

# Dossier d'avancement

—  
dans le cadre de l'évaluation  
de suivi organisée par l'AEQES

—  
ESA Saint-Luc Bruxelles  
mai 2017

—  
**Coordinatrice qualité**

Cécile Dujardin

—  
**Commission qualité**

Jean-Marie Clays / Philippe Debongnie / Julie Dupont /  
Pierre Echard / Frédérique Halbardier / Rafaëlla Houlstan /  
Nicholas Kite / Hervé Krokaert / Cédric Manche /  
Olivier Moulin / Germain Papillon / Robert Permentiers /  
Ann Veronique Roland

<b>CONTEXTE</b>	<b>1</b>
<b>BILAN ET ANALYSE</b>	<b>2</b>
1. REGARD RETROSPECTIF SUR LA DEMARCHE QUALITE	2
2. AVANCEES LES PLUS SIGNIFICATIVES	3
1. REVISION DES PROGRAMMES SELON UNE APPROCHE PAR COMPETENCES, FAVORISANT L'INTERDISCIPLINARITE, PRINCIPALEMENT ENTRE COURS ARTISTIQUES ET THEORIQUES	3
2. TRANSVERSALITE, AU SEIN ET EN DEHORS DE L'ECOLE	8
3. ANCRAGE SOCIETAL DES FORMATIONS ET PREPARATION DES ETUDIANTS A L'APRES-ETUDES	10
4. AIDE A LA REUSSITE	14
3. CHANTIERS A MENER ET PISTES D'ACTION	16
1. CHANTIERS PRIORITAIRES	16
2. CHANTIERS NON PRIORITAIRES	18
<b>ANNEXES</b>	<b>19</b>
1. RECOMMANDATIONS INITIALES DES EXPERTS	19
1. PROGRAMMES D'ETUDES ET APPROCHES PEDAGOGIQUES	19
2. RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES	20
3. RELATIONS EXTERIEURES ET SERVICE A LA COLLECTIVITE	21
4. DEMARCHE QUALITE, GOUVERNANCE ET STRATEGIE	21
2. ANALYSE SWOT	22

# Contexte

Plusieurs changements, tant internes qu'externes, sont venus bousculer notre institution depuis le premier exercice d'auto-évaluation réalisé en 2012.

Le décret du 7 novembre 2013 redéfinissant le paysage de l'enseignement supérieur, tout d'abord, qui a bouleversé la manière de concevoir notre approche pédagogique, nos programmes, le parcours des étudiants, et même le rôle de l'enseignant qui, en plus de ses activités d'enseignement, doit désormais s'atteler à des tâches de gestion.

Un changement de direction et de direction adjointe en septembre 2015, ensuite, qui a insufflé une nouvelle dynamique à l'école, non seulement par la mise en place de nombreux projets et un style de leadership qui stimule davantage l'initiative et la concertation, mais également par un désir de transformer les contraintes en opportunités pour repenser le rôle d'une école d'art dans la société d'aujourd'hui. Pour preuve, cet extrait du projet pédagogique issu de la candidature de Marc Streker au mandat de directeur : *« Les dispositions légales de plus en plus complexes, l'application de directives toujours plus nombreuses émanant de l'administration de la FWB et du Cabinet Marcourt, nous entravent à certains égards. En revanche, elles nous offrent l'occasion de faire bouger les lignes, de progresser et de revoir fondamentalement notre manière d'assurer nos tâches de formation. Mais aussi de remettre en question un certain nombre d'habitudes qui ne cadrent plus nécessairement avec les impératifs des professions artistiques ni ne contribuent à prodiguer un enseignement riche et performant à ceux et celles qui se sont inscrits à l'ESA Saint-Luc avec le ferme espoir de profiter d'une formation leur garantissant des compétences et des savoir-être indispensables pour trouver leur place dans le monde du travail ».*

Des départs à la pension de plus en plus nombreux, enfin, qui ont permis de rajeunir l'équipe enseignante et d'amener de nouvelles compétences, soutenant ainsi des modifications d'orientation de programme prises par certains cursus.

A côté de ces changements, d'autres éléments sont, eux, restés très stables, notamment le nombre d'étudiants qui avoisine toujours les 700 inscrits, mais surtout la permanence de l'équipe administrative qui voit ainsi son travail s'ancrer dans la durée et dans un véritable esprit collaboratif.

# Bilan et analyse

## 1. Regard rétrospectif sur la démarche qualité

La première édition de l'évaluation qualité menée en 2012 a suscité un engouement certain au sein de l'école. Les craintes initiales, à savoir l'évaluation normée, le benchmarking et la standardisation de l'enseignement artistique, se sont assez vite dissipées et les nombreuses actions qui en ont découlé ont permis de rendre cette démarche visible, proche des attentes des acteurs et surtout, très concrète.

Elle a en outre contribué à instaurer un espace de dialogue et de mise en débat. Nous avons en effet assez rapidement envisagé la qualité comme un outil capable de créer plus de sens et de liens, et c'est pourquoi nous avons toujours privilégié une concertation la plus large possible avec l'équipe enseignante et administrative ; l'objectif étant de créer un espace au sein duquel les représentations individuelles, parfois divergentes, pouvaient se confronter, non pour créer un conflit, mais pour parvenir à s'accorder sur une vision négociée et partagée des enjeux et de l'avenir de l'école.

Cette manière de procéder était celle qui avait prévalu au moment d'écrire le rapport d'auto-évaluation. Et c'est celle qui perdure aujourd'hui dans les différentes commissions, qu'elles aient pour tâches d'élaborer les masters, de s'accorder sur les référentiels de compétences, ou encore de constituer ce dossier d'avancement.

Actuellement, la démarche qualité poursuit plusieurs objectifs (repris sur notre site internet) :

- soutenir la mise en œuvre du plan d'action initial ;
- encourager toute initiative qui renvoie à l'école un regard distancié et analytique sur ses pratiques ;
- mettre en place des actions qui permettent de créer du lien et du sens entre les parties prenantes ;
- déterminer des indicateurs de pilotage pertinents pour orienter nos actions à partir de données fiables, ainsi que mettre en place un dispositif de veille qui nous permette d'identifier de nouveaux enjeux ou de nouvelles tendances.

Dans la réalité, cette fonction de coordination qualité s'est peu à peu fondue dans le suivi des nombreuses actions qu'elle a décidé de porter, ce qui complique parfois la prise de distance nécessaire ainsi que l'élaboration d'un véritable système régulé de gestion de la qualité tel qu'il se conçoit dans des institutions de plus grande taille. Mais il nous semblait difficilement imaginable de confier la responsabilité du suivi des actions à des enseignants déjà fortement mobilisés par ailleurs. Ceci explique également pourquoi nous avons décidé de ne pas mettre sur pied de nouvelle commission qualité avant la mise en route de l'évaluation de suivi.

En revanche, la qualité, à travers le plan d'action initial, est devenue un réel outil de pilotage, même si nous éprouvons quelques difficultés à déterminer une grille d'indicateurs fiables sur lesquels nous appuyer. Inséré dans la stratégie de la nouvelle direction depuis 2015, ce plan sert cependant de base de travail à des réunions bimensuelles entre la direction et la coordinatrice qualité pour en vérifier l'état d'avancement et réfléchir à de nouvelles orientations.

Cette valorisation par la direction, ainsi que la possibilité de contribuer au pilotage de l'école, ont certainement joué un rôle dans la motivation de nombreux professeurs, dont une grande partie de nouveaux venus, à participer à cette deuxième commission qualité.

Au final, une commission constituée de douze professeurs (cours théoriques et artistiques) représentative de nos huit cursus, ainsi qu'une représentante de l'équipe administrative, s'est réunie à cinq reprises entre décembre 2016 et avril 2017. En parallèle, la coordinatrice qualité a rencontré la direction à trois reprises et a organisé une réunion avec des représentants étudiants de chaque cursus et de chaque année. Nous sommes conscients que les étudiants sont encore trop peu représentés dans notre démarche. Le format court de la plupart de nos cursus ne facilite pas chez eux une vision d'ensemble de notre institution, ni leur implication. De manière générale, la participation étudiante constitue un problème qui sera d'ailleurs repris dans les chantiers prioritaires.

Pour éviter de nous limiter à un positionnement sur l'exercice précédent et permettre un apport d'idées nouvelles, la méthodologie choisie a été la suivante : partant d'une demande simple, « *Quel scénario idéal pour l'ESA, selon vous, pour les cinq ans à venir ?* », nous avons ensuite confronté les différents scénarios à ce qui avait déjà été réalisé depuis 2012 pour réaliser un bilan analytique, et surtout faire émerger des chantiers prioritaires.

L'enjeu a ensuite été de croiser les avis multiples et d'en faire une synthèse qui nous permette de voir quelle direction prendre dans l'immédiat. Plus fondamentalement, il nous importait de construire une vision partagée de notre école qui dépasse les intérêts particuliers, et ce pour garantir le développement d'une véritable culture d'établissement, et plus largement d'une culture qualité.

