



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Théâtre-Audiovisuel-Cirque

Bachelier en Art du Cirque

École supérieure des arts  
du cirque (ESAC)

Jan DAEMS  
Nathan FLIPO  
Anne PIRET

1<sup>er</sup> décembre 2022

## Table des matières

Théâtre-Audiovisuel-Cirque: École Supérieure des Arts du cirque.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Critère A.....	6
Critère B.....	9
Critère C.....	14
Conclusion .....	15
Droit de réponse de l'établissement.....	16

# Théâtre-Audiovisuel-Cirque: École Supérieure des Arts du cirque

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2021-2022 à l'évaluation continue du cursus Théâtre-Audiovisuel-Cirque. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite en ligne, le 16 décembre à l'École supérieure des arts du cirque. 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 réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Arts du cirque, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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 comité<sup>1</sup>

- Jan Daems, expert pair
- Nathan Flipo, expert étudiant
- Anne Piret, experte de l'éducation

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École supérieure des Arts du Cirque (ESAC) est reconnue comme École supérieure des Arts par la Fédération Wallonie-Bruxelles depuis 2003. Auparavant connue sous le nom d'ENAC, l'ESAC est institué en 1999 par la Commission communautaire française, son pouvoir organisateur.

L'ESAC est le seul établissement d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles à délivrer un bachelier en Arts du cirque et son offre d'enseignement est entièrement dédiée à cette formation de bachelier en Arts du cirque.

L'établissement est situé sur le campus du CERIA à Bruxelles.

Pour l'année de référence 2019-2020, l'ESA accueillait 54 étudiants dans le bachelier (55% d'hommes et 44% de femmes)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Source : base de données Saturn, année de référence 2019-2020.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'ESAC, école supérieure de cirque importante dans le paysage circassien européen, a fait l'objet d'une visite en ligne, menée par le comité des experts le 16 décembre 2021 dans le cadre d'une évaluation continue qui fait suite à son évaluation initiale réalisée en 2016-2017.

Le dossier d'avancement mentionne plusieurs éléments de contexte que le comité prend en compte dans l'analyse de l'avancée du plan d'action et de la démarche d'amélioration continue du programme :

- Le déménagement dans de nouveaux locaux en 2017, sur le campus du Ceria, à Bruxelles. Ce déménagement était très attendu, en particulier pour son potentiel de refonte totale du fonctionnement de l'établissement, ainsi que du programme d'étude des étudiants.
- Un premier changement de direction en septembre 2018, suivi d'un deuxième en juillet 2020. Ces changements successifs ont retardé certains projets (mise en place de l'intranet, de la cellule médicale sur le campus, de l'outil d'analyse de la charge physique) inscrits dans le plan d'action initial ; ils peuvent être en partie lus comme des signes de difficultés à installer une gouvernance sereine au sein de l'établissement (*cf. infra*).
- La crise sanitaire Covid. Celle-ci a profondément entamé la capacité de l'établissement à proposer des apprentissages qui ne peuvent avoir lieu en distanciel, et ce pendant une longue période. Les partenariats internationaux ont été considérablement ralentis. Les étudiants n'ont pas pu se produire sur scène ; ils ont souffert psychologiquement et physiquement de cette situation. L'accueil des alumni dans les locaux a dû être suspendu. Cette crise du Covid a certes été traversée par tous les établissements, mais elle s'est avérée particulièrement brutale pour ce type d'enseignement très spécialisé, centré sur le corps et le contact, impossible à prodiguer à distance et dépendant de l'organisation des festivals et de la capacité ou non de se produire en groupe devant un public.

## Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'établissement a effectué un bilan argumenté des réalisations/non réalisations du plan d'action 2016-2021. Y figurent également les perspectives à inclure dans le plan d'action suivant. Le dossier d'avancement comporte une analyse SWOT actualisée pertinente. Le dossier d'avancement mentionne l'existence de documents de reporting des actions entreprises, que le comité n'a pas pu consulter au moment de la visite.
- 2 Le plan d'action et, plus généralement, la démarche qualité de l'établissement s'appuient sur la prise d'information auprès de diverses parties prenantes. Les alumni ont été sollicités par voie d'enquête. La représentation étudiante est active et dynamique : la désignation d'une personne de confiance pour les étudiants, la participation aux conseils étudiants et plus généralement l'écoute attentive de l'équipe administrative et de direction permettent aux étudiants la prise d'initiative et une participation active à la vie de l'établissement. Les enseignants sont plus partagés quant à la prise en compte de leur point de vue (et de la possibilité de l'exprimer hors de la présence de représentants étudiants).
- 3 La communication interne est un point problématique majeur au sein de l'établissement. L'intranet n'est pas encore opérationnel, il n'existe pas de canal ou de procédure effective de communication des informations officielles de l'établissement entre les différentes parties prenantes. Les professeurs et les étudiants semblent souvent obtenir les informations officielles par des canaux informels, et donc peu fiables et efficaces.
- 4 En outre, la communication entre l'équipe pédagogique et la direction est devenue tendue, tant au niveau du contenu que de la forme que prennent ces échanges (*cf. infra*). Les réunions de focus-groups, initialement mises en place, qui avaient pour but de rassembler différentes parties prenantes de l'établissement pour que chacun puisse exprimer ses souhaits de changement au sein de l'ESAC, ont été abandonnées. Les réunions pédagogiques ne sont pas/plus organisées régulièrement. Bien que l'ESAC tente d'avoir un fonctionnement organique, qui passe par une écoute attentive des besoins et des changements nécessaires en observant les réponses apportées et en ajustant les décisions prises en fonction de leurs répercussions, ses membres ont conscience des limites de ce mode de fonctionnement. Facile à mettre en place grâce à la taille de l'établissement et permettant une grande réactivité et une souplesse dans la prise de décisions, il porte cependant à confusion dans l'interprétation des décisions et ne permet pas de clarifier l'organisation de façon égale pour tout le monde. Toutefois, le comité observe que peu d'attention est accordée à la

communication entre l'équipe pédagogique et la direction dans le plan d'action actualisé.

- 5 La volonté de renforcer la démarche qualité est visible en particulier dans l'axe « Gouvernance et politique Qualité » du plan d'action 2021-2025.
- 6 Certaines de ces actions sont en cours et produisent déjà des effets positifs, tels que l'organisation de la charte contre les comportements abusifs, la mise en place d'une personne de confiance pour favoriser la libération de la parole.
- 7 Néanmoins, le développement d'une culture qualité participative et des actions qui y sont relatives rencontre des obstacles. En cohérence avec le plan d'action en matière de lutte contre les comportements abusifs, les directions successives, soutenues par le Pouvoir Organisateur, ont pris des décisions courageuses qui ont suscité des réactions diverses auprès des parties prenantes, selon leurs sensibilités. La prise en compte d'enjeux importants tels que la sécurité des étudiants, leur intégrité physique et leur bien-être psychologique et physique a renforcé la confiance des étudiants et de la plupart des enseignants ; la mise à l'écart de certains collègues a suscité la colère et la méfiance chez d'autres.
- 8 Cet épisode a mis en lumière de manière criante « l'oscillation », voire la « fracture » entre une « culture managériale », trop hiérarchique, sans feedbacks réguliers et pas toujours en adéquation avec les réalités du terrain et une « culture métier », qui désigne les spécificités de l'activité professionnelle, et qui n'existe qu'à travers les individus qu'elle imprègne, parfois dommageable à une organisation transversale et non technique, évoquée par l'ESAC dans le dossier d'avancement. Cette fracture est matériellement renforcée par la séparation spatiale qu'impose le bâtiment entre, d'une part, les lieux d'apprentissage où se côtoient les étudiants et enseignants et, d'autre part, les locaux de la direction et des services administratifs. Le Comité a observé l'épuisement et la frustration de nombreux acteurs de l'ESAC quant aux possibilités de s'entendre, se comprendre et de développer des projets fédérateurs.
- 9 Plusieurs fonctions ont été récemment créées à l'ESAC dans le but de répondre à des enjeux identifiés (adjoint aux projets, coordinateur pédagogique, conseiller académique). Le comité a constaté que les rôles de l'équipe administrative et de coordination ne sont pas encore totalement bien définis et connus des acteurs, ce qui nuit à leur légitimité et freine parfois l'avancement des projets.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande d'accorder une grande priorité à l'instauration/la restauration d'une communication interne multi-canaux, sereine et efficace.
  - a. Reprise des réunions pédagogiques et de focus-groups. La planification doit être fixée de longue date, visible dès le début d'année dans le calendrier académique ; l'ordre du jour doit être communiqué par avance.
  - b. Prise en compte de cette planification dans l'emploi du temps des personnes participant à ces réunions.
  - c. Prise en note systématique de ce qui est proposé par chaque personne pour éviter tout malentendu ; diffusion rapide et transparente des comptes-rendus auprès des parties prenantes.

