Le principal bémol est la trop faible participation des étudiants.
- 3 Le comité a particulièrement apprécié la richesse et la pertinence du questionnaire adressé aux anciens étudiants.

*Recommandation : le comité encourage l'INSAS à poursuivre ses efforts pour diffuser l'esprit de la démarche qualité et la rendre pérenne en veillant à l'organiser pour faciliter la participation des étudiants.*

#### Analyse SWOT – Plan d'action et suivi

- 4 L'analyse SWOT et le plan d'action proposés à la fin du rapport d'autoévaluation sont en cohérence avec ce dernier et le comité a reçu au moment de la visite un plan actualisé. Il a ainsi pu observer que plusieurs actions identifiées avaient déjà été réalisées ou entamées.

*Recommandations : le comité recommande à l'INSAS de*

- *formuler les principaux axes de son plan d'action en termes d'objectifs plutôt qu'en termes de thématiques*
- *nourrir le plan d'action en fonction des différents projets stratégiques (nouveaux masters envisagés, renforcement de l'articulation entre les pôles audiovisuel et théâtre, plan de renouvellement du personnel enseignant, ...)*
- *définir les modalités du suivi de ce plan: qui va piloter le suivi ? qui va être impliqué dans les différentes actions ? quels seront les critères d'évaluation des différentes actions ?*

## **CONCLUSION**

L'INSAS est une école à identité très forte et propose des programmes reconnus internationalement qui couvrent en grande partie les activités du cinéma et du théâtre et où la pratique artistique est toujours doublée d'une réflexion méta ou théorique. La densité de ses programmes, d'une part, requiert une gestion logistique qui ne pourrait être efficace sans l'engagement permanent de l'ensemble des acteurs et, d'autre part, engendre une tension entre inertie et dynamisme au niveau de l'innovation pédagogique.

Les grands axes d'amélioration concernent essentiellement des clarifications et des actions aux niveaux de l'agencement du programme, de la coordination pédagogique et de l'engagement dans la recherche. Les réseaux de partenariat et de mobilité internationale pour les étudiants et les enseignants ainsi qu'une plus large appropriation de la démarche qualité sont aussi des points à renforcer.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Identité forte de l'école et projet pédagogique solidement établi</li> <li>⇒ Diffusion des films de fin d'études dans des festivals internationaux</li> <li>⇒ Création récente d'un Conseil inter-options</li> <li>⇒ Communication interne efficace et contact maintenu avec les anciens étudiants</li> <li>⇒ Équipes passionnées et fortement engagées dans le projet pédagogique de l'école</li> <li>⇒ Locaux optimisés et bien entretenus</li> <li>⇒ Cahier des charges prêt au cas où le déménagement serait décidé</li> <li>⇒ Matériel pédagogique adéquat et suffisant</li> <li>⇒ Dispositif de tutorat pour aider les étudiants de bloc 1</li> <li>⇒ Professionnalisme de l'accompagnement de démarche qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Disparité dans l'efficacité et le dynamisme des conseils d'option</li> <li>⇒ Très faible mobilité internationale des étudiants et des enseignants</li> <li>⇒ Site web et pratiques de recherche qui ne reflètent pas complètement le statut international de l'école</li> <li>⇒ Difficulté à envisager ou concrétiser certains changements, pourtant jugés pertinents, dans les programmes</li> <li>⇒ Déséquilibres dans la répartition de la charge de travail et pertinence des plages horaires pour les cours généraux, liés à la densité du programme</li> <li>⇒ Un nombre significatif d'étudiants qui prennent une année supplémentaire pour achever leur parcours d'étude</li> <li>⇒ Faible participation des étudiants à la démarche qualité</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Projet de déménagement</li> <li>⇒ Renouvellement du corps professoral</li> <li>⇒ Asbl a/r qui finance la recherche interdomaine en FWB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Inadéquation du statut cadre pour le personnel de soutien</li> </ul>

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <i>Le comité recommande à l'INSAS de saisir l'occasion du renouvellement du corps professoral (et peut-être du prochain déménagement) pour remettre à plat l'ensemble de ses programmes et les réviser là où cela peut l'être pour les rendre encore plus pertinents et cohérents tout en préservant la quintessence du projet pédagogique.</i></li> <li>⇒ <i>Le comité encourage l'INSAS à ancrer le Conseil inter-options dans la durée et à évaluer son impact sur la qualité des différents programmes (efficacité de la programmation, articulation dans l'acquisition de compétences, ...).</i></li> <li>⇒ <i>Le comité recommande à l'INSAS de poursuivre sa réflexion sur la façon dont elle peut répondre plus adéquatement aux besoins des étudiants en matière d'intégration professionnelle, cela pourrait passer, par exemple, par un élargissement de son réseau de partenariats aux associations professionnelles comme, par exemple, l'Union des Artistes ou encore l'Union des Producteurs Francophones de Films.</i></li> <li>⇒ <i>Le comité recommande à l'INSAS de s'informer sur la manière dont d'autres établissements belges et étrangers ont trouvé des réponses concrètes pour développer avec succès la mobilité tant des étudiants que des enseignants et d'élaborer ensuite ses propres solutions d'ouverture internationale sans perdre son identité.</i></li> <li>⇒ <i>Le comité recommande à l'INSAS de clarifier les attentes et consignes concernant les mémoires et de développer une politique de la recherche conforme aux protocoles de la recherche en arts, arrimée de façon explicite aux programmes d'enseignement et pouvant donner lieu par la suite à des publications ou à toute autre forme de valorisation de la recherche. C'est là, en effet, un levier important pour le rayonnement</i></li> </ul>

*international de l'INSAS.*

- ⇒ *Le comité encourage l'INSAS à poursuivre sa réflexion en vue d'identifier et de mettre en place tout ce qui peut permettre aux étudiants de terminer leur cycle d'étude sans devoir ajouter une année supplémentaire pour finaliser leur parcours.*
- ⇒ *Le comité recommande à l'INSAS d'envisager un suivi plus systématique du parcours professionnel de ses anciens étudiants pour alimenter sa vitrine vis-à-vis de l'extérieur (au niveau national et international) et rendre plus visibles à tous les publics, étudiants ou non, les différents métiers et activités auxquels ses diplômés peuvent accéder.*
- ⇒ *Le comité encourage l'INSAS à poursuivre ses efforts pour diffuser l'esprit de la démarche qualité et la rendre pérenne en veillant à l'organiser pour faciliter la participation des étudiants.*





INSTITUT NATIONAL SUPÉRIEUR  
DES ARTS DU SPECTACLE  
ET DES TECHNIQUES DE DIFFUSION  
DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Évaluation du cursus  
Théâtre, Audiovisuel et Cirque  
2016-2017

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Page	Critère	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

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

Laurent Gross,  
Directeur

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

Manon Ledune,  
Coordinatrice qualité

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations ») suivie du numéro précédant le paragraphe.