## 2. Avancées les plus significatives

La commission qualité a, après de nombreux débats, décidé de retenir quatre avancées significatives. De nombreux chantiers ont en effet été lancés suite à la première évaluation de 2012, et tous ont contribué, à leur manière, à créer une nouvelle dynamique au sein de l'école. Il ne nous semblait ni juste ni judicieux d'en écarter un au profit d'un autre. En revanche, la plupart de ces chantiers, souvent ambitieux, sont loin d'être terminés. C'est pourquoi, nous avons décidé de reprendre pour chacun d'entre eux, différents points d'attention soulevés par la commission et auxquels il nous faudra être attentifs si nous voulons les voir aboutir. Enfin, nous avons repris, lorsque cela était possible, la perception que les étudiants en avaient et surtout, leurs idées pour les améliorer.

### 1. Révision des programmes selon une approche par compétences, favorisant l'interdisciplinarité, principalement entre cours artistiques et théoriques

Cf. recommandations du plan de suivi de 2014:

- Elaboration de référentiels de compétences par cursus (axe 1)
- Parcours le mieux construit et le plus adapté au devenir visé par les étudiants (axe 1)
- Facilitation des collaborations entre professeurs de théorie et de pratique (axe 1)
- Formalisation des évaluations (axe 1)
- Mise à jour des fiches de cours ou vade mecum (axe 3)
- Donner accès aux étudiants aux fiches de cours et les produire lorsque celles-ci n'existent pas encore (axe 3)
- Compléter et mettre régulièrement à jour les vade-mecum, notamment détailler les procédures d'évaluation qui restent souvent assez vagues (axe 3)

#### 1. Nos actions depuis l'évaluation qualité et leurs résultats

Suite à la première évaluation, nous avons décidé d'anticiper le décret Paysage qui se profilait en intensifiant la révision de nos programmes selon une approche par compétences (déjà amorcée en 2010-2011).

Pour y parvenir, nous avons mis en place, d'octobre 2013 à avril 2014, huit cellules compétences qui ont reçu pour mission de rédiger des profils d'enseignement pour chaque formation. Ces cellules ont rassemblé chacune une petite dizaine de professeurs encadrés par un référent pédagogique (directeur adjoint ou coordinatrice qualité).

Le fil rouge de la réflexion a été de s'accorder sur le(s) profil(s) d'étudiants que nous voulions former, et par là de déterminer les attendus de chaque formation (« référentiel d'acquis d'apprentissage terminaux »).

Les cellules compétences ont ensuite revu l'architecture des programmes pour construire et envisager des parcours d'étudiants cohérents et progressifs, tout en favorisant l'interdisciplinarité<sup>1</sup> entre les cours, principalement théoriques et artistiques.

Si c'est l'approche interdisciplinaire que nous privilégions à ce stade, c'est parfois celle, plus ambitieuse, de transdisciplinarité qui est invoquée par certains professeurs et étudiants. Il ne s'agirait plus alors de créer des liens entre les cours, mais plutôt de rassembler savoirs et savoir-faire au delà des frontières disciplinaires. La frontière entre les deux n'est cependant pas toujours nette et cette ambition a certainement déjà été rencontrée lors des projets transversaux qui seront abordés au point suivant.

Pour construire cette nouvelle architecture, les cellules compétences ont croisé les acquis d'apprentissage de chaque cours avec ceux attendus en fin de formation pour rassembler au sein d'une même unité d'enseignement les cours qui présentent des objectifs communs ou complémentaires.

Ce travail de longue haleine a notamment nécessité :

- d'identifier les champs socioprofessionnels dans lesquels ces formations s'inscrivaient, ainsi que leurs évolutions ;
- d'élaborer une méthodologie sur mesure et former les professeurs à une approche par compétences avec laquelle ils n'étaient pas du tout familiarisés<sup>2</sup> ;
- de changer de regard sur les pratiques d'évaluation pour favoriser davantage de concertation et/ou de construction collective (évaluation intégrée)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> L'interdisciplinarité étant ici entendue comme le développement chez les étudiants de capacités d'analyse et de synthèse à partir des perspectives de plusieurs disciplines. Par le développement de projets en commun, l'objectif est de traiter une problématique dans son ensemble, en identifiant et en intégrant toutes les relations entre les différents éléments impliqués. Nous espérons de cette manière que les étudiants parviennent à synthétiser et à relier le savoir disciplinaire pour le replacer dans un cadre systémique plus large (source : [http://www.capp-asbl.be/travail\\_interdisciplinaire.pdf](http://www.capp-asbl.be/travail_interdisciplinaire.pdf) , texte constitué d'après une "Ressource pédagogique" mise en ligne par l'ICRA, International Centre for development oriented Research in Agriculture, [www.icra-edu-org](http://www.icra-edu-org) sous l'intitulé "Interdisciplinarité - Concepts-clés" de Nour Sellamna et Richard Hawkins).

<sup>2</sup> Pour ce faire, nous avons rédigé et diffusé trois guides méthodologiques : « Méthodologie de construction » (avril 2013), « Cellule compétences / Synthèse méthodologique » (octobre 2013), « Guide pour rédiger des AAT » (janvier 2014) et organisé deux conférences : « Décret Paysage, quelles implications pédagogiques ? » (direction de l'ESA + coordination qualité, 13 décembre 2013), « Placer l'efficacité au service de l'humanisme, l'apport de l'approche par compétences » (Xavier Roegiers, juin 2014).

<sup>3</sup> Rédaction et diffusion de guides méthodologiques « Mémento sur l'évaluation » (septembre 2014, actualisation en juin 2016) + organisation et animation de réunions thématiques à l'ESA (octobre 2014 et octobre 2016), participation de la coordinatrice qualité à un groupe de travail animé par le SEGEC (2013-2015) donnant lieu à un ouvrage collectif « Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants ? », coordonné par Dominique Lemenu et Elfriede Heinen, éditions De Boeck, 2015, réalisation de deux vidéos à l'ESA « Evaluation intégrée, point de vue des étudiants » et « Evaluation intégrée, point de vue des professeurs » (juin 2015), participation à l'animation d'un colloque organisé par le Pôle Académique Bruxelles « Les formations organisées en unités d'enseignement : quelles implications sur l'évaluation des apprentissages ? » (24 novembre 2016).

Pour communiquer sur ces nouveaux programmes, un « livret de l'étudiant » par cursus est édité chaque année. Il est distribué aux étudiants au moment de l'inscription et est également téléchargeable sur le site internet de l'école.

Il s'agit là, de l'avis des professeurs et de la direction, de l'avancée majeure de ces dernières années, tant par la formalisation des attentes de chaque formation que ce travail a permis, que par la concertation et le partage des connaissances qu'il a générés.

Si le prescrit en a certainement facilité l'impulsion, la mobilisation des professeurs a été sans précédent et a donné lieu à la création d'un véritable outil pédagogique facilitant :

- une vision globale et partagée de la formation qui oblige chaque professeur à réfléchir à la place et aux objectifs de son cours dans l'architecture générale, quitte à les redéfinir ;
- une transition optimale entre les 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles (bacheliers/masters) ;
- une revalorisation des cours théoriques, ainsi qu'une meilleure compréhension des concepts et de leur mise en pratique ;
- une meilleure communication aux étudiants des acquis d'apprentissage visés et des modalités d'évaluation, ainsi qu'un meilleur feed-back en cas d'échec ;
- une insertion rapide des nouveaux professeurs qui sont directement mis au courant des attentes par rapport à leur enseignement.

Comme déjà exprimé auparavant, ce travail a surtout mis en évidence l'importance des liens à tisser entre les différents cours, avec un focus tout particulier sur l'articulation des cours théoriques et artistiques jusque-là fort cloisonnés. Cette mise en évidence a donné lieu à plusieurs expériences pédagogiques novatrices<sup>4</sup> et a abouti à la mise en place d'un groupe de réflexion réunissant les professeurs de théorie<sup>5</sup> autour de la question suivante : « *Pourquoi intégrer des cours de théorie dans l'enseignement artistique ?* », avec un double défi : favoriser les liens et les collaborations tout en évitant une fusion où chaque cours perdrait sa spécificité et sa légitimité.

---

<sup>4</sup> Pour exemples et par cursus : graphisme (projet de publication autour d'une collection d'œuvres rassemblées réunissant les cours d'atelier, de typographie et d'histoire de l'art ; projet de traitement graphique d'une histoire de la route de la soie réunissant les cours d'atelier et de philosophie ou encore projet de publication autour d'un travail photographique avec les cours de typographie, photographie et infographie) – architecture d'intérieur (réflexion théorique menée dans le cours d'actualités culturelles comme base d'un travail concret à l'atelier sur une thématique scénographique ; collaboration entre le cours de philosophie et l'atelier en lien avec le projet de fin d'année ; en master AI, création d'un atelier pluridisciplinaire) – illustration (collaboration entre l'atelier et les cours d'histoire de l'art, de philosophie et de littérature, collaboration entre l'atelier et les cours d'écriture et de photographie, Une pomme parce que c'est doux) - bande dessinée-éditions (projets mêlant l'atelier et le cours de photographie) - publicité (collaborations entre l'atelier, la photographie et la typographie) – dessin et technologies en architecture (participation des professeurs de stabilité, d'équipement, d'informatique et de philosophie au projet de fin d'année d'atelier ; création d'une UE intégrée « suivi de chantier » réunissant des professeurs d'atelier, de stabilité et de construction) – création d'intérieurs (collaboration entre l'atelier, le cours de philosophie et le cours de technologies de l'AI).

<sup>5</sup> Cinq réunions, réunissant à chaque fois une petite quinzaine de professeurs de théorie, ont été organisées, entre janvier et novembre 2015, autour de cette thématique.

Cette réflexion s'est également incarnée dans un événement, adressé à tous les étudiants et professeurs, organisé le 30 novembre 2015 sous l'intitulé « *More Utopia* ». En effet, au delà de la confrontation de points de vue entre professeurs de théorie, il nous semblait qu'instaurer des projets collaboratifs permettrait d'inscrire cette réflexion dans la durée, mais également de démystifier l'image du professeur de théorie trop souvent considéré comme « dépositaire d'un savoir » déconnecté de la création artistique. Nous avons donc rebondi sur la célébration du 500<sup>e</sup> anniversaire de la publication de Thomas More pour organiser un séminaire dédié à la réflexion et à la création artistique. Le thème de l'utopie nous semblait particulièrement porteur en termes de collaboration et de réflexion<sup>6</sup>. Au-delà de la journée, le but était que l'apport de ce séminaire rejaillisse sur les enseignements de manière plus large et détermine un horizon de travail commun, ainsi qu'une perspective pédagogique.

## 2. Principaux points d'attention

Si l'ensemble de ce travail constitue sans conteste l'avancée majeure de l'école, il n'est pourtant pas complètement abouti et soulève de nombreuses questions que nous devons encore approfondir et des problèmes auxquels nous devons apporter des solutions.

### *Cours généraux et techniques rassemblés dans une même UE*

En effet, si un indéniable travail de rapprochement entre cours théoriques et artistiques a été opéré au sein des unités d'enseignement, il n'en a pas toujours été de même avec les cours généraux ou techniques rassemblés au sein d'une même UE. Souvent trop rapidement réunis, selon des attendus qui nous semblaient proches, il n'y alors pas eu de « refonte » en profondeur permettant de créer une unité d'enseignement qui fasse sens pédagogiquement, au-delà d'une simple juxtaposition de cours. Cela s'avère aujourd'hui problématique pour certains étudiants qui se voient empêchés de choisir certains cours dans leur programme d'études au nom de l'indissociabilité des UE.

### *Evaluation intégrée*

Le rapprochement entre cours théoriques et artistiques (principalement l'atelier) au sein d'une UE, quant à lui, se limite souvent à des collaborations au niveau des activités d'apprentissage. Nous sommes rarement parvenus à modifier fondamentalement les pratiques d'évaluation. Une réunion, organisée en octobre 2016, rassemblant des professeurs désireux de mettre en place des évaluations intégrées a permis de mettre en lumière les principaux freins : rapport de force entre des cours de poids différents, difficulté d'associer des professeurs de théorie au jury de fin d'année, lourdeur organisationnelle, nombre trop élevé d'étudiants dans certains cours théoriques, etc. C'est pourquoi, pour l'instant, l'évaluation intégrée se décline plutôt en une série d'exercices communs, évalués ensemble et répartis sur l'année, et ne se traduit pas encore en une épreuve finale commune et certificative.

---

<sup>6</sup> Six groupes ont ainsi proposé et exploré une facette de l'utopie : « Déformatopie / Editions DEFORMA » ou la couverture du livre comme mise en espace de la pensée, « Retour en Utopie », « Les villes invisibles », « Pas de problème sans solution », « L'utopie comme volonté de changement radical du monde actuel », « Expérience utopique d'un tableau », tandis que la matinée a regroupé en plénière une performance du Collectif 71 (« Le corps utopique » de Michel Foucault) et une conférence du collectif ROTOR (qui mène notamment un travail de recherche sur la problématique des ressources matérielles, des déchets, du réemploi, etc.).



### *Individualisation des étudiants et de leurs parcours*

Le programme d'études devient extrêmement individualisé et les parcours des étudiants de plus en plus disparates, ce qui complexifie la charge d'enseignement et le suivi administratif. Le fait de valoriser des acquis, et non plus des contenus de cours, ne facilite pas non plus la mobilité des étudiants, qu'il s'agisse de passerelles, de valorisation de l'expérience ou d'échanges internationaux, tant cette valorisation est difficile à attester. Au niveau des cours, les professeurs sont amenés à gérer au sein d'un même cours, des étudiants qui présentent des niveaux parfois très différents.

### *Révision régulière*

Pour fonctionner, ce système doit être revu de manière régulière, idéalement chaque année. Mais ce travail prend du temps et reste délicat. En effet, toute modification dans l'architecture des UE a des impacts qui peuvent s'avérer gênants à court terme : perte d'heures de cours pour les professeurs, impossibilité de prendre en compte certaines dispenses de cours, modification du contrat des étudiants, redondance des cours, etc.

### *Les aspects logistiques*

Ce système demande enfin une logistique complexe et sans faille, notamment au niveau du suivi informatique. Les horaires deviennent notamment très difficiles à établir car il faut tenter de créer des plages horaires communes aux professeurs collaborant au sein d'une même UE.

## 3. Ce qu'en disent les étudiants

Presque tous les étudiants rencontrés sont arrivés après la mise en place du décret Paysage. Il est donc très difficile de mettre en évidence une évolution de leur perception par rapport à une situation antérieure.

Tous disent avoir vécu au moins une collaboration théorie/pratique au sein de leur programme. Ils se montrent plus ou moins satisfaits en fonction de la cohérence qu'ils perçoivent de cette collaboration, sachant que certaines leur semblent artificielles.

Si quelques étudiants, très minoritaires, disent préférer une approche cloisonnée de la formation, la grosse majorité souhaiterait aller plus loin, allant jusqu'à mettre en avant l'exemple finlandais qui supprime l'approche disciplinaire au profit d'une approche par thématique intégrant diverses disciplines.

Ils revendiquent également une visée très professionnalisante et voudraient que cette approche thématique reproduise des situations professionnelles qui leur permettent de mettre à profit leurs diverses connaissances et compétences. Il s'agit là, selon eux, d'un enjeu de taille qui permettra de mieux valoriser les cours théoriques. En ce qui concerne l'atelier, ils voudraient diminuer le nombre de projets pour pouvoir les approfondir davantage ; l'idéal étant de mener un projet de A à Z, en ce compris les aspects techniques.

Quant à la communication, ils disent lire les livrets étudiants mais ne pas toujours bien comprendre ce que l'on attend d'eux. Ils aimeraient qu'une explication très générale sur l'organisation des études leur soit donnée en début de bloc 1 et que chaque professeur clarifie avec eux le contenu du livret qui les concerne (acquis d'apprentissage et modalités d'évaluation).

Enfin, ils estiment que davantage de concertation entre les professeurs serait nécessaire pour éviter toute redondance dans les activités d'apprentissage.

## 2. Transversalité, au sein et en dehors de l'école

Cf. recommandations du plan de suivi de 2014 :

- Organisation d'un atelier vertical inter-options (axe 1)
- Mise en place de procédures favorisant la transversalité (axe 1)
- Instauration d'initiatives permettant des échanges entre tout type d'étudiants (axes 1 & 2)
- Créer une cellule « interdisciplinarité » qui, en début d'année, proposerait un projet de type horizontal (axe 1)

### 1. Nos actions depuis l'évaluation qualité et leurs résultats

Fortement liée à l'axe précédent, cette avancée reprend toutes les initiatives qui visent à rassembler, voire à mélanger, nos étudiants et professeurs, tous cursus confondus, mais elle reprend également différentes collaborations mises en place avec d'autres écoles supérieures pour la réalisation de projets ponctuels en commun.

#### *Collaborations internes (inter-cursus)*

On trouve dans cet axe une visée tant pédagogique - cette fois plus proche d'une approche transdisciplinaire – que de socialisation, permettant ainsi le développement d'une véritable culture d'école.

L'initiative la plus aboutie est sans conteste, d'après les professeurs, les étudiants et la direction, la nouvelle mouture de l'atelier vertical, organisé auparavant tous les trois ans et rassemblant pendant une semaine des étudiants par cursus autour de workshops thématiques.

Suite à l'évaluation qualité de 2012, la formule a été entièrement revue pour permettre un bouillonnant mélange d'étudiants et de professeurs, cette fois tous cursus et toutes années confondus, sous la nouvelle dénomination d'*Atelier transversal*. Deux éditions ont été organisées : en 2014, sous la thématique *Trans*<sup>7</sup>, et en novembre 2016 sur le thème du *Recyclage*<sup>8</sup>.

Les objectifs poursuivis étaient :

- de favoriser une expérience pédagogique transdisciplinaire qui permette, tant aux professeurs qu'aux étudiants, de sortir des limites strictes de leur cursus, par la confrontation à d'autres pratiques que la leur et à d'autres blocs/cycles d'enseignement ;
- de rencontrer les étudiants et professeurs des autres cursus et, pour certains workshops, des intervenants extérieurs à l'ESA ;
- d'encourager les pratiques collaboratives d'apprentissage/d'enseignement à travers la mise en commun des compétences singulières (savoirs et savoir-faire), en articulant théorie et pratique ;
- à l'intérieur d'un thème général et d'actualité, de s'autoriser un choix de workshop selon ses centres d'intérêt propres, en dehors des formes habituelles d'apprentissage, ramassé sur un temps à la fois court et intense, et non soumis à une évaluation chiffrée. Tous ces workshops ont néanmoins donné lieu à une présentation de ce qui a été produit à leur terme.

---

<sup>7</sup> Organisation de 7 ateliers : Translations sonores, TransE, Transcrire, Game Over, Translations sonores, Transfigurer, Trans Universal Motion Studio, suivi de la présentation des reportages de Transmission.

<sup>8</sup> Organisation de 8 ateliers : Re-cycle, Atelier tactilo-transversal, Reliquaire intime, Du rebut au rébus, Contre-école révolutionnaire biohardcore, Big data & recyclage, Obsolescence non programmée du paradigme consumériste, Détournement d'une assise.

Ces ateliers transversaux ont rassemblé à chaque fois une centaine de professeurs et près de 600 étudiants.

Après évaluation, les points forts de cette expérience sont :

- l'adhésion au projet, tant des étudiants que des professeurs ;
- la dynamisation de la vie de l'école ;
- les acquis transdisciplinaires présentant une plus-value dans la formation.

Mais on constate également quelques difficultés, notamment une participation étudiante qui tend à s'essouffler au fil des jours, une participation moindre des étudiants de masters et un engagement relativement inégal des professeurs.

Si l'atelier transversal a tendance à représenter prioritairement notre approche de la transversalité, d'autres projets ponctuels y contribuent également, notamment des projets inter cursus<sup>9</sup> ou des initiatives comme la journée *More Utopia* (qui se situe à la lisière entre ce point et le point précédent).

#### *Collaborations externes (avec d'autres écoles supérieures)*

Enfin des initiatives plus récentes, mais qui devraient se développer davantage à l'avenir, viennent renforcer cette recherche de transversalité. Il s'agit de collaborations ponctuelles entre certains de nos cursus et d'autres écoles supérieures. Ce genre d'initiatives présente comme avantage de pousser nos étudiants à sortir de leur zone de confort et à s'ouvrir à d'autres disciplines et à d'autres langages.

Pour preuve, la collaboration qui vient de s'instaurer entre les étudiants en arts numériques (bloc 1) et des étudiants de l'ULB (masters en sciences politiques et en gestion de l'environnement) avec pour objectif de créer des supports visuels pertinents pour des controverses environnementales. Le projet a démarré en février 2017 et rassemble 22 étudiants de l'ESA et une cinquantaine d'étudiants de l'ULB autour de 8 groupes thématiques. Les étudiants de l'ULB formulent les principaux enjeux de la controverse, et retrouvent ensuite les étudiants de l'ESA au sein de deux séances de travail collectives supervisées par les professeurs des deux cursus. La première, organisée à l'ULB fin mars, avait pour objectif de s'accorder sur le récit de la controverse, tandis que la deuxième organisée à l'ESA fin avril a permis de créer une visualisation sous forme de web documentaires. Les étudiants d'AN ont été évalués en juin, lors du jury de fin d'année (qui incluait des professeurs de l'ULB), sur base de cette visualisation.

Une autre collaboration de ce genre est en préparation et rassemblera dès septembre 2017 les étudiants en architecture d'intérieur (bloc 3) avec un groupe d'étudiants de l'ULB (master en gestion culturelle) pour participer à un projet de conception et de programmation d'un espace d'exposition, de communication et de convivialité au sein de l'ESA (cafétéria et accueil), avec pour objectif principal de valoriser les travaux des étudiants, y compris des anciens, et des professeurs.

---

<sup>9</sup> Pour exemples : **graphisme, illustration et architecture d'intérieur** (workshop *Deforma* ou « la couverture de livre comme mise en espace de la pensée » dans le cadre de *More Utopia*, 2016), **graphisme** et **création d'intérieurs**, trois workshops (*F1rts* ou « Interpréter, communiquer, symboliser en développant une installation sur le thème du "premier" à avoir découvert ou appréhender une portion d'espace » donnant lieu à une exposition à la galerie Gagarin en 2014, « l'identité visuelle et l'espace d'un lieu de pause » et « réflexion graphique autour de la cartographie avec l'artiste Françoise Schein » en 2015), **publicité et dessin et technologies en architecture** (réalisation de l'affiche célébrant le jubilé du cursus DTA).

## 2. Principaux points d'attention

Si l'atelier transversal constitue une indéniable réussite, les collaborations ponctuelles inter-cursus restent trop limitées et du ressort de professeurs particulièrement impliqués.

De la même manière, les collaborations avec d'autres écoles se sont toujours produites en réponse à des sollicitations extérieures.

Or, nous constatons chez les professeurs et chez les étudiants un engouement croissant pour ce type de démarche. On peut dès lors se demander quelles conditions mettre en place pour faciliter et encourager leur organisation de manière plus systématique.

Et faut-il toujours institutionnaliser ces processus, du moins en interne ? Les étudiants ne pourraient-ils pas prendre l'initiative de dialoguer et de collaborer entre eux sans que cette initiative ne s'inscrive de manière obligatoire dans leur cursus ? Ils possèdent en effet des compétences qui pourraient s'avérer complémentaires et qui pourraient enrichir leurs parcours. Mais on constate parfois chez eux une sorte de torpeur, peut-être engendrée par une certaine habitude méthodologique, un rapport trop confidentiel à leurs productions ou encore le cloisonnement conceptuel dans lequel nous avons tendance à les plonger dès la première année.

Se pose la question de la responsabilité de l'équipe pédagogique. Est-ce qu'obliger les étudiants à participer à ce type d'expérience créera chez eux un déclic qui les rendra davantage autonomes par la suite ou, à l'inverse, risquent-ils de devenir de plus en plus passifs ?

## 3. Ce qu'en disent les étudiants

De manière générale, les étudiants avouent rester très cloisonnés dans leur cursus sans savoir très bien à quoi attribuer ce repli sur soi. Même lorsqu'ils sont regroupés dans un même cours théorique, ils disent ressentir une sorte de « mur invisible ». Et ce repli tend à s'observer également au sein d'un même cursus entre les différentes années. Pour preuve, le plateau d'Architecture d'intérieur qui a pour volonté de rassembler les étudiants des trois blocs dans un espace unique et qui voit également des frontières invisibles se former.

Le conseil des étudiants, qui a pour vocation de représenter les étudiants de manière transversale, tente de mettre en place des activités fédératrices. Malheureusement, celles-ci ne rencontrent pas un grand succès auprès des étudiants. Pire, ces derniers ont tendance à percevoir le conseil des étudiants comme une sorte de bulle fermée à laquelle il leur est difficile d'accéder.

Seul l'atelier transversal est plébiscité, non seulement pour sa qualité pédagogique, mais aussi par sa capacité à créer des liens entre étudiants de différents cursus. Les étudiants aimeraient davantage être associés au projet pour déterminer les thématiques, et notamment éviter celles qui attireraient trop d'étudiants d'un même cursus, entravant par là la transversalité recherchée.

## 3. Ancrage sociétal des formations et préparation des étudiants à l'après-études

Cf. recommandations du plan de suivi de 2014 :

- De manière générale, ancrage de nos formations dans les grandes questions sociétales actuelles (innovation, développement durable, impact sociétal, etc.) (axe 2)
- Etude de pistes possibles pour l'intégration de stages au sein de toutes les options (axe 2)
- Mener une véritable réflexion sur les stages, qu'ils soient reconnus ou non (axe 2)
- Impliquer davantage de professionnels dans les cours (axe 2)
- Initier des étudiants de masters à la recherche via des séminaires (axe 2)

## 1. Nos actions depuis l'évaluation qualité et leurs résultats

Nous avons décidé de lier ces deux points car ils nous semblaient répondre à une seule et même préoccupation, de plus en plus prégnante à l'ESA, à savoir armer au mieux nos étudiants pour s'engager, agir et s'épanouir professionnellement dans une société de plus en plus mouvante et complexe, ainsi que dans les métiers émergents qui en résultent.

Si cette visée éthique et innovante de nos formations se traduit dès le 1<sup>er</sup> cycle par une attention accrue portée notamment à l'usage de matériaux écologiques ou la participation à des initiatives engagées (concours, workshops, etc.) émanant du secteur culturel<sup>10</sup>, elle est au cœur même de la redéfinition voire de la création de certains masters qui intègrent désormais des concepts tels que le design thinking, l'écoconstruction, les nouveaux modèles économiques (collaboratifs, circulaires, etc.), les interventions dans l'espace public, la datavisualisation, la micro-édition, les nouvelles pratiques d'exposition et de diffusion, les nouvelles formes de communication graphique et visuelle, les nouvelles modalités de narration, y compris numériques, etc.

Un vaste chantier de redéfinition et de construction de masters a ainsi été impulsé dès 2015. En résultent :

- Une nouvelle spécialisation en architecture d'intérieur<sup>11</sup>, **social design**, effective depuis 2016, fondée sur la recherche, l'expérimentation et l'émergence de solutions innovantes, performantes, durables et économiquement viables. Elles se veulent liées, le cas échéant, à des problématiques de terrain et visent à répondre à une problématique sociale et à éventuellement modifier certains comportements.
- Un master en bande dessinée-éditions, effectif dès septembre 2017, dont la finalité spécialisée **création et diffusion** sera axée sur le processus éditorial pour former l'étudiant à envisager et intégrer des formes d'édition et de diffusion innovantes et engagées.

---

<sup>10</sup> Notons à titre d'exemples des initiatives portées en 2015, 2016 et 2017:

- **architecture d'intérieur et création d'intérieurs** : attention portée aux qualités durables, biodégradables, recyclables, économes ou non des matériaux prescrits en architecture, aux essences d'origines certifiées EFSC pour le bois (gestion durable), l'intervention de conférenciers spécialisés en matériaux de construction écologiques (ECO BATI) ou l'attention portée sur la mobilité : rampes d'accès, plateformes élévatoires, ascenseurs résidentiels, monte escalier électrique, ...
- **illustration** : collaboration avec le journal *Kairos* (jeune journal belge autoqualifié d'« antiproduktiviste pour une société décente », participation annuelle au concours *Fumetto* en Suisse (thématiques engagées), participation à *Filmer à tout prix* autour de la question du documentaire, mise en place à l'ESA d'un workshop de plusieurs semaines avec des réfugiés et des étudiants, en collaboration avec le Samu Social où, selon les professeurs, « en privilégiant la rencontre, le souhait était de proposer un mode de création collaboratif susceptible de rester ouvert aux talents et aux regards des uns, à la pudeur et la sensibilité des autres, afin que chaque participant puisse se dire que nous avons réussi à créer ensemble un lieu unique et privilégié d'expression » (présentation le 10 mai 2017 en partenariat avec l'exposition éphémère *You're wonderful, you're welcome*).
- **graphisme** : refonte de maquettes de la Maison du livre de Saint-Gilles et du Centre Culturel Jacques Franck, création d'affiches, notamment pour le concours *Poster for tomorrow* (« Right to healthcare » ou « Home for everyone »).
- **publicité** : participation annuelle au concours *Creative Belgium*.

<sup>11</sup> En plus des deux spécialisations déjà existantes (bien que remaniées) : **patrimoine bâti** et **espaces scénographiques**.

- Un master orphelin, en réflexion avec les cursus graphisme et publicité, qui s'intitulerait **design de communication**, avec pour objectif de proposer une approche créative et innovante dans le traitement de l'information (mise en forme et communication) avec un focus important sur l'idée et le concept.

Cette préoccupation implique également la dimension de la recherche en art, étroitement liée au développement des masters et traduite dans :

- Le travail de fin d'études (TFE) où l'étudiant est amené à produire, en l'articulant à son projet de fin d'études (PFE), un travail original, structuré et référencé, devant démontrer ses capacités critiques et scientifiques (pertinence, actualité, diversité et fiabilité des sources convoquées).
- l'engagement des professeurs dans la pratique de la transversalité et de la recherche, avec pour exemple la participation de notre ESA à la plateforme Art et Recherche (A/R) qui a donné lieu, en novembre 2016, au dépôt de deux dossiers de candidature dans le cadre de l'appel à projets lancé par cette structure<sup>12</sup>. Sous l'intitulé « Pratique artistique et innovation sociétale », les professeurs Pierre Echard et Pierre Toby se proposaient d'effectuer une recherche sous la forme de workshops, sur les manières selon lesquelles pratique artistique et innovation sociale pouvaient s'inspirer, s'influencer, se transmettre, s'amplifier réciproquement. Le projet « Optimum Park », en association avec Art<sup>2</sup> à Mons, porté notamment par les professeurs Antoine Boute et Sébastien Biset (actif dans les deux ESA), visait pour sa part à faire vivre aux participants de ce processus une expérience critique d'« optimisation », s'inspirant de l'expérience de Milgram sur la soumission au pouvoir.

Quant à la préparation de nos étudiants à l'après-études, nous avons créé, dès 2014, un groupe de travail spécifique qui s'est basé sur une enquête réalisée auprès des étudiants en 2013 et qui s'est penché sur trois aspects précis :

- la question des stages, en Belgique et à l'étranger

Si pour le cursus publicité, cette réflexion ainsi que le décret Paysage ont permis d'inscrire les stages au programme<sup>13</sup>, les autres formations considèrent toujours que leur format trop court constitue un obstacle. Après prise d'information, nous avons eu la confirmation qu'il nous était interdit, pour des questions d'assurances, de proposer un suivi pédagogique à des étudiants qui décideraient de réaliser un stage hors période scolaire. Ce qui ne nous empêche pas de les encourager à tenter l'expérience et à la valoriser via le « supplément diplôme ». D'après l'enquête « diplômés », ce cas de figure serait d'ailleurs de plus en plus fréquent : 31,4% des étudiants en 2011 pour environ 45% aujourd'hui<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Cet appel visait à soutenir la recherche artistique dans les ESA, toutes disciplines confondues. Il s'adresse à tout artiste ou collectif artistique proposant un projet de recherche artistique visant, comme le définit l'appel, *la contribution aux progrès sociétaux, scientifiques, techniques, artistiques ou éthiques dans une société du savoir et du sensible*. Il s'agit, pour ce ou ces auteurs de projet, de le développer en relation avec une ESA, quant à elle définie comme porteur du projet.

<sup>13</sup> En plus des stages, ce cursus a profité de la souplesse offerte par le décret pour créer un séminaire spécifique au bloc 3 (UE 24 – Production de projets artistiques) avec pour objectif de permettre aux étudiants d'appréhender, grâce à la venue de professionnels, le monde publicitaire et le contexte dans lequel il agit (financier, politique, social et culturel), de mieux connaître les entreprises, les institutions et les médias moteurs de ce secteur d'activité et de cultiver ses ambitions et ses capacités créatives.

<sup>14</sup> L'enquête « diplômés » porte sur des promotions diplômées trois années auparavant. Le pourcentage de 45 % a été calculé à partir d'une moyenne sur les diplômés de 2011 (46 %) et 2012 (44%) (enquêtes réalisées respectivement en 2014 et 2015).

Quant aux stages à l'étranger, après avoir envisagé de rejoindre un consortium via Erasmus+ qui nous permettait d'étendre le statut d'étudiant dans les 6 mois après l'obtention du diplôme, nous avons finalement décidé de collaborer avec Actiris International qui propose des stages mieux rémunérés tout en prenant en charge la part administrative assez lourde. Ces stages internationaux ne sont cependant pas intégrés au cursus. En revanche, ils sont fortement encouragés notamment via une information complète sur les conditions de participation donnée lors de la journée des diplômés.

- une refonte de la journée d'information aux diplômés

Cette initiative, jusqu'alors concentrée en une information de 2h sur les statuts professionnels, a été entièrement revue. En effet, il nous semblait, non seulement que ce format trop réduit ne permettait pas aux étudiants d'intégrer les différentes notions abordées, mais qu'il devenait parfois même contreproductif, poussant certains étudiants angoissés à se réinscrire dans n'importe quel master pour retarder leur entrée dans la vie active. C'est pourquoi nous l'avons élargi en proposant une journée complète proposant, outre une information juridique, diverses interventions d'organismes de soutien aux jeunes artistes, avec comme préoccupation majeure un équilibre entre les différentes réalités des secteurs couverts par nos cursus<sup>15</sup>.

- un accompagnement spécifique pour les étudiants des cursus bande dessinée-éditions et illustration (bloc 3)

Pour répondre aux inquiétudes de ces étudiants face à l'incertitude de leurs débouchés, nous avons initié, dès 2014, une collaboration annuelle avec la plateforme Artist Project (Iles asbl). En quatre ateliers de 3h, les étudiants sont amenés à développer une vision globale de leur secteur d'activité, identifier les étapes indispensables pour mener un projet à bien (notamment au niveau financier) et acquérir une méthodologie pour augmenter leur réseau et leur visibilité. En plus des animateurs, chaque séance accueille un intervenant externe, expert ou artiste, pour illustrer la thématique abordée. Suite à la création du master, nous avons décidé d'intégrer directement cette formation à la grille de cours.

## 2. Principaux points d'attention

La commission qualité estime fondamental de poursuivre l'ancrage sociétal et l'aspect innovant de nos formations, via notamment les collaborations extérieures et le développement de la recherche en art<sup>16</sup>.

Les besoins de nos huit cursus s'avèrent différents et sont étroitement liés aux spécificités de leur secteur. Il conviendra donc de contextualiser au maximum leur ancrage et leur politique d'innovation.

---

<sup>15</sup> La journée se décline de la manière suivante : présentation de l'enquête « que deviennent les jeunes diplômés de l'ESA Saint-Luc ? » par Julie Dupont, « démarches à faire une fois le diplôme obtenu + présentation des statuts professionnels » par Alexandre Pintiaux, avocat spécialisé en arts, « table ronde - présentation des 6 intervenants », stands et rencontres directes avec les intervenants : **SMARTbe** « Vous créez, nous gérons », **Artist Project** « Une association engagée dans la défense des artistes », **Backstage Brussels** « Start your own creative business », **MAD@WORK** « Une plateforme bruxelloise pour les chercheurs d'emploi dans les secteurs créatifs », **Actiris International** « La manière la plus rapide de recruter et de travailler à l'étranger », la Maison des Auteurs (SACD/SCAM) « Un combat pour les créateurs ».

<sup>16</sup> Y compris en finalisant un partenariat avec l'Ecole doctorale 20 pour permettre aux étudiants qui le souhaitent de poursuivre un doctorat en art et sciences de l'art.

Bien que nous ayons déjà mis en place de nombreuses actions pour préparer les étudiants à l'après-études, il nous faudra rester attentifs à l'évolution constante des contextes associés et nous appuyer sur les nombreuses structures existant à Bruxelles qui ont inscrit cet accompagnement au cœur de leurs missions<sup>17</sup>.

### 3. Ce qu'en disent les étudiants

Nous n'avons malheureusement pas eu le temps d'évoquer ces points-là lors de notre rencontre avec les étudiants. Il serait intéressant de les entendre à nouveau et, en ce qui concerne la préparation à la vie professionnelle, de comparer leur perception avec les résultats de l'enquête de 2013 qui avait mis en avant une certaine insatisfaction de leur part, principalement en raison du manque de stages.

### 4. Aide à la réussite

Cf. recommandations du plan de suivi de 2014 :

- Il n'existe pas de service spécifique d'aide à la réussite. L'établissement pourrait réfléchir à l'opportunité, notamment, de mettre en place un processus de tutorat entre étudiants. Il serait intéressant qu'ils puissent se rencontrer plus régulièrement entre différentes années pour échanger et s'entraider (axe 4).

#### 1. Nos actions depuis l'évaluation qualité et leurs résultats

Un service d'aide à la réussite, et plus largement un service d'accompagnement pédagogique, s'est progressivement mis en place dès l'année académique 2015-2016, grâce à la combinaison de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, l'évaluation qualité initiale et la suggestion des experts quant à l'opportunité de mettre en place un processus de tutorat entre étudiants. Le décret Paysage ensuite qui, dans sa version initiale, laissait une part belle à l'aide à la réussite et à la remédiation, principalement pour les étudiants du bloc 1. L'intervention du Pôle académique de Bruxelles, enfin, qui suite à une rencontre avec l'ensemble des ESA, a obtenu une subvention auprès du Fonds Reine Mathilde pour financer un programme de tutorats.

En parallèle, un nouveau décret (« Décret inclusif ») voyait le jour avec pour objectif de faciliter la bonne poursuite des études pour des étudiants présentant des difficultés spécifiques (troubles d'apprentissage, handicap, maladie invalidante, etc.).

Pour répondre à ces différents enjeux, le service d'accompagnement pédagogique travaille sur plusieurs axes :

- participation aux jurys de bloc 1 (après la session de janvier) pour détecter les étudiants en situation d'échec et/ou fragiles ;
- organisation des tutorats<sup>18</sup>, y compris une formation pédagogique pour les tuteurs ;
- information et suivi des étudiants présentant un trouble spécifique, notamment la mise en place de mesures d'accompagnement pédagogiques ;

---

<sup>17</sup> Il est notamment prévu que nous déposons en juin 2017, en partenariat avec l'asbl Îles, un projet auprès du service public bruxellois (économie & emploi) pour financer un élargissement des ateliers tels que menés actuellement en BD et en Illustration à d'autres cursus, ainsi que des actions de sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat (d'autant plus d'actualité qu'il existe un tout nouveau statut permettant de combiner études et entrepreneuriat).

<sup>18</sup> Les tutorats ont été instaurés en 2016 et ont doublé en une année, passant de 17 (pour 29 étudiants accompagnés) à 32 (pour 55 étudiants accompagnés) en 2017.



- sensibilisation des professeurs ;
- organisation de deux ateliers pour favoriser la réussite : « gérer son stress » et « améliorer la présentation orale de son projet au jury ».

## 2. Principaux points d'attention

L'accompagnement pédagogique des étudiants en situation d'échec est trop récent pour que nous puissions en tirer des conclusions.

Mais il est certain qu'il bénéficie déjà, en tout cas pour le tutorat, d'une large reconnaissance de la part des étudiants et des professeurs. Si le travail de sensibilisation n'est pas terminé, on constate une nette progression dans la manière dont le tutorat est perçu chez les professeurs. Souvent mitigés au départ, craignant que ce type de soutien n'infantilise les étudiants, ils y font aujourd'hui facilement appel, allant parfois jusqu'à s'impliquer dans son organisation, ce qui contribue certainement à son succès.

En revanche, nous n'avons pas encore pu estimer l'impact réel de l'accompagnement pédagogique sur le taux de réussite. Nous allons pour cela comparer les résultats des étudiants concernés entre la session de janvier et celles de juin et de septembre. Mais, si la réussite reste bien entendu la visée majeure de ce programme, il ne faut pas sous-estimer d'autres impacts à court ou à long termes<sup>19</sup>, notamment :

- la création de liens entre étudiants d'un même cursus, renforçant par là la transversalité et le développement d'une culture d'école ;
- le renforcement de compétences relationnelles, méthodologiques, réflexives et critiques, tant chez les tutorés que chez les tuteurs ;
- une réduction de certaines inégalités, notamment au niveau des parcours scolaires antérieurs ou des inégalités socioéconomiques (encore trop souvent liées à l'échec) ;
- un renforcement des facteurs psychosociaux favorisant la réussite : estime de soi, motivation, capacité d'action, diminution du stress, etc.

Il sera fondamental par la suite que le questionnement pédagogique amorcé ici sorte du cadre strict de l'aide à la réussite pour rejaillir sur l'ensemble de nos enseignements, à l'instar des réflexions issues de la *Pédagogie universelle*<sup>20</sup>. Nous pourrions d'ailleurs y associer les étudiants tuteurs lesquels, sans formation pédagogique, ont développé des approches parfois très innovantes et créatives. Leur statut hybride - ni professeur, ni étudiant (en tout cas dans ce contexte) – rend leurs démarches pédagogiques souvent très intéressantes.

## 3. Ce qu'en disent les étudiants

Nous avons peu abordé cette thématique lors de la rencontre avec les étudiants, sachant qu'elle était évaluée par ailleurs au niveau des tutorats. Ils étaient cependant tous au courant de la démarche et se sont montrés très positifs à son égard.

---

<sup>19</sup> Ces impacts ont été notamment exprimés lors de l'évaluation des tutorats 2015-2016 par le Pôle Académique de Bruxelles et par des éléments dégagés de la formation pédagogique pour les tuteurs en mars 2017.

<sup>20</sup> Il s'agit de « relever le défi de la diversité des apprentissages et le défi des exigences élevées. L'enseignant anticipe les défis liés à l'hétérogénéité des profils d'apprenants pour atteindre les objectifs et exigences du curriculum » (compte-rendu de la conférence à l'UCL, en mars 2017, de JJ Detraux et inspiré des travaux de Rose et Meyer *Teaching Every Student in the Digital Age: Universal Design for Learning*, 2002).

### 3. Chantiers à mener et pistes d'action

Après de nombreuses discussions, la commission qualité a retenu trois chantiers prioritaires et pour chacun d'entre eux, a relevé une série de pistes d'action.

Le premier, très centré sur la pédagogie, découle directement des points d'attention repris en amont et s'inscrit donc dans la lignée de la réflexion sur interdisciplinarité et la transversalité.

Les deux autres - communication institutionnelle et vie estudiantine - sont des chantiers nouveaux qui se situent au cœur des préoccupations actuelles des parties prenantes. Si leur objet recoupe bien souvent des éléments d'analyse repris ci-dessus, une analyse plus approfondie sera nécessaire pour finaliser les actions que nous jugerons les plus pertinentes. Plusieurs pistes intéressantes sont cependant déjà reprises à ce stade.

Ce choix n'éluide pas non plus la nécessité de mener des actions pour pérenniser et améliorer les initiatives en cours - en dehors des chantiers prioritaires - notamment en proposant des réponses aux différents points d'attention soulevés précédemment.

La visite des experts, prévue entre janvier et mars 2018, nous permettra de confronter nos avis et de bénéficier d'un retour d'expérience grâce auquel nous pourrons réaliser une synthèse et une priorisation des différents chantiers à mener sous la forme d'un véritable plan d'action.

#### 1. Chantiers prioritaires

##### 1. Pédagogie

*Poursuivre une pédagogie qui favorise l'interdisciplinarité et la transversalité, en faciliter les aspects organisationnels et la communication auprès des étudiants*

##### Interdisciplinarité

- poursuivre le groupe de réflexion sur la place des cours théoriques à l'ESA ;
- mener des actions concrètes pour diffuser cette réflexion (ex : journée *More Utopia*) ;
- revoir l'architecture des programmes en UE régulièrement (idéalement de manière annuelle) ;
- donner du sens aux UE qui rassemblent uniquement des cours théoriques ou techniques entre eux ;
- favoriser et accompagner les collaborations pertinentes entre théorie et pratique au sein des UE ;
- réfléchir à comment lever les obstacles des collaborations entre les cours, ainsi que ceux de l'évaluation intégrée (et améliorer le feed back aux étudiants) ;
- systématiser l'évaluation des enseignements par les étudiants<sup>21</sup> (notamment pour évaluer la cohérence des UE) ;
- organiser une présentation du système d'études (par bloc et par UE) en début d'année pour les étudiants de bloc 1 pour qu'ils en comprennent bien le fonctionnement et les enjeux ;
- rendre optimale la transition entre les bacheliers et les masters ;
- expliciter les attendus et les modes d'évaluation de chaque cours (+ leur place dans l'UE) aux étudiants en début d'année.

---

<sup>21</sup> L'évaluation des enseignements constitue un sujet sensible. Son cadre devra être clairement défini et les professeurs devront être associés à cette réflexion.

## Transversalité

- mettre en place une cellule « transversalité » qui mettrait en place et évaluerait les projets de ce type ;
- encourager et faciliter les collaborations inter-cursus et inter-écoles (après un travail de prospection et d'identification des cursus qui pourraient s'avérer complémentaires à nos formations) et former les étudiants à collaborer avec d'autres profils ;
- organiser un workshop inter-cursus (durée d'environ une semaine) en début d'année académique pour les blocs 1 (les années où nous n'organisons pas l'atelier transversal) ;
- réfléchir à la possibilité de proposer aux étudiants des cours optionnels d'autres cursus (sur base de ce qui est organisé pour les étudiants Erasmus).

## 2. Communication institutionnelle

*Mener une réflexion sur l'identité institutionnelle de l'école et optimiser sa visibilité, y compris sur la scène internationale*

- mener une réflexion sur notre identité qui a fortement évolué ces dernières années (« Qui sommes-nous ? Quel type d'école défendons-nous ? ») pour nous positionner de manière plus affirmée dans le réseau des ESA ;
- mettre en œuvre des projets qui contribuent à augmenter la visibilité de l'école<sup>22</sup> ;
- développer des outils de communication et de promotion, en français et en anglais<sup>23</sup> ;
- rendre actif le réseau des anciens étudiants<sup>24</sup> ;
- mener une réflexion sur l'internationalisation de l'école<sup>25</sup> ;
- développer la mobilité internationale des professeurs, y compris dans des colloques étrangers ;
- élargir les partenariats Erasmus + pour répondre aux besoins de tous les cursus et proposer des destinations jusqu'ici non représentées (ex : Scandinavie).

## 3. Vie étudiante

*Favoriser l'autonomie et l'engagement des étudiants*

- améliorer la vie pratique des étudiants lorsque cela est possible<sup>26</sup> : Wi-Fi, mise en place de casiers, élargissement des heures d'ouverture de l'école et des ateliers (y compris les ateliers de gravure, sérigraphie, etc.), optimisation de l'utilisation de la bibliothèque et de la médiathèque<sup>27</sup> ;

---

<sup>22</sup> Comme par exemple le projet de création d'un espace d'exposition que nous allons mener en 2017-18, en collaboration avec le master en gestion culturelle de l'ULB, avec pour objectif de valoriser les travaux des étudiants, y compris des anciens, et des professeurs, ainsi que de répondre à d'éventuels besoins du réseau culturel et associatif du quartier ;

<sup>23</sup> L'école vient d'engager une personne pour remplacer le secrétaire de direction (qui part à la retraite) et une partie de son travail sera consacré au développement de la communication externe.

<sup>24</sup> A l'heure actuelle, principalement valorisé par le réseau LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/esa-saint-luc-bruxelles> et l'enquête « diplômés ».

<sup>25</sup> Un projet de workshop international est notamment en cours d'élaboration et prévu pour février 2019. Il devrait rassembler, avec les étudiants de l'ESA, des professeurs et des étudiants issus de huit écoles internationales (Union Européenne et hors UE) autour de la notion de *frontière(s)*.

<sup>26</sup> Sous réserve de trouver des solutions à des obstacles récurrents, dont le principal est le financement.

<sup>27</sup> A noter, l'initiative intéressante menée par les étudiants du master en social design qui ont profité de l'intégration de la médiathèque (auparavant hébergée par l'erg) à la bibliothèque BAIU, pour appliquer le design thinking et aboutir à des propositions afin que la bibliothèque réponde mieux aux attentes de ses utilisateurs.

- mesurer et équilibrer la charge de travail des étudiants ;
- soutenir les étudiants dans le développement d'une méthodologie de travail adéquate par une réflexion concertée entre les professeurs et le service d'accompagnement pédagogique ;
- encourager l'engagement des étudiants dans les organes de représentation, principalement le conseil des étudiants, et impliquer davantage les délégués étudiants ;
- mener une réflexion pour rendre les étudiants moins « scolaires », éventuellement en revoyant la communication professeur/élève actuelle qui a tendance à maintenir les étudiants dans ce type de fonctionnement ;
- intégrer davantage les étudiants étrangers (hors union européenne) qui ne maîtrisent pas toujours les codes culturels en vigueur.

## 2. Chantiers non prioritaires

### 1. Ancrage sociétal des formations et préparation des étudiants à l'après-études

- développer chez les étudiants une dimension éthique et réflexive ;
- susciter chez eux un goût de la recherche par une articulation optimale du travail de fin d'études (TFE) au projet de fin d'études (PFE), la mise en place d'ateliers méthodologiques communs à tous les masters (« Quel est le sens de la recherche ? ») et un partenariat avec l'école doctorale 20 ;
- engager les professeurs dans une pratique de la recherche, notamment par la soumission de projets ou une contribution à certains colloques ;
- suivre la mise en place des masters et réfléchir à l'opportunité d'en créer d'autres ;
- poursuivre l'ancrage sociétal en multipliant des collaborations externes pertinentes ;
- s'appuyer sur des structures existantes actives dans l'insertion socioprofessionnelle des artistes pour mieux armer nos étudiants.

### 2. Accompagnement pédagogique

- estimer l'impact réel du service d'aide à la réussite et du décret inclusif ;
- sensibiliser, de manière étayée, les professeurs aux difficultés d'apprentissage des étudiants ;
- mettre en place une cellule de réflexion, dans le cadre de la promotion de la réussite, qui regrouperait des professeurs et des étudiants tuteurs autour de la question des profils d'apprentissage et des pratiques d'enseignement en ESA ;
- soutenir la formation continue des personnels.

### 3. Qualité

- déterminer des indicateurs de pilotage pertinents pour orienter nos actions à partir de données fiables, ainsi que mettre en place un dispositif de veille qui nous permette d'identifier de nouveaux enjeux ou de nouvelles tendances ;
- associer davantage les étudiants à la démarche qualité.

# Annexes

## 1. Recommandations initiales des experts

Les recommandations des experts sont issues du rapport préliminaire adressé à l'école en mai 2013. La structure initiale en quatre thématiques a été maintenue. Pour chacune d'entre elles, les recommandations ont été classées en fonction fait qu'elles aient été reprises ou non dans le plan d'action de l'école (2014) et qu'elles aient été mises en œuvre ou pas. La numérotation correspond à celle du rapport préliminaire. Seules les actions non reprises dans le plan d'action ou non mises en œuvre seront justifiées ici.

### 1. Programmes d'études et approches pédagogiques

#### Recommandations réalisées ou en cours

- *organiser plus régulièrement des activités qui permettent la rencontre des étudiants tous cursus confondus, à l'instar de l'atelier vertical (1) ;*
- *généraliser l'élaboration des référentiels de compétences pour tous les cursus pour faire évoluer les pratiques pédagogiques (3) ;*
- *mieux expliciter la progression de l'autonomie au niveau des programmes pédagogiques (4) ;*
- *mises en place de procédures favorisant la transversalité entre les cursus (7) ;*
- *faciliter la représentation des professeurs de théorie dans les différentes instances pour améliorer l'articulation théorie/pratique (8) ;*
- *actualiser les fiches de cours, les compléter avec les modalités d'évaluation et les mettre en ligne (9) ;*
- *étudier toutes les pistes possibles pour permettre l'organisation des stages (14) ;*
- *Mise en place d'un service d'aide à la réussite, y compris les tutorats entre étudiants (15) ;*

#### Recommandations reprises dans le plan d'action initial et non réalisées

- *clarifier le système ECTS (10) ;*  
Le système ECTS n'est plus d'application depuis la mise en œuvre du décret Paysage et a été remplacé par la notion de crédit.

#### Recommandations non reprises dans le plan d'action initial

- *aménager les grilles horaires de façon à ce que les enseignants de matières différentes puissent intervenir sur un même projet, voire dans le même espace d'atelier (2) ;*  
Si cette recommandation nous semble très pertinente, elle est cependant difficile à mettre en place, d'autant que comme nous l'avons vu, la question des horaires s'est fortement complexifiée avec l'introduction du décret Paysage.
- *protection des supports de cours mis en ligne via Intranet (5) ;*  
L'intranet s'est considérablement développé. Cependant, la protection des supports de cours ne nous a pas semblé prioritaire à ce stade.
- *améliorer le feed back aux étudiants par rapport aux évaluations et aux cotations (6) ;*

Cette question n'avait pas été reprise dans le plan d'action initial. Elle est cependant rapidement apparue au moment d'aborder l'évaluation intégrée et devra être travaillée par la suite (voir chantiers prioritaires « pédagogie »).