- d. Si utile, avoir recours à un médiateur extérieur pour garantir le cadre du déroulement des échanges.
  - e. Poursuite de la création des outils de communication informatique et leur utilisation systématique (pour alléger la formalisation des processus administratifs et permettre à l'établissement de continuer ce fonctionnement organique qui lui autorise souplesse et réactivité dans les décisions.)
  - f. Faire preuve de créativité pour permettre une occupation de l'espace favorable aux échanges, y compris informels, entre les différents acteurs de l'ESAC.
- 2 Afin de se retrouver autour d'objectifs communs, et de permettre à chacun de trouver sa place dans le projet de l'établissement, le comité recommande :
- g. de poursuivre le soutien aux porteurs de projets internes, notamment en leur ouvrant des espaces et en leur donnant du temps et les ressources nécessaires à la réalisation de ces projets. Afin d'éviter le gel de différents projets en cours en cas de changement de poste, le comité recommande de prévoir des documents et procédures de suivi et de remise/reprise de fonction.
  - h. de poursuivre la clarification des rôles de chacun, qui a été entamée, de réaffirmer les fondamentaux des responsabilités de chaque fonction dans l'établissement (direction, coordination, enseignants), les droits et devoirs de chacun, notamment en rendant disponibles et transparents tous les documents relatifs à cela : PV, points d'étapes, organigramme, circulaires et références légales, description des rôles de chacun. De ce point de vue, l'effectivité d'un intranet est une urgence incontournable.
- 3 Le comité recommande de créer des canaux de communication spécifiques à l'équipe administrative et à la direction ainsi que la mise en place de certaines réunions régulières en dehors de la présence d'étudiants. Le comité encourage la poursuite des actions autour de la Charte contre les comportements abusifs.

## Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Pertinence du programme :

