



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Arts plastiques, visuels et de l'espace

École supérieure d'Arts de Saint-Luc
Tournai (ESA Saint-Luc Tournai)

Raphaël DARQUENNE
Corinne LE NEÜN

05.02.2019

Table des matières

Contexte de l'évaluation.....	3
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	4
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	9
Conclusion générale.....	11
Droit de réponse de l'établissement.....	12

Arts plastiques, visuels et de l'espace : École Supérieure d'Arts Saint-Luc Tournai

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation de suivi du cursus «Arts plastiques, visuels et de l'espace ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, M. Raphaël DARQUENNE et Mme Corinne LE NEÜN, mandatés par l'AEQES et exceptionnellement sans accompagnement d'un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 26 mars 2018 à l'École supérieure d'Arts de Saint-Luc Tournai. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés in situ et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le cluster Arts plastiques, visuels et de l'espace, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012-2013 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Raphaël DARQUENNE
- Corinne LE NEÜN

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La création de l'École Supérieure des Arts de Saint-Luc Tournai date de 1995, elle acquiert alors une identité propre avec un encadrement spécifique au niveau pédagogique et administratif dans le cadre de l'école de Saint Luc fondée quant à elle en 1878. Établissement subventionné par la Communauté Française de Belgique, l'ESA délivre des diplômes du niveau Bachelier en Arts Plastiques Visuels et de l'Espace pour six options :

- Architecture d'intérieur
- Graphisme
- Mode
- Design
- Photographie/vidéographie
- Publicité

L'école compte 437 étudiants au 02/10/2017.

Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Une nouvelle direction a pris ses fonctions début septembre 2017. Le directeur découvre une situation complexe avec en premier lieu l'absence de coordination qualité réellement formalisée et une démarche qualité qui a été instituée à minima ces dernières années comme en attestent les documents fournis. Un conseiller académique également manquant va être recruté. À noter que le Président du Conseil d'Administration a également changé.

La direction actuelle a le souhait de faire de la culture qualité un pivot central dans l'organisation des enseignements en impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Depuis plusieurs années, dans l'anticipation du départ de la Faculté d'Architecture (LOCI) intervenu en février 2017, une réflexion guidée par deux bureaux d'architectes de renommée internationale a été menée sur la globalité du site avec toutes les entités. Un master plan existe. C'est dans ce cadre qu'a été décidée la construction d'un nouvel atelier de Design devant accueillir les professeurs et étudiants œuvrant actuellement à « la Drève de Maire » tandis que le bâtiment « la Ferme » fait l'objet d'un aménagement qui prévoit un espace dédié aux étudiants et un lieu physique de *co-working*.

Depuis un certain nombre d'années le nombre d'étudiants est en baisse. Cela peut avoir à retardement une incidence sur le taux d'encadrement. Les étudiants de Saint-Luc Tournai sont par ailleurs majoritairement français (85 à 90 % selon les années).

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

1) Axe 1 du plan d'action initial (PAI) : une formation professionnalisante de qualité

Référentiels de compétences et acquis d'apprentissage

L'école supérieure d'art de Saint-Luc Tournai délivre un enseignement de qualité, les fiches des unités d'enseignement (UE) sont désormais clairement structurées. L'imposant chantier du décret a été mis en œuvre sous la dernière mandature. Néanmoins les modalités d'évaluation sont encore loin d'être claires pour les étudiants qui peuvent avoir l'impression que ces dernières sont tributaires des relations entre professeurs (avis trop contradictoires, problème de cohésion des équipes, manque d'énonciation des critères d'évaluation,...).

Concernant les référentiels de compétences, ce chantier n'est pas encore généralisé à l'ensemble des options.

Transversalité et transdisciplinarité

Bien que des formes de transversalité soient actuellement déployées la structuration du cursus est encore très liée aux options qui s'organisent de façon plutôt parallèle que convergente. Les étudiants des différentes options se rencontrent peu. Certaines sections pourraient développer des affinités électives (architecture et design par exemple). Le programme général de l'établissement gagnerait à être pensé dans la transversalité et la complémentarité entre options.