- *aménagement de casiers étudiants, de modules ou panneaux permettant des accrochages (11) ;*  
Si cet aspect n'a pas été repris dans le plan d'action initial, il figure aujourd'hui dans les chantiers prioritaires (« vie étudiante »).
- *création de lieux de partage entre étudiants (12) ;*  
Nous avons plutôt travaillé la notion d'espace de partage, c'est-à-dire des actions favorisant la transversalité, ainsi que l'engagement des étudiants. Nous poursuivrons ce type d'initiatives<sup>28</sup> (voir chantiers prioritaires « pédagogie »).
- *banque de données digitales palliant l'éloignement de la bibliothèque (13) ;*  
Cette demande devrait être rencontrée en 2017-2018 par l'installation (à l'initiative de l'UCL, gestionnaire des équipements techniques de la BAIU) dans chaque implantation des Instituts Saint-Luc, de postes de consultation des banques de données associées à la BAIU.

## 2. Ressources humaines et matérielles

### Recommandations réalisées ou en cours

- *communiquer davantage sur les moyens disponibles pour inviter des intervenants externes (19) ;*

### Recommandations reprises dans le plan d'action initial et non réalisées

- *formation continue des personnels (18) ;*  
Cette question nous semble fondamentale. Nous n'avons malheureusement pas eu le temps de réellement la développer jusqu'à présent. Une première initiative a été l'organisation, en mai 2017, d'une formation Mindmapping, animée par Djamila Benaïssa, qui a rassemblé une vingtaine de professeurs et de membres de l'équipe administrative. Nous aimerions proposer davantage d'initiatives de ce type à l'avenir.
- *sensibiliser les étudiants à s'engager dans les organes de participation, notamment le conseil des étudiants (20) ;*  
Si cet aspect n'a pas été repris dans le plan d'action initial, il figure aujourd'hui dans les chantiers prioritaires (« vie étudiante »).

### Recommandations non reprises dans le plan d'action initial

- *communiquer davantage sur le critère « communauté d'établissement » lors de la sélection de candidats professeurs (16) ;*  
Cette recommandation ne nous a semblé ni très claire, ni vraiment essentielle.

---

<sup>28</sup> Notamment le réaménagement prévu de la cafétéria (associant cette fonction de partage à celle de l'exposition).

- *mettre en place d'autres ateliers de type APOCH qui initient les étudiants à un médium artistique (gravure, sculpture, sérigraphie, etc.) et rassemblent des étudiants de cursus différents (17) ;*

Pour l'instant, il ne nous semble pas possible d'ouvrir d'autres ateliers de type pour des questions de moyens. En revanche, une réflexion est menée sur la possibilité de rendre davantage accessibles les ateliers existants.

- *élargir les heures d'ouverture des ateliers pour répondre aux besoins des étudiants (21) ;*  
Voir les chantiers prioritaires (« vie étudiante »).

### 3. Relations extérieures et service à la collectivité

#### Recommandations réalisées ou en cours

- *préparer les étudiants à la « vie d'après » en élargissant les partenariats locaux, les visites d'agences, les interventions d'artistes et de créateurs et impliquer davantage de professionnels dans les cours (22) ;*

### 4. Démarche qualité, gouvernance et stratégie

#### Recommandations réalisées ou en cours

- *traduire les constats et les pistes de solutions en définition d'objectifs et d'actions et en identifier les responsables (24) ;*
- *améliorer la communication et l'accès à la documentation qualité (25) ;*
- *créer un réseau des anciens afin de créer une communauté agissante autour de l'établissement (28) ;*

#### Recommandations reprises dans le plan d'action initial et non réalisées

- *systematiser l'évaluation des enseignements par les étudiants chaque année (26) ;*  
Nous n'avons pas eu le temps de la reconduire jusqu'à présent. Elle est prévue dans les chantiers prioritaires (« pédagogie »).
- *faciliter l'implication des étudiants dans les différents organes de concertation (27) ;*  
Voir chantiers prioritaires (« vie étudiante »).

#### Recommandations non reprises dans le plan d'action initial

- *associer les étudiants à la démarche qualité et profiter de l'avis des anciens (23) ;*  
S'ils ont été malgré tout associés, ils pourraient l'être davantage (à réfléchir via les chantiers prioritaires « vie étudiante »).

## 2. Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<p><b>Pédagogie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• qualité des professeurs et des cours</li><li>• lisibilité de l'offre d'enseignement</li><li>• liberté pédagogique des professeurs</li><li>• formation conséquente, tant théorique qu'artistique</li><li>• ouverture vers l'extérieur, y compris vers l'international (sorties culturelles, voyages d'études, workshops, mobilité internationale, etc.)</li><li>• suivi personnalisé des étudiants</li><li>• disponibilité, engagement et dynamisme des professeurs (dont beaucoup ont été engagés récemment)</li><li>• obligation de combiner activités d'enseignement et pratiques professionnelle et/ou artistique, y compris de recherche, qui permet de dispenser un enseignement pointu et actualisé</li><li>• volonté de stabiliser le personnel enseignant et administratif</li></ul> <p><b>Communication Institutionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• histoire forte de l'ESA sur laquelle s'appuyer</li><li>• image institutionnelle rassurante pour les étudiants</li><li>• renommée de l'école, y compris à l'étranger, principalement en France</li><li>• visibilité importante et participation active au sein des différentes instances de l'enseignement supérieur (ARES, pôles etc.)</li></ul> <p><b>Organisation et fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• efficacité de l'équipe administrative et capacité à travailler en équipe</li><li>• souci des étudiants / approche très humaine</li><li>• culture et sentiment d'appartenance forts</li><li>• démarche qualité soutenue par la direction et valorisée par les professeurs et étudiants</li><li>• bâtiment adapté et favorisant les échanges</li></ul>	<p><b>Pédagogie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• approche parfois un peu trop scolaire</li><li>• format court des cursus, ce qui les rend très denses et empêche de répondre à de nouvelles opportunités (par exemple la généralisation des stages)</li><li>• formation pédagogique non obligatoire des professeurs</li><li>• manque de partage ou de transferts pédagogiques entre professeurs (y compris au sein des UE)</li><li>• charge de travail des étudiants parfois déséquilibrée</li></ul> <p><b>Communication Institutionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identité non définie, ni actualisée</li><li>• image de l'ESA encore relativement « scolaire »</li><li>• identité visuelle, notamment le logo ESA, plus en adéquation avec l'école</li><li>• pas de stratégie active de communication, ni d'outils spécifiques</li><li>• pas de réseau actif d'anciens étudiants</li></ul> <p><b>Organisation et fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• horaires restrictifs (ateliers, ouverture de l'école, etc.)</li><li>• Wi-Fi problématique</li><li>• représentation étudiante trop faible dans les différentes instances de l'école, principalement le conseil des étudiants</li></ul>



## Opportunités

## Menaces

### Pédagogie

- poursuivre une pédagogie qui fasse sens et qui favorise l'interdisciplinarité et la transversalité
- en faciliter les aspects organisationnels et la communication
- encourager l'autonomie des étudiants
- évaluer les enseignements pour détecter plus rapidement d'éventuels problèmes
- mener une réflexion sur la transition BAC-masters
- poursuivre l'ancrage sociétal et l'aspect innovant de nos formations
- garantir un accès à la recherche
- cibler des activités hors cursus (conférences, projections cinéma etc.) en fonction des intérêts des étudiants et les lier aux cours pour favoriser leur participation
- développer l'internationalisation en s'appuyant sur nos réseaux actuels

### Communication Institutionnelle

- actualiser notre image
- optimiser notre visibilité, y compris sur la scène internationale
- communiquer de manière active et innovante sur l'école et ses événements
- utiliser plus activement les médias sociaux

### Organisation et fonctionnement

- sérier de manière stratégique les nombreux chantiers en cours
- profiter de l'octroi de postes administratifs supplémentaires par la FWB pour suivre et développer ces chantiers
- élaborer des projets selon une approche davantage prospective que réactive
- envisager des collaborations et co-diplomations pour augmenter l'encadrement (notamment des masters)
- inciter les étudiants à s'impliquer activement dans les instances de l'école et assurer une véritable représentation (par exemple en créant des liens entre les délégués de classe et le conseil des étudiants)
- améliorer la vie pratique des étudiants

### Pédagogie

- encadrement qui ne suit pas le développement de l'offre de formation : menace l'interdisciplinarité et pousse à l'immobilisme
- individualisation des parcours étudiants qui complexifie leur suivi et leur mobilité
- essoufflement des professeurs et des équipes en raison de l'augmentation de la charge administrative
- manque d'opportunités d'échange entre enseignants (horaires éclatés, professeurs qui combinent plusieurs emplois)
- aspect figé des programmes de cours (en UE), difficulté de rebondir sur l'actualité pour les modifier

### Communication Institutionnelle

- contexte politique incertain, risque de fusion des écoles d'Art

### Organisation et fonctionnement

- risque d'éparpillement en raison du nombre très élevé de chantiers en cours à l'ESA (important de les « asseoir »)
- durabilité financière (notamment pour l'organisation des masters) – besoin de se mettre à rechercher des fonds privés ?
- précarisation de certains statuts enseignants et administratifs