- 1 L'ESAC a le monopole de la formation d'enseignement supérieur en Arts du Cirque en Fédération Wallonie-Bruxelles, ce qui lui confère une grande responsabilité quant à la définition de la pertinence de la formation et de ses contenus. Le comité observe des actions de réflexion et des projets de partenariat sur l'articulation avec des formations en amont (enseignement secondaire) et en aval (master).
- 2 En revanche, le comité observe une possible dérive de fonctionnement « en vase clos » de la réflexion continue sur la pertinence du programme, aggravée par la crise sanitaire : moins d'artistes en résidence, peu de stages ou de participation à des événements extérieurs, etc., qui pourraient nourrir la réflexion pédagogique commune sur le positionnement du bachelier et son évolution.
- 3 Le comité observe que la création d'une 4<sup>e</sup> année « d'insertion professionnelle » est en cours d'étude par la direction. Cette année, potentiellement organisée autour d'une tournée internationale des diplômés pour présenter leur création collective de fin de cycle et de formations complémentaires, pourrait favoriser une plus grande intégration professionnelle et une ouverture internationale, le renforcement du réseau de l'ESAC et une plus grande transversalité de la formation initiale. Les étudiants rencontrés estiment ce projet opportun.
- 4 Le comité observe qu'une petite partie de l'équipe enseignante craint la perte de « l'esprit circassien » dans le positionnement de plus en plus transdisciplinaire de la formation.
- 5 Le comité observe que le rayonnement international de l'établissement est bien réel, par différents facteurs : origines très diverses des élèves, participation à des festivals internationaux, réputation présente à l'échelle européenne, niveau reconnu et même, dernièrement, l'intégration au dispositif Erasmus +.
- 6 L'ESAC a déployé beaucoup d'efforts pour obtenir l'adhésion à la charte Erasmus permettant la mobilité enseignante et étudiante. Toutefois, cette modalité d'internationalisation rencontre actuellement peu de succès (indépendamment de la crise sanitaire), car elle s'avère peu adaptée à la construction des programmes d'apprentissage à l'ESAC. Le comité souligne que la grande majorité des étudiants et enseignants de l'ESAC sont de facto dans un parcours académique ou professionnel international et qu'il est sans doute moins opportun que pour d'autres programmes de vouloir développer des programmes classiques de mobilité académique. Les programmes de mobilité courte, plébiscités par le corps enseignant et les étudiants, semblent pertinents dans le cadre d'un échange de savoir, de

découverte d'autres pédagogies et de constitution d'un futur réseau professionnel. D'autre part, ils permettent de ne pas mettre en péril les projets de groupe auxquels prennent part les étudiants et ne sont pas un frein à la réalisation du programme d'étude très intense. Ils semblent d'autant plus nécessaires dans le contexte actuel, où les étudiants n'ont plus l'opportunité d'avoir autant de contacts extérieurs qu'avant la crise sanitaire et où les relations internes ont besoin de renouveau, de recul et d'objectivité.

## Cohérence du programme :

- 7 La description des fiches UE est désormais suffisante et claire, les critères d'évaluation sont objectifs et bien détaillés. Les étudiants semblent aussi en accord avec cela, et satisfaits du contenu et de l'agencement de leur emploi du temps à l'ESAC.
- 8 Le comité a pu constater que l'emploi du temps des cours proposés aux étudiants leur convenait bien, qu'il leur permettait une bonne insertion professionnelle (renforcement des compétences en gestion et administration, notamment) et qu'il était en accord avec le projet pédagogique de l'établissement. L'équilibre technique/artistique semble respecté et approuvé par la plupart des enseignants et des étudiants. Cependant, étant donné le mode d'apprentissage presque en cours individuels, ce contenu dépend fortement de la dynamique enseignant/étudiant. Seul un cours spécifique de souplesse et d'équilibre semble manquer.
- 9 La charge physique trop importante des étudiants semble ne plus être un problème majeur. Les efforts continuent d'être poursuivis, au travers de la mise en place des mesures prévues dans le plan d'action : un outil d'analyse de la charge physique et des blessures, un accompagnement personnalisé par une cellule médicale dans un espace dédié sur le site, etc.
- 10 Le déménagement sur le site du CERIA était annoncé comme une occasion de remodelage en profondeur des programmes, notamment d'une plus grande synergie entre les différents modules, et d'une flexibilisation de la formation. Les échanges avec la direction ont mis en évidence que l'appropriation de ce nouvel espace par l'équipe pédagogique n'est pas encore complète et n'a donc pas encore produit d'effet visible sur le contenu et l'agencement de la formation.
- 11 Le comité observe que les activités des étudiants en dehors de l'établissement (stages) ne sont pas valorisées dans leur parcours académique (elles prennent la forme d'absences justifiées, consacrées à 5 journées professionnelles par an). Le comité déplore que ces activités ne soient pas structurellement prévues, encadrées et évaluées dans le programme des étudiants.

## Efficacité et équité du programme:

- 12 Concernant les ressources humaines : le comité a constaté que l'ESAC est dotée d'un cadre administratif et pédagogique généreux proportionnellement à l'effectif étudiant. Un poste de conseiller académique et un poste de coordinateur pédagogique, tous deux pour une charge de 19h/semaine, ont pu récemment être créés. Le climat actuel tendu entre la direction et une partie de l'équipe pédagogique rend compliquée la mise en place d'entretiens périodiques individuels avec les enseignants.

- 13 Concernant les ressources matérielles : aux dires des parties prenantes, les nouveaux locaux de l'ESAC sont de très bonne qualité, spacieux, et disposent de tout le matériel nécessaire pour les apprentissages proposés. En revanche, la séparation physique des services administratifs et des locaux d'apprentissage complique la communication interne (*cf. supra*).
- 14 Au niveau de l'accueil, du suivi et du soutien des étudiants : en comparaison avec l'offre internationale, les étudiants ont exprimé la satisfaction de pouvoir trouver à l'ESAC une formation d'excellence financièrement abordable.
- 15 L'accompagnement quotidien des étudiants semble approprié et personnalisé ; les étudiants soulignent le fait de pouvoir développer leur projet individuel. Cependant les projets de fin d'année reçoivent des retours trop inégaux. Le comité a constaté que les feedbacks de l'équipe pédagogique et administrative en fin de quadrimestre ne convenaient pas toujours aux étudiants et ne favorisent pas une communication claire et une définition précise des acquis d'apprentissages visés.
- 16 Le comité entend que certains étudiants souffrent de ne pas pouvoir jouer en public depuis l'arrivée du Covid. L'ESAC a consacré des ressources importantes au soutien psychologique des étudiants en temps de Covid. Des groupes de paroles et une personne de confiance leur permettent de s'exprimer à ce sujet et de recevoir une écoute, un soutien. L'organisation d'un accompagnement psychologique et physique de chaque étudiant a été au centre des préoccupations et cela se ressent dans la confiance et le soutien que les étudiants accordent aujourd'hui à la direction et à l'équipe qui l'accompagne.
- 17 Concernant les données nécessaires au pilotage du programme : l'ESAC a expérimenté plusieurs modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Si les questions posées s'avèrent être très pertinentes, les modalités restent peu appropriées pour un établissement de petite taille. Avec de petits effectifs, l'anonymat est tout relatif, car chaque opinion singulière permet en général d'en identifier l'auteur ; en outre, on peut difficilement dégager des tendances liées la récurrence d'une même opinion.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de continuer la réflexion sur l'organisation du programme et de son contenu pour être en adéquation avec les besoins des étudiants et l'évolution du monde du cirque.
- 2 Au niveau des contenus du programme, il semble nécessaire d'allouer du temps spécifiquement au travail de souplesse et équilibre, afin que les étudiants puissent répondre aux exigences professionnelles et éviter que des enseignants aient à y consacrer du temps aux dépens d'autres activités.
- 3 Le comité recommande de poursuivre les partenariats, et en particulier ceux à l'extérieur de la France, afin de favoriser une expérience d'internationalisation et d'interculturalité plus diversifiée.
- 4 Le comité recommande de continuer les efforts de clarification des modules et de les rendre facilement consultables par tous. Le comité recommande aussi de prendre en compte le retour des alumni de manière systématique dans les révisions du programme d'étude.
- 5 Le comité recommande de permettre aux étudiants, dans la limite des possibilités techniques et en fonction de ce qu'autorise la situation sanitaire, de se produire le plus

souvent possible en public afin de conserver une expérience de la scène et une aisance face au public. La restitution, même face à un public restreint, organisée de quelque manière que ce soit (grâce aux technologies, ou dans des conditions particulières) est importante.

- 6 Le comité recommande la poursuite de la mise en place de la cellule médicale et de l'outil d'analyse de la charge physique.
- 7 Le comité recommande de continuer les efforts sur le plan de l'insertion professionnelle:
  - a. en permettant aux jeunes de prendre part à des stages/festivals pendant une durée plus longue et en encourageant activement cette démarche.
  - b. en instituant les stages proposés aux étudiants dans le programme d'études plutôt que de les présenter comme des journées d'absences excusées.
  - c. en communiquant les priorités et les choix pédagogiques et organisationnels de l'établissement de façon visible pour tous.
  - d. en poursuivant les efforts commencés avec l'enquête alumni de 2016-2017 pour garder un suivi des anciens étudiants et de rendre ce suivi régulier/systématique afin de s'assurer que les différents aspects de l'insertion professionnelle sont bien traités.
  - e. en favorisant les échanges entre les étudiants et les alumni de l'établissement, en donnant davantage accès aux locaux aux alumni.
- 8 Le comité recommande la poursuite de l'organisation de la phase pilote d'une 4<sup>e</sup> année, telle qu'elle a été décrite lors des entretiens. Il semble important d'inclure toutes les parties prenantes de l'établissement dans ce projet majeur, et de préciser les contours de cette année supplémentaire et ses implications pour les étudiants (inscription, valorisation, statut, etc.)
- 9 Ressources humaines :
  - f. Le comité recommande à l'ESAC de continuer à allouer les ressources humaines nécessaires à la gestion administrative de l'ESAC et de soutenir les missions du coordinateur pédagogique et de la conseillère académique, notamment.
  - g. Le comité suggère un accompagnement extérieur pour la définition et la structuration des rôles de chacun. Il semble également souhaitable d'allouer une partie de l'emploi du temps de l'équipe administrative et pédagogique à la mise en commun du projet partagé.
  - h. Le comité recommande la poursuite de l'accompagnement par une entreprise/structure externe spécialisée en genre et harcèlement, autant de l'équipe pédagogique que des étudiants, et de même la poursuite du soutien psychologique des étudiants qui semble porter ses fruits. Le recours à une aide extérieure et la participation d'un maximum de personnes à ces ateliers d'accompagnement semblent souhaitables pour restaurer un climat de confiance et de coopération.
- 10 Le comité recommande la poursuite des efforts sur l'accessibilité du programme et la préparation aux épreuves d'admission, et notamment la réflexion sur l'organisation de classes d'humanité en cirque.
- 11 Le comité recommande de poursuivre l'organisation de workshop sur la méthode des feedbacks constructifs et de s'assurer de sa bonne application à tous les niveaux. Il

est important que les étudiants puissent avoir une idée claire de leur progression en temps réel, mais aussi d'une revue globale extérieure a posteriori de leurs forces et de leurs faiblesses sur l'entièreté d'un module.

- 12 Concernant les données nécessaires au pilotage du programme, il semblerait favorable d'avoir un mode de fonctionnement de récolte des informations qui soit systématique et non ponctuel, de telle sorte que chacun connaisse le moment où il puisse faire remonter les informations ou les recommandations qu'il souhaite. Un mode de retour moins contraignant et moins exhaustif permettrait aussi d'avoir des retours plus nombreux et un temps alloué à cela permettrait de s'assurer de la qualité des retours et de la pérennité de ce système de feedback.
- 13 En ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiants, le comité suggère de conserver les procédures en ligne pour recueillir des informations auprès de tous les étudiants du programme, sur des aspects généraux ou transversaux de la formation. Il pourrait être opportun d'envisager, pour ce qui concerne les aspects pédagogiques, le recours à des "focus groups", animés par un tiers neutre qui synthétise et médie le feedback auprès des enseignants.

## Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité a le sentiment que cette démarche d'autoévaluation et d'évaluation externe se déroule à un moment-clé de la vie de l'établissement et de son programme. Déménagement, remaniement de l'équipe pédagogique, changement de direction : plusieurs facteurs convergent vers la nécessité d'une réaffirmation des valeurs et du projet d'établissement, du socle de la formation et de l'opérationnalisation de la démarche qualité.
- 2 Ces réflexions approfondies sont d'autant plus importantes du fait du caractère unique de la formation en Belgique francophone, avec une responsabilité particulière par rapport à la définition du référentiel de ce bachelier. À ce titre, la reconstruction d'espaces apaisés d'échanges, la clarification des rôles et missions (organigramme) et une définition claire et affirmée du projet de formation sont urgentes et cruciales.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité est convaincu du potentiel de l'actuelle équipe à relever ce défi. L'implication des étudiants, matures quant à leurs attentes par rapport à une formation circassienne contemporaine et à « l'ADN » de l'ESAC, est une force non négligeable. Le comité recommande donc de poursuivre les démarches d'implication des étudiants à travers différents organes de communication : conseils étudiants, focus groups, réunions pédagogiques, afin de s'appuyer sur leur vision des changements à apporter dans l'établissement.
- 2 De même, la multiplication des occasions d'échanges et de partenariats avec l'environnement extérieur, outre les bénéfices pédagogiques et d'insertion professionnelle susmentionnés, apparaît au comité comme une voie privilégiée pour la clarification et le déploiement d'un projet fédérateur, qui gagnerait à être davantage nourri de regards extérieurs et stimulants, en complément de débats internes qui doivent redevenir constructifs.
- 3 La construction d'un mode de communication apaisé passe par différents aspects qui doivent rythmer le quotidien des parties prenantes, dont certains ont déjà été cités plus haut. Le partage organique des locaux doit être retrouvé, pour une proximité des différents pôles de l'établissement, et doit être complété par une formalisation, accessible par tous sur l'intranet de l'établissement, des droits et devoirs de chacun. Le temps d'expression de chacun doit être respecté au travers de différents organes de discussion qui doivent être repris et réorganisés de façon plus claire, accessible et objective. Dans les cas de rupture de confiance, il est recommandé d'intégrer pendant les entretiens de fonctionnement un médiateur externe.

## Conclusion

L'ESAC se positionne aujourd'hui comme une des plus prestigieuses écoles supérieures de cirque et comme une institution incontournable du monde circassien européen. Sa renommée internationale et la qualité de sa formation ne font aucun doute, en témoignent la diversité des origines de ses étudiants et le haut taux d'intégration au monde professionnel de ses alumni. Les locaux, spacieux et très bien équipés, ainsi que l'encadrement personnalisé et attentif aux besoins des étudiants contribuent grandement à cette excellence.

Cependant, sur la base des documents fournis et des entretiens, il semble que l'ESAC traverse transitoirement une période de réaménagement des effectifs et de questionnements sur la façon de réunir ses membres autour d'un projet commun. En plus de la gestion de la situation sanitaire (qui s'avère particulièrement difficile pour une formation qui repose sur l'engagement corporel), la communication interne à l'établissement est difficile.

Malgré la petite taille de l'établissement, l'approche organique et informelle seule ne semble plus satisfaisante aujourd'hui ; une révision complète du système de communication et le développement des plateformes informatiques s'imposent. Une communication claire, accompagnée d'une définition rendue visible des rôles et des devoirs de chacun, un accompagnement extérieur pour certains ateliers ainsi qu'une proximité physique au quotidien des membres de l'équipe administrative, de l'équipe pédagogique et des étudiants, devrait permettre d'inclure de nouveau chacun dans le projet commun et rétablir les liens et la confiance mutuelle.

La consultation et l'attention portée aux besoins des étudiants qui se montrent actifs et investis à travers le conseil étudiant sont déjà en très bonne voie. Les étudiants faisant preuve de compréhension, de confiance et de volonté dans les décisions prises par l'établissement, ce souci de l'étudiant et son accompagnement au quotidien doivent continuer d'être la clé de voûte des changements en cours et à venir.

# Droit de réponse de l'établissement

École supérieure  
des arts du cirque

**esac**

Évaluation  
Théâtre Audiovisuel Cirque  
2021-2022

## Droit de réponse de l'établissement évalué

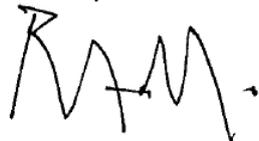
Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

Reynaldo Rampersad



Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Sara Lemaire