Si différentes ouvertures récentes sont mises sur pieds par les professeurs (workshops, partenariats extérieurs, expositions,...) sous l'impulsion positive de la direction, les étudiants estiment que les contacts avec le monde extérieur sont encore insuffisants. Ils regrettent le manque de préparation aux outils numériques et le manque d'opportunités réelles d'expérience en dehors du cercle de l'école.

Coordinateurs d'options

Les coordinations viennent d'être restructurées en vue de rééquilibrer les tâches entre les membres des équipes avec comme rôle principal celui de relayer les informations.

Stages

Si les professeurs soulignent particulièrement leur grande liberté d'initiative et d'autonomie, en découle cependant une inégalité d'offre pour les étudiants en particulier dans les liens au monde professionnel. De nombreux professeurs sont des professionnels et cela est perçu comme un plus dans le cadre d'une formation professionnalisante comme celle de Saint-Luc Tournai. L'organisation des stages est encore largement tributaire de la bonne volonté des professeurs. Leur absence se compense pour certaines équipes pédagogiques par des projets menés au sein du cursus avec nombreux partenariats extérieurs.

Néanmoins, cette démarche, qu'il faut saluer, ne doit pas exclure pour autant une véritable politique de stages généralisée.

Lorsqu'ils existent les stages sont diversement suivis par l'école faute d'interlocuteurs internes dédiés.

2) Axe 2 du PAI : La visibilité de l'école

Communication interne et externe

Le site de l'école a été bien amélioré et la communication externe associée à une vision d'établissement connaît actuellement une structuration efficace et porteuse de sens.

Si l'outil intranet est pertinent, son usage varie en fonction des professeurs qui, pour la plupart, y déposent leur syllabus.

De l'avis de l'ensemble des acteurs, la communication interne reste défailante bien qu'elle commence à s'améliorer notamment en lien avec la désignation de coordinateurs d'option. Les étudiants estiment être insuffisamment informés sur les événements, les horaires, les absences,... ou informés trop tard. La communication semble encore trop tributaire de formes de tensions vécues au sein de l'établissement dans le passé.

Le Wifi n'est pas encore stabilisé dans tous les ateliers, certains d'entre eux étant extérieurs au bâtiment principal.

Salons et concours

La représentation extérieure de l'établissement est diversement activée au sein des options. Néanmoins, le sentiment que l'établissement a peu travaillé par le passé sur son rayonnement est grandement partagé. Une volonté d'améliorer cette situation se verbalise désormais au sein des équipes enseignantes qui s'ouvrent à la notion d'école impulsée par la nouvelle direction. On fait le constat de nombreux workshops avec une diffusion publique des résultats ce qui entraîne une belle stimulation.

Les anciens

Le réseau des diplômés n'est pas encore activé par l'institution. Ce sont les enseignants qui sont dépositaires de la mémoire des anciens diplômés. Dans l'ensemble les étudiants ne connaissent pas les anciens, aujourd'hui professionnels dans leur domaine de formation. Des événements, des rencontres entre sections et avec les alumni devraient être organisés à l'instar de ce qui se pratique entre autre au sein de la section Publicité (page Facebook, maîtres de stages, conseils prodigués aux étudiants...). Une variabilité existe bien sûr en fonction des options dont les bonnes pratiques sont observables (stages, rencontres avec les anciens, partenaires extérieurs...).

3) Axe 3 du PAI : Les conditions de travail

Évolution du site et sécurité

Les infrastructures restent souvent difficiles d'accès pour les étudiants et le matériel pour certaines options peut s'avérer couteux. Les étudiants devraient pouvoir réellement habiter l'institution, y déposer leurs affaires et les projets en cours. Les locaux ne sont pas suffisamment dédiés et sont souvent jugés trop petits ; ce qui empêche une réelle appropriation des lieux par les étudiants.

Un système d'incendie a été généralisé à l'ensemble des installations lors de la précédente mandature.

Échanges

Les initiatives d'ouverture et d'intégration dans les réseaux ont encore une bonne marge de développement en termes de pratique et de formalisation.

Un Conseil d'étudiants a vu le jour en mai 2013. Peu actif, il s'efface devant les initiatives individuelles qui se multiplient en dehors de son cadre. Un recentrage et une redynamisation est à l'œuvre.

Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

A/ Stratégie et gouvernance

Le nouveau directeur a souhaité prendre la situation à bras le corps en organisant des réunions avec l'ensemble des personnels pour faire remonter les informations et comprendre les blocages antérieurs. Ce dynamique a eu pour effet la remise à cœur de processus partagés et constructifs et doit être soutenu par l'ensemble des instances.

Le projet de travailler sur la communication administrative (ce que chacun fait, comment,...), de clarifier les lettres de mission en vue de stabiliser l'organigramme une fois les recrutements finalisés est à l'ordre du jour.

Lors des départs à la pension, il semblera nécessaire d'impliquer des personnes nouvelles dans la dynamique de la pyramide des âges.

La direction, particulièrement soucieuse de la qualité pédagogique, a instauré un dialogue fructueux avec d'autres ES sur les spécificités de la recherche dans le cycle court, le renforcement du nombre étudiants,... en multipliant la présence dans les salons et dans toutes les actions améliorant la visibilité de l'établissement et sa réputation. Toutes ces directions de travail très positives devront trouver une empreinte dans l'offre pédagogique.

En règle générale, une place centrale doit être davantage dévolue aux étudiants dans le fonctionnement des agendas de l'école.

Bien que les Conseils d'étudiants se relancent, il serait nécessaire de mettre en place un système d'évaluation des enseignements par les étudiants.

On ne sait pas ce que deviennent les étudiants sortants (60 % continueraient des études). L'établissement aurait avantage à intégrer cette connaissance précise comme un outil supplémentaire de gouvernance ; d'autant que ses enseignements sont clairement définis sous le sceau de la professionnalisation.

B/ Démarche qualité

Le précédent rédacteur du document d'évaluation de suivi - qui a quitté ses fonctions quelque temps après le passage des experts et la mise en place du plan de suivi et n'a pu être remplacé - a dressé un constat sévère de l'appropriation par les équipes enseignantes de la démarche qualité.

Si la qualité entraînait, par le passé, une levée de boucliers et une appropriation restreinte, on peut souligner l'implication forte et actuelle de la direction et des professeurs dans le soutien et la mise en place d'une culture qualité. Cette dernière émerge avec une culture d'établissement, une prise de conscience de la nécessité de la construction d'une culture d'école ouverte au monde et fortement impulsée par la direction. L'école passe d'une absence totale de pilotage de la qualité à un pilotage pertinent et participatif en l'absence

d'un coordinateur. Il est primordial que la personne qui sera engagée pour remplir la fonction qualité soit légitime aux yeux du corps enseignant.

La direction s'est pleinement impliquée sur cette question de la qualité avec les enseignants en matière de gouvernance et en matière pédagogique. Ceci trouve d'ores et déjà une inscription positive dans les coordinations d'options et la création de groupes de travail en résonnance avec ARES et le Pôle Hainuyer, où l'école doit aussi renforcer sa représentation en participant davantage aux instances et en échangeant sur des bonnes pratiques.

C/ Plan d'action actualisé

La perte de près de 90 d'étudiants sur les quatre dernières années est préjudiciable au bon fonctionnement de l'établissement et a signé une baisse réelle de son attractivité.

La direction antérieure a proposé un plan d'action synthétique en l'attente de l'arrivée de la nouvelle direction. Ce dernier comporte quatre grands axes stratégiques :

- La stabilisation de la perte d'effectif et l'augmentation de la population étudiante
- L'adaptation de l'organisation du travail
- La redynamisation de la démarche Qualité
- La communication interne et externe

Un volet portant sur la pédagogie serait le bienvenu. À ce jour, Les possibilités de choix de cours ou de mobilité interne pour les étudiants (bien qu'encouragé selon les cas) se trouvent malheureusement neutralisées par la structuration des enseignements. Si certains cours sont complets, pertinents et en lien avec l'actualité, d'autres peuvent sembler d'un niveau insuffisant. Les étudiants souhaiteraient des cours d'iconographie et une plus grande valorisation du sens critique pour être en capacité d'argumenter leurs projets et justifier leurs choix professionnels et artistiques.

L'accès à l'aide sociale est méconnu de certains étudiants. Il devrait se clarifier et s'améliorer.

La direction actuelle a élargi (lors de notre entretien) ce plan initial, en parfaite collaboration avec ses équipes, à l'ensemble des recommandations proposées lors de la première visite des experts (et au-delà) dans le souci de reconquérir une pleine attractivité de son établissement.

Face à son diagnostic d'une grande justesse, elle doit désormais, pour le mettre en œuvre, trouver également les ressources humaines nécessaires à l'avancée de tous ces chantiers.

Les futurs recrutements seront donc cruciaux.

Conclusion générale

Si la création d'une culture d'école connaît un bon démarrage depuis quelques mois et est indéniablement portée par la direction et les enseignants, l'offre d'enseignement varie de façon encore trop importante selon les options ou les professeurs.

Le sentiment d'un haut degré de professionnalisation s'amenuise peu à peu et devrait retrouver une forme de vitalité avec (entre autres) la nécessaire organisation structurelle des stages. L'établissement, conscient de sa renommée, doit pouvoir davantage faire évoluer ses enseignements en confortant la professionnalisation des étudiants (qui ne s'opère pas seulement en incubateur comme l'ont compris nombre d'enseignants). L'école jouit d'une vraie réputation mais cette dernière doit être entretenue en phase avec ses partenaires pour redevenir pleinement attractive.

La poursuite de la démarche positive et constructive émergente avec la nouvelle direction doit être grandement soutenue afin d'éviter un possible retour des dysfonctionnements connus par le passé.

Une intelligence collective, systémique et sociocratique devra être encouragée pour permettre à l'établissement d'affronter ses divers chantiers. Ils sont en effet en nombre : maintien de la population estudiantine, dynamisation du projet d'établissement, relations systématisées avec l'extérieur (stages, Erasmus, partenariats...), etc. mais aussi place de l'écrit, pratique des langues étrangères, transversalité, aide à la réussite, référentiels de compétence et création d'un observatoire du devenir des diplômés.

Concernant l'investissement des locaux de l'école, les espaces physiques d'exposition, de rencontre, de production... font l'objet désormais d'une attention particulière et se sont accrus. Néanmoins, il faut poursuivre cet effort, maintenir les nouveaux acquis et les développer.

Droit de réponse de l'établissement



ESA Saint-Luc Tournai

Évaluation
Arts plastiques, visuels et de
l'espace

2017-2018

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

« Le rapport d'évaluation du domaine Arts Plastiques, Visuels et de l'Espace de l'école, pris dans sa globalité, est assez juste et plutôt positif. Cependant l'effet de « généralisation » des observations au six Options distinctes perturbe la lecture qu'en a l'équipe pédagogique de chaque Option. Une analyse plus ciblée et individuelle mettrait en évidence les points forts et faibles de chacune d'elle. L'émulation, qui en résulterait, favoriserait la propagation des bonnes pratiques indispensables à l'amélioration continue et à l'enracinement de la Culture Qualité au sein de l'Ecole Supérieure des Arts St-Luc Tournai. »

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

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

Donatien APPLER
Directeur ESA St-Luc Tournai
Po Pouvoir Organisateur

Nom et signature du/de la
coordonnateur/trice de l'autoévaluation