



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 des arts
Saint-Luc Liège

Raphaël DARQUENNE
Corinne LE NEÛN

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	7
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	11
Conclusion générale.....	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

Arts plastiques, visuels et de l'espace

École supérieure des arts Saint-Luc Liège

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 pour cette mission non accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 28 mars 2018 à l'École supérieure des arts Saint-Luc à Liège. 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 entretiens 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://aeges.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et des programmes évalués

Fondée il y a plus de 130 ans, l'ESA Saint-Luc de Liège est une école supérieure des arts qui accueille aujourd'hui environ un millier d'étudiants pour les préparer à une vie professionnelle et artistique dans le domaine des arts plastiques, visuels et de l'espace.

Elle propose :

- six formations de type court intitulées « bachelor » : bande dessinée, illustration, peinture, photographie, publicité et sculpture
- quatre formations de type long dites « master » : architecture d'intérieur, communication visuelle et graphique, conservation, restauration d'œuvres d'art et design industriel.

Ces quatre masters offrent l'opportunité de poursuivre l'agrégation de l'enseignement supérieur que l'ESA organise et/ou un doctorat en art et sciences de l'art qu'elle co-encadre.

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

L'école est à un moment particulier de son histoire en ce qui concerne la direction car après une longue période de gouvernance (en deux mandats dont le dernier a démarré en 2014) et une parfaite connaissance de l'établissement, l'actuelle direction - qui a assumé l'ensemble des imposants chantiers de restructuration - quitte l'école en septembre 2018.

L'équipe de direction va donc se renouveler complètement dès l'automne, un des deux directeurs adjoints ayant également rejoint l'ESA depuis peu. Cette mutation s'opère en douceur avec la présence de la future directrice au sein de l'école permettant une transmission précoce des dossiers.

La coordinatrice qualité, en poste depuis 2006, assure de même une remarquable continuité dans le suivi des objectifs que souhaite atteindre l'établissement en ce qui concerne la démarche qualité.

Ce vaste chantier fut l'occasion pour l'établissement de rebattre les cartes concernant l'attribution des ressources au niveau du personnel et de redéfinir les différents statuts et charges imputables à chacun. Les procédures d'évaluation et de promotion ne se basant plus uniquement sur l'ancienneté, l'école a entrepris un important chantier en matière de ressources humaines en rédigeant notamment collectivement un nombre importants de documents et de balises.

La mise en œuvre du décret Paysage² a nécessité une mobilisation forte des énergies. Un nombre très conséquent de réunions particulièrement chronophages (au démarrage jusqu'à 32 réunions sur un semestre) a conduit à un certain épuisement des acteurs très engagés (tant direction que corps enseignant) dans son application concrète et les transformations structurelles qui s'en suivirent.

L'année est désormais divisée en deux quadrimestres dont le deuxième commence le premier février. Ce calendrier s'avère très contraignant au regard des pratiques pédagogiques antérieures et limite le peu de souplesse permis dans le rythme des cours et ateliers. L'obligation du suivi de 60 ECTS pour éviter l'allongement des études est vécu comme contre-productif dans le sens où les étudiants sont « à cheval » sur deux années, voire deux niveaux d'obligation difficiles à gérer de concert en raison de la complexité à établir les agendas (horaires, UE, locaux,...). La proposition de changer des heures de cours pour des cours transversaux a été évoquée mais s'est révélée rapidement obsolète en raison de l'inscription des étudiants des « blocs » différents. Les UE étant limitées à un nombre précis de crédits, les prérequis se sont avérés problématiques à mettre en œuvre pour les étudiants en échec. Il devient difficile désormais de faire des statistiques valides en ce qui concerne les taux de réussite.

Le décret spécifiant par ailleurs que les activités ne peuvent reprendre que le premier février, l'école ne peut plus