



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

Muriel DELTAND  
Arnaud DESHAYES

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Arts plastiques, visuels et de l'espace

ÉCOLE SUPÉRIEURE DES ARTS  
Académie des Beaux-Arts de la ville  
de Tournai (AC'T)

*05.02.2019*

## Table des matières

Contexte de l'évaluation.....	3
Présentation de l'Académie des Beaux-Arts de la ville de Tournai et Master en Arts Plastiques, Visuels et de l'Espace.....	4
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	5
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	10
Conclusion générale.....	15
Droit de réponse de l'établissement.....	17

## Contexte de l'évaluation

L'Académie des Beaux-Arts de la ville de Tournai : Bachelier en Architecture d'intérieur, Arts numériques, Bande dessinée, Illustration, Peinture, Publicité, Communication visuelle, Design Textile et Dessin et en master en Médiation culturelle/animateur, Couleur, Scénographie et mise en espace des expositions, Rénovation, Animation numérique, Design interactif, Design de l'affiche, Design engineering, Images et récits, et Bande dessinée/e.B.D.

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du *cluster* « 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, Mme Muriel DELTAND et Mr Arnaud DESHAYES, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 20 avril 2018 à l'École supérieure des Arts Académie des Beaux-Arts de la ville de 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 soient les bacheliers et masters en arts plastiques, visuels et de l'espace, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 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 au programme 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 comité<sup>1</sup>

- Mme Muriel DELTAND
- M. Arnaud DESHAYES

---

<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'Académie des Beaux-Arts de la ville de Tournai (Bachelier et Master en Arts Plastiques, Visuels et de l'Espace)

L'Académie des Beaux-Arts de la ville de Tournai (AC'T) est un établissement communal, subventionné par la Communauté française de Belgique qui organise 9 bacheliers (Architecture d'intérieur, Arts numériques, Bande dessinée, Illustration, Peinture, Publicité, Communication visuelle, Design Textile et Dessin) et 5 spécialisations en master.

Ces 5 masters (dits « verticaux ») correspondent à 5 des 9 bacheliers de l'AC'T : Communication visuelle, Architecture d'intérieur, Dessin, Design textile et peinture. Chaque master possède une finalité (didactique (depuis 2018) ou approfondie (en collaboration avec l'Université Libre de Bruxelles et donnant accès au doctorat). Enfin, est en outre doté d'une spécialité implicite, qui ne figure pas sur le diplôme, et qui correspond à une thématique « transversale » (en l'occurrence : Médiation culturelle/animateur, Couleur, Scénographie et mise en espace des expositions, Rénovation, Animation numérique, Design interactif, Design de l'affiche, Design engineering, Images et récits, Bande dessinée /e-BD (BD numérique)).

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

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement et déposé en juin 2017 présente et explique plusieurs éléments importants de contexte intervenus depuis le plan d'action initial de 2012.

Au niveau externe, les cinq années écoulées ont été marquées par la difficulté d'implémenter le décret Paysage<sup>2</sup>, en particulier au niveau des suivis d'étudiants au niveau administratif. Cette difficulté a conduit à l'engagement de deux postes de niveau 1 assurant maintenant, outre cette mission de suivi des parcours, une mission d'information aux étudiants ainsi qu'un soutien au processus qualité dans l'école en partenariat avec la coordinatrice de la qualité.

Au niveau interne, le comité des experts relève que les locaux sont distribués en bonne cordialité – facilitée par l'obtention de nouveaux espaces de travail, suite au départ d'une école secondaire qui était présente dans les bâtiments. Ces locaux ont été l'occasion d'investir des projets réalisés par les étudiants inscrits en dessin d'architecture pour notamment dessiner les plans qui étaient manquants au niveau structurel. L'installation d'une cafétéria gérée par le Conseil Etudiants, la mise en place d'une galerie baptisée « Le Lapin Perdu » cogérée avec la Maison de la culture de Tournai permettant l'organisation d'expositions et la valorisation des travaux des étudiants. Également, un bureau administratif supplémentaire a été installé pour accueillir conjointement le Bureau des relations extérieures et la coordination Qualité.

Au niveau communication, relevons l'abandon de l'Intranet au profit de l'Extranet gratuit (par *Google Education* géré en externe) pour une meilleure circulation des informations et facilitation des enseignements et de leurs projets même s'il rencontre encore actuellement des difficultés d'implémentation. Une optimisation des organes de concertation et l'installation de différentes cellules ou commissions pour répondre aux difficultés de communications ou d'organisations faisant suite aux exigences du décret Paysage. Mais aussi l'enclenchement d'une propédeutique plus affirmée pour soutenir les étudiants, dont un monitorat et un tutorat destiné uniquement aux cours théoriques. Enfin, le travail entamé par la rédaction d'un vadémécum pour les stages qui répond à une problématique réelle de l'école, mais qui reste à opérationnaliser dans la réalité.

---

<sup>2</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage ».

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

D'emblée, le comité d'évaluation de suivi souligne avoir pu travailler sur la base d'un dossier d'avancement réaliste, faisant cas des difficultés vécues par l'établissement et les avancées réalisées depuis 2013. Les échanges et discussions ont été positifs avec chacune des parties prenantes, ce qui a permis de clarifier la lecture de certains points abordés dans ce dossier, mais difficilement appréciable en l'état, permettant ainsi au comité de mieux saisir les changements réels apportés par l'école lors de ces cinq dernières années. Le comité tient à souligner la cordialité des échanges avec l'ensemble des acteurs qui a animé les discussions tout au long de la visite.

Les éléments apparaissant ci-dessous sous forme de paragraphe se donnent la mission de synthétiser les réflexions issues des lectures et des échanges oraux. Néanmoins, comme dans le plan d'action initial publié en 2013, trois axes étaient établis, mais sans titre défini clairement (peu d'indications pour se repérer au niveau des intitulés, peu de contenus explicites dans la forme actuelle, des informations ou définitions lacunaires ou incomplètes, etc.), le comité s'est inspiré de la structure en s'appuyant sur trois intitulés : « Pédagogie », « Communication et ouverture vers l'extérieur » et « Gestion et Qualité ».

### **AXE 1 : « Pédagogie »**

- Forte diversité des offres de formation et identité institutionnelle

Les options proposées se présentent sous une diversité exponentielle d'offres de formation, ce qui génère une difficulté majeure, celle de situer précisément l'identité artistique de l'école. Si la profusion des options paraît intéressante et un gage d'une école ouverte sur son temps, à terme cela risque de déforer ses missions premières de formation et ses ressources en interne. À titre d'exemple, les experts remarquent que plusieurs options sont présentes dans l'offre, mais ne sont pas organisées réellement. Quelle est l'utilité de garder des options dormantes pour l'école ?

- Recherche en Art

De même, la diversité large des offres de formation renvoie également à la question de la recherche menée par l'école qui est inexistante dans les enjeux actuels. Le manque de visibilité sur l'identité artistique de l'école tant dans ce qu'elle est que dans le dégagement d'axes collectifs de recherche est certainement à l'origine de cette situation. Le comité a observé qu'un cloisonnement de certaines options additionné à la profusion d'offres vient complexifier l'enjeu de la mise en place des recherches en Art et ses retombées pour l'école. Ceci est également en lien avec la mise en route de la recherche au niveau des étudiants et la place des démarches scientifiques inhérentes à l'écriture d'un mémoire.

- Mémoires de fin des études

Les experts relèvent que la question du mémoire est une réelle problématique qui n'est toujours pas tranchée ni par l'école, ni pas les enseignants qui doivent porter son implémentation. L'absence, jusqu'à aujourd'hui, d'un mémoire au niveau master place l'école dans les difficultés immédiates étant donné que les étudiants de cette année doivent présenter un mémoire. Le comité a pu observer lors des échanges une résistance forte de l'ensemble des acteurs pour sa mise en place et sans pourtant avoir discuté collectivement

en amont sur ce qu'est un mémoire dans une Ecole des Arts et particulièrement dans cette école. Les experts rappellent qu'un mémoire (écrit et à devoir soutenir) apparaît comme la condition *sine qua non* pour l'obtention du titre de master. Néanmoins, et avant même de créer des outils d'accompagnement pour les étudiants, l'équipe des enseignants doit inventer le statut de ce futur mémoire. Un mémoire n'est pas un portfolio ou un catalogue des productions réalisées au fil des années. De manière concomitante, la question de l'accompagnement à l'écriture d'un mémoire se pose également et plus largement.

Dans la même direction en ce qui concerne l'ensemble des travaux d'écriture demandés dans les programmes, les experts relèvent que le recours à l'écriture varie profondément d'une option à l'autre. Notamment au niveau des travaux (contenus et modes d'évaluation), mais également à propos de l'accompagnement des étudiants. Ce dernier point est relevé comme particulièrement inégal ainsi que les modalités d'encadrement (accès, formes, contenus, etc.). Ceci est d'autant plus visible lors de la visite du fait des difficultés de l'implémentation et de la mise en place du mémoire en master cette année. Lors des échanges, les experts relèvent l'absence de balises claires et déterminées qui placent les étudiants dans une méconnaissance des attentes et des modalités d'évaluation. Les étudiants sont visiblement dans un flou rendant difficile leur autonomie (peu d'informations cohérentes disponibles venant de l'institution ces derniers mois et parfois même contradictoires d'une option à l'autre). Si le soutien sous forme de rencontres ponctuelles existe parfois (mais de manière singulière et variant considérablement d'un enseignant à l'autre) le comité relève surtout que ces différences viennent du fait que l'école n'a pas encore statué ses attentes, explicité le modèle de mémoire attendu, son ou ses format(s) et surtout le sens même de ce qu'est un mémoire en art considéré par l'école (voir point précédent).

#### • Les stages dans la formation

Le comité des experts constate que les stages proposés aux étudiants sont traités avec une certaine diversité ne permettant pas de déterminer une ligne directrice les fédérant. La diversité est présente selon les options. Le comité n'a pas pu déterminer clairement cette ligne directrice, notamment à propos de :

- la durée de stage pour acquérir les compétences visées dans chacune des options,
- les attendus de l'institution sur ceux-ci et leurs modes d'accès (notamment les critères d'attribution correspondant aux attentes institutionnelles),
- les modalités d'évaluation des lieux de stage et du stage en lui-même,
- les apports des expériences vécues et leur mode de réappropriation au sein de la formation,

Le comité relève notamment que les enseignants ne réalisent pas systématiquement des visites sur place ce qui pose la question de qui attribue et porte l'évaluation de ce stage. Les experts relèvent également le manque de visibilité des critères d'évaluation (voir leurs absences). Ce flou des règles et des modalités peut s'observer auprès des étudiants ce qui rend difficile la montée en compétences de ceux-ci. Pourtant, le comité relève qu'une initiative sur ces questions est déjà entamée avec la mise en place d'un outil d'information sur les stages (vadémécum). Cette initiative très positive peut être mise en place dans les autres besoins tout en veillant à mettre à jour ces futurs documents régulièrement. La question des stages touche également l'évaluation de ceux-ci. Les questionnements à propos de l'évaluation se posent également au niveau du mémoire et dans le registre des pratiques.

- Bibliothèque

D'un point de vue très concret, le comité relève que les horaires d'ouverture de la bibliothèque sont inégaux et semblent mal identifiés tant par les étudiants que les acteurs de la formation. Ceux-ci étant fortement fluctuants conduisent notamment les étudiants à ne plus s'y rendre préférant les informations sur internet. Le comité rappelle que l'accès à la bibliothèque et la consultation d'ouvrages de référence dans une école supérieure des arts sont centraux, notamment pour répondre aux exigences de recherche dans le cadre du mémoire (point précédent). Cela amène les experts à se questionner sur la place accordée par l'équipe pédagogique (et l'ensemble de l'école) aux contenus théoriques et aux savoirs au sein de la formation. D'autre part, le comité relève que la bibliothèque a également vocation d'être un magasin de fourniture. Le comité est interpellé sur ce croisement de fonctions confondant la bibliothèque et magasin d'approvisionnement en matériel.

- Propédeutique et aide à la réussite des étudiants

Le comité remarque que la propédeutique est prise à bras le corps depuis l'arrivée d'une coordination pédagogique dans l'école, même si elle existait déjà mais sans réellement obtenir les résultats attendus. Relevons la mise en place d'une journée en septembre et en janvier après la session d'examen de janvier pour les étudiants de bloc 1 (B1) ainsi que les soutiens à apporter. Les experts relèvent plus particulièrement les tentatives de mise en place de monitorats et de tutorats présents, mais uniquement destinés aux cours théoriques. Une aide à la réussite est aussi structurellement présente, mais exclusivement prévue pour les cours techniques et les ateliers. Sa mise en place est aléatoire d'une option à l'autre. Le comité relève que les liens pouvant rendre dynamique la propédeutique et l'aide à la réussite gagnent à être harmonisés dans une vision plus large incluant l'ensemble des programmes.

- Cloisonnement des ateliers et mobilité des étudiants

Le comité des experts remarque que les ateliers de pratique semblent fonctionner de manière plutôt cloisonnée Ceci posant certaines difficultés aux étudiants à se rendre à certains ateliers du fait du croisement et de la superposition de ceux-ci dans la grille horaire. Ce constat vient des réponses systématiques reçues par les acteurs de la formation lors de la visite à notre demande d'information sur comment les étudiants peuvent se rendre dans plusieurs ateliers afin de nourrir leurs horizons artistiques. Toutes les réponses ont été dans le sens de « cela dépend d'une option à l'autre ». La mise en place d'un suivi plus affirmé des programmes individuels (le « PAE », programme annuel de l'étudiant) dans les années à venir devrait permettre de mieux articuler les ateliers et leurs accessibilités aux étudiants.

- Master didactique et missions spécifiques d'une formation professionnalisante

Lors de la visite, les experts ont relevé qu'au niveau du master didactique, celui-ci n'assure pas forcément toutes les dimensions professionnalisantes attendues par celui-ci pour former aux réalités du métier d'enseignant. Notamment dans les pratiques d'ateliers parfois exclusivement tournées vers l'artistique et peu articulées sous des dimensions spécifiquement didactiques. Le comité attire l'attention sur les particularités d'un métier professionnalisant qui doit préparer au travail envers des publics diversifiés. La formation didactique a vocation de préparer et répondre aux problématiques spécifiques des publics d'âges différents auxquels ils seront confrontés en tant que futurs professionnels de l'enseignement. Les enjeux futurs de la formation des enseignants vont d'ailleurs

s'intensifier dans les années à venir imposant de recomposer le programme et réarticuler l'équilibre à trouver entre formation didactique et formation artistique.

- Cours de langues étrangères

Les experts constatent qu'il n'y a plus de possibilité pour les étudiants d'apprendre notamment l'anglais ou d'autres langues alors que l'école se situe pleinement dans des mobilités et s'inscrit comme une institution frontalière formant des acteurs de premier plan dans le champ artistique. Ceci est dommageable pour l'implication de ceux-ci notamment lors de la mobilité (Erasmus et les 17 partenariats), mais aussi pour échanger lors des visites de personnes externes (étudiants, artistes, enseignants) venant de l'extérieur et accueillies par l'école pendant l'année. L'apprentissage des langues est un élément-clé pour développer des relations de qualité avec des écoles partenaires et les étudiants sont demandeurs de pouvoir suivre des cours et notamment de pouvoir s'inscrire à des tables de conversation. La pratique des langues étrangères et en premier lieu de l'anglais doit permettre à l'école de mieux évoluer sur le plan international, au niveau des échanges et partenariats mais aussi des invitations.

## AXE 2 : « Communication et ouverture vers l'extérieur »

- Communication interne et externe

Le comité des experts a pu constater que même si la communication interne a été revue notamment au niveau numérique par l'abandon de l'Intranet au profit de l'Extranet et au niveau humain par l'optimisation de différentes cellules, commissions ou réunions (plénières, etc.), ces améliorations doivent encore faire leurs preuves dans la réalité du quotidien. Tant au sein des équipes administratives et pédagogiques qu'auprès des étudiants et des partenaires de l'école (Erasmus, etc.).

- Les coordinations de tâches collectives

Les experts saluent l'engagement important du responsable à la mobilité internationale, mais constate qu'il est parfois amené à gérer de manière bénévole les étudiants Erasmus (2 jours/semaine, indépendamment du nombre d'étudiants concernés). De manière globale, le comité des experts attire l'attention sur la multiplication des tâches qui ne sont pas forcément reconnues par l'école en termes de valorisation du temps de travail ou dues aux inégalités de statut (pas d'heures de décharge, peu d'aménagement d'horaire ou autres). Ce point est notamment valable pour l'ensemble des travailleurs oeuvrant dans des tâches collectives peu ou pas valorisées institutionnellement. Malgré leur rôle crucial dans le fonctionnement de l'école, un risque fort de démotivation pèse sur eux.

## AXE 3 : « Gestion et Qualité »

- Coordination qualité

La coordination qualité est assurée par une enseignante déjà en place lors de la visite de 2012. Le comité a pu observer les difficultés rencontrées lors de l'implémentation du processus qualité et les essais d'avancées tant en interne qu'en externe. Les experts ont relevé que la coordinatrice, malgré une motivation importante pour sa tâche, manque de soutiens en interne et d'accès à des formations permettant de lui donner des outils de méthodologie propres à la qualité. Ceci, même si la venue de deux nouveaux acteurs dans l'école, notamment à la coordination pédagogique œuvre à répondre à cette difficulté. Si la

création d'un lieu de rencontre qui refond le format des réunions plénières (l'école ne dispose pas de salle de réunion mais seulement d'un auditoire) devrait aider la qualité à donner du sens au décloisonnement et permettre la mise en avant des enjeux futurs de l'école, un accès à des outils spécifiques et un meilleur soutien de ses actions doivent encore trouver une place pour donner corps à une culture qualité encore émergente dans l'institution

- Statuts, attentes et recours au bénévolat

Les experts relèvent que les enseignants s'impliquent d'une manière forte et réelle dans l'école. Néanmoins, les différents statuts se chevauchant et le recours à un bénévolat de plus en plus présent pour assurer les nombreuses missions qui s'intensifient avec le temps peut créer des décalages entre les attentes du corps des enseignants, les attentes des étudiants, l'esprit collégial de l'école et ses besoins organisationnels. Les enseignants s'inscrivent dans une dynamique de corps et une volonté d'un service à la collectivité intense. Le comité des experts tient à mettre en garde contre la tendance où le bénévolat devient une évidence, ce qui conduit souvent sur le long terme à une démotivation des équipes.

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

### A/ Stratégie et gouvernance

- La diversité intense des offres de formation et son impact sur l'identité institutionnelle restent à questionner. Les experts recommandent de veiller à ne pas multiplier l'offre d'options déjà très étoffée afin de ne pas appauvrir leurs contenus et ressources. Au contraire, une meilleure réorganisation du nombre d'offres permettrait de réfléchir sur le décloisonnement des ateliers, comment reconnaître socialement ceux-ci, maintenir et valoriser les rôles internes alliant alors les investissements motivationnels et l'artistique dans une gestion annuelle collective. Dans ces conditions, le comité invite la gouvernance et plus largement l'ensemble des acteurs de la formation à interroger la fonction et l'utilité de garder des options dormantes pour l'école. L'opération permettant de revenir à une vision plus stratégique des offres ce qui permettrait de mieux fédérer les ressources internes et externes tout en replaçant les articulations possibles entre les options.
- Les différents statuts se chevauchant et l'appel à un bénévolat de plus en plus présent pour assurer les nombreuses missions. Le comité propose de formaliser un cadre précis des attentes croisant les droits, les devoirs ainsi que les responsabilités de chacun serait une des réponses à apporter pour fédérer une énergie commune. Même si la question des statuts est une problématique récurrente et structurelle elle a des incidences inévitables sur la vie de l'école. Le comité invite l'établissement à penser et à clarifier les attentes et missions de chacun ainsi que la définition du périmètre d'implication attendu (aménagements d'horaires et de fonctions).
- A propos de la recherche en Art et à son absence dans les enjeux du collectif actuellement, les experts proposent de définir 3 ou 4 directions de recherche en articulation avec l'identité qui se dégagera des concertations futures de l'équipe enseignante. Ces directions permettraient d'encourager les projets de recherche, y compris entre les enseignants et les étudiants tout en fédérant des enjeux artistiques de premier plan.
- Les experts recommandent de prendre en compte les multiples tâches de la vie institutionnelle et collective qui ne sont pas forcément reconnues actuellement par l'école en termes de valorisation du temps de travail au-delà des inégalités de statut. Cette reconnaissance peut être sous différentes formes : heures de décharge, aménagements d'horaire ou toutes autres formes permettant une reconnaissance effective de ce travail pour et par le collectif.
- Au niveau de la problématique des mémoires et de son implémentation, les experts recommandent de revenir sur les questions de fond. Notamment en questionnant collectivement et le plus largement possible sur ce qu'est un mémoire dans une École supérieure des arts (attentes, formats, modalités) et, de manière concomitante sur l'accompagnement à mettre en place au niveau des étudiants qui doivent rédiger ce travail (définir les procédures d'accès, les soutiens individuels ou collectifs, ainsi que les formes disponibles qu'ils peuvent prendre dans l'année, les contenus, etc.). Le comité suggère de questionner et peut-être d'envisager des formations aux pratiques de l'accompagnement

(notamment de l'écriture et de la méthodologie) pouvant, par exemple s'installer lors de moments d'échange (éventuellement durant la semaine de *workshop*). Néanmoins et pour répondre à l'urgence de la situation, certaines conditions doivent être mises en place rapidement par l'école de manière collégiale pour mettre à jour celles-ci, notamment au niveau des balises de travail. À titre d'exemples, voici quelques questions permettant de construire ces balises : qu'est-ce qu'un mémoire pour l'école et quelles sont les démarches à mettre en place pour soutenir sa rédaction auprès des étudiants ? Quelles sont les attentes précises de l'équipe et les déclinaisons éventuelles selon les options ? Quelles sont les différentes formes propices à ce mémoire et sous quel canevas ? Quelles sont les modalités d'évaluation attendues pour la rédaction et les modes de soutenance de celui-ci ? Y a-t-il des besoins en formation continue pour maîtriser les formes d'accompagnement à proposer aux étudiants et les soutiens possibles à l'écriture ? Si les réponses peuvent aboutir à améliorer la situation, le comité suggère d'apporter une attention particulière à l'organisation des soutiens aux démarches d'écriture auprès des étudiants spécifiquement dirigés vers la réalisation. Les experts invitent l'école à définir et produire clairement des indicateurs précis en y incluant des modalités d'évaluation objectives (critères renvoyant à des compétences précises et autres). Les experts souhaitent insister sur l'importance également d'une mise en place, dès le bloc 1 et en concordance avec la propédeutique déjà en place, d'un soutien méthodologique plus large sur la question de l'écriture car celle-ci ne s'acquiert pas en une année.

- Le manque de visibilité des attentes pour les stages et plus largement des modalités d'évaluation fait inviter à revenir sur les réponses à apporter auprès des étudiants méconnaissant encore ce qu'on attend d'eux. En ce qui concerne son organisation institutionnelle, le comité invite l'école à revenir et à vérifier si l'uniformisation des points suivants sont rencontrés et formalisés de manière précises (indicateurs et critères) ce qui permettra de pouvoir déterminer la ligne directrice qui fédère l'école en matière de stage. Notamment au travers des questions suivantes :

- quels sont les attendus de l'institution et plus précisément dans chacune des options ainsi que leurs modes d'accès ?
- qui évalue le stage et sous quelles formes ?
- pourquoi les enseignants ne se rendent-ils pas dans les stages ?
- quelles sont les modalités d'évaluation des lieux de stage et du stage en lui-même ?
- quelle est la place du maître de stage dans l'évaluation finale du stage ?
- quel est l'accompagnement attendu sur le lieu de stage et selon les années de formation ?
- comment les apports des expériences vécues en stage sont-ils transférés et retravaillés au sein de la formation ? est-ce pertinent dans toutes les options ?

En ce qui concerne l'information aux étudiants, le comité invite l'école et son équipe à généraliser les outils d'information déjà disponibles comme le *vadémécum* en veillant à les mettre à jour. Au niveau des stages, les experts recommandent de mieux baliser l'ensemble des attentes en s'adressant directement aux maîtres de stages. Les années d'expérience du corps enseignant vont, sans nul doute, permettre de placer ces balises de façon judicieuse.

- Au niveau du Master didactique, le comité attire l'attention sur l'importance de partager collectivement le sens et les attendus d'une filière professionnalisante préparant

précisément aux métiers d'enseignant dans la discipline artistique. D'autre part, il est propice de développer au sein des ateliers une réflexion sur les attendus pratiques d'une filière didactique qui articule des exigences artistiques pour les déployer auprès de publics diversifiés. Il s'agit ici de revenir au sens même de la réalité du métier d'enseignant tout en lui donnant les moyens de répondre à celle-ci. Ce questionnement sur l'articulation des ateliers au métier de l'enseignement va demander, dans l'avenir (réforme de la formation des enseignants), de revoir les pratiques proposées pour donner une inflexion plus forte aux dimensions professionnelles où se côtoie formation didactique et réalité (diversité des publics dans les classes, méthodologie, etc.).

## B/ Démarche qualité

- Les experts recommandent d'investir et soutenir plus intensément la coordination qualité et les besoins pour faire ses missions, notamment en lui donnant accès à de formations pointues et des outils de méthodologie et de maîtrise. Ces ressources pourront œuvrer à déployer une démarche qualité pérenne pour l'école. En effet, une coordination qualité ne peut porter seule le déploiement collectif d'une école et fédérer une culture qualité partagée sans bénéficier d'apports techniques et de soutiens larges.

- Le comité attire l'attention sur l'intérêt de régler la question du cloisonnement des ateliers et la difficulté organisationnelle des étudiants à s'y rendre. Pour répondre à ce problème, le comité propose un suivi plus affirmé des programmes individuels (le « PAE », programme annuel de l'étudiant) et des besoins des étudiants en la matière, mais également en renvoyant les possibilités d'accessibilité des ateliers aux étudiants. Une meilleure répartition des charges théoriques est aussi nécessaire ainsi que des articulations plus justes entre théorie et pratique qui restent inégales selon les options. Une piste envisageable à ce niveau serait de concevoir des axes de recherche inter-options autour de questions transversales en permettant de les ouvrir également aux projets de mémoire des étudiants ou d'autres travaux demandés lors du cursus. Le croisement des axes de recherche inter-options autour de questionnements transversaux pourrait permettre d'optimiser les mises à la recherche des étudiants devant, à terme, écrire un mémoire.

- Au niveau de la propédeutique mise en place au bloc 1, le comité incite l'école à continuer à développer ces monitorats et/ou tutorats présents pour les cours théoriques, mais en les inscrivant dans une vision plus large d'aide à la réussite qui, elle, se retrouve structurellement mise en place dans les cours techniques et ateliers. Une vision conjointe des soutiens, aides, accompagnements, etc. permettrait de fédérer une ligne directrice pour l'ensemble de l'équipe ayant de nombreuses retombées possibles (mémoire, travaux, etc.).

- Le comité recommande de suivre particulièrement les améliorations effectuées au niveau de la communication interne et externe afin de les optimiser dans la réalité du quotidien. Tant au sein des équipes administrative et pédagogique qu'auprès des étudiants et des partenaires de l'école.

- La bibliothèque est un centre névralgique dans une école et le lieu où les étudiants et enseignants accèdent aux savoirs de référence. Le comité invite l'école à revenir sur les attentes et à repositionner la bibliothèque au centre des enjeux scientifiques et artistiques,

tant de l'école, que de la formation. Le comité propose d'une part, de considérer la bibliothèque comme lieu de savoir et d'accès à ceux-ci, mais également comme un atelier des pratiques de l'écrit en la distinguant du magasin de fourniture qui pousse à confondre lieu de savoirs et lieu d'approvisionnement en matériel. Le comité insiste sur cette distinction et à la création d'un lieu d'approvisionnement en matériel spécifique et à un autre endroit distinct que celui où se trouve la bibliothèque actuellement. Pour repositionner la bibliothèque et à titre de propositions, pourquoi ne pas concevoir celle-ci comme un atelier à part entière, c'est-à-dire un lieu de travail et de création permettant de replacer les savoirs au centre des enjeux des productions ? Au niveau des accès, pourquoi ne pas ouvrir cet espace pendant les examens, car celui-ci est justement fermé et plus largement repositionner les horaires d'ouverture lors sur les temps libres des étudiants ?

- Pour pallier l'absence de cours de langues étrangères, le comité propose à l'école d'engager une large consultation sur le sens et la place à donner dans la formation et notamment à la pratique de l'anglais. Notamment : quelles formes doivent prendre ces cours ? Sous quelles modalités ? Avec quelles attentes ? Une réflexion pédagogique sur le sens à donner de ces cours dans les programmes de formation ainsi que sur les modalités de réinscription permettraient de venir renforcer la dimension internationale de l'école. En questionnant l'absence de cours d'anglais dans l'offre structurelle, les résultats permettront de revenir à une articulation possible avec les préoccupations et attentes des options ainsi que sur les partenariats offerts actuellement dans le cadre de l'ERASMUS. Ceci permettrait d'optimiser réellement l'accueil d'étudiants venant d'autres pays, mais constituerait aussi un réel outil d'intégration des étudiants au sein des partenariats ouverts dont les trois principaux (Bucarest, Valence et Bologne) sont déjà fortement valorisés.

## C/ Plan d'action actualisé

- La proposition du plan d'action actualisé est peu élaborée et ne mentionne que des chantiers s'inscrivant sous l'unique année académique 2017-2018. Peu précis dans son aspect organisationnel :

- comporte trois axes non identifiés et rédigés,
- n'est pas nominatif au niveau des responsabilités porteuses des chantiers,
- ne comporte aucune information sur les changements attendus réellement par l'école
- ne comporte aucune information sur les modalités et le processus envisagé pour sa mise en place,
- ne délie par l'année 2017-2018 en phase d'actions précises et aux régulations à envisager
- comporte une échelle d'urgence, mais sans cohérence entre eux,
- etc.

Le comité relève que si ces manques de lisibilité et de précisions rendent difficiles la lecture du plan d'action, il est d'autant plus dommageable que les points abordés ne répondent que de manière parcellaire aux enjeux de l'école actuellement. Ce plan gagnait à être questionné en équipe selon les enjeux actuels

- Les experts recommandent de revenir sur une réflexion collégiale sur les grands enjeux futurs de l'école (dans un temps long) et de les décliner en objectifs articulant constats et attentes de changement. Ceci en prenant notamment en compte les spécificités de l'école, qui restent encore à définir au travers des futurs axes de recherche, et de rendre opérationnelle et nominative les actions retenues. Les experts suggèrent de mener une discussion collégiale permettant au système qualité de mieux s'implémenter dans les enjeux et que l'ensemble des acteurs soient à la manœuvre pour déterminer les futurs objectifs et axes. En soutien à ces dégagements, l'acquisition d'outils spécifiques en la matière par la coordination qualité et recommandés par le comité (voir plus haut) sera certainement d'une aide précieuse pour son déploiement tant structurel que dans ses ambitions à long terme (qui reste à définir).

## Conclusion générale

Dans un contexte régional frontalier, l'Académie des Beaux-Arts de Tournai se présente une diversité d'offres de formation sans pour autant se définir clairement définie dans son identité institutionnelle. La visibilité institutionnelle et l'organisation générale de l'école sont diminuées et affaiblies par l'accumulation d'options mais également par l'absence d'un déploiement au niveau de la recherche, tant du point de vue des acteurs de la formation que chez les étudiants, oeuvrant à positionner clairement l'école parmi les Écoles Supérieures des Arts en Belgique et à l'international. Si la prise de conscience de ces difficultés est présente, il reste à continuer à œuvrer à définir des spécificités et des axes.

Au-delà de ces considérations, les experts saluent et encouragent la poursuite des efforts en matière de qualité, de concertation et encouragent l'institution à œuvrer au développement professionnel de ses acteurs notamment en valorisant un maximum les possibilités de formation continue. Et pourquoi pas, à coupler ses enjeux avec des projets de recherche et à la question des mémoires. A terme, ces points créeront des axes de déploiement professionnel propice à l'évolution des pratiques dans les écoles d'Art tout en veillant à singulariser l'école dans ses spécificités.

Enfin, la qualité s'inscrit doucement dans le quotidien de l'école, le processus qualité de l'école va devoir progresser et se déployer à l'ensemble des acteurs dans les années avenir. Notamment en passant par de larges consultations et réflexions et à la mise en place d'un plan d'action où se retrouve à la fois des axes détaillés, des objectifs mieux articulés avec les besoins, une organisation plus lisible et surtout dans une visée plus longue qu'une seule année académique. L'ensemble permettant de mieux affirmer le futur positionnement de l'école parmi les Écoles Supérieures des Arts en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ainsi que celui propre à la recherche au sein du territoire européen et international.

## Droit de réponse de l'établissement

### Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

**Nous affirmons qu'il y a plusieurs vices de forme quant à la visite de suivi qui eu lieu à l'ESA - Académie des Beaux Arts de Tournai, le 20 avril 2018.**

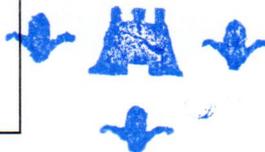
- Par définition, une visite de suivi appelle à un suivi, et donc à la connaissance d'un contexte.
  - Ici, les deux experts mandatés par l'AEQES entraient pour la première fois en contact avec notre établissement. Bien qu'au demeurant, ces invités furent agréables à rencontrer, nous peinons à croire qu'ils étaient les mieux disposés pour constater des différents changements intervenus ces cinq dernières années.
  - Les experts ne semblaient pas avoir pris connaissance des différents rapports antécédents. Il n'y eu aucune référence de leur part quant au plan d'actions mis en place par notre établissement, ni sur son développement (document pourtant majeur car charnière entre la dernière visite et le travail effectué depuis).
  - Nous doutons de la possibilité d'aller à la rencontre, et de définir le fonctionnement d'une structure vaste et complexe en un moment si bref. Comment en sept heures de temps, à travers quatre audits, l'expertise peut elle nous paraître effective ?  
Aussi, nous sommes négativement surpris que l'agent AEQES présent ce jour là n'ai pas mieux respecté le découpage de la journée.  
La visite de l'établissement, bien qu'elle fût programmée au planning de l'expertise, a été négligée.  
Lors du dernier audit, nous avons patiemment attendu et n'avons pas eu, le temps de parole pourtant annoncé, car 17 heures avaient sonnées et les experts étaient pressés de quitter l'école.
- De par ces faits, la visite de suivi nous apparaît être une procédure, pauvre et amère, et en aucun cas un moment de travail riche, contrairement à ce qu'elle avait été il y a cinq ans.

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

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

  
BERNARD BAY  
Directeur

Ecole Supérieure des Arts  
Académie des Beaux Arts  
de Tournai



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

ELODIE MOREAU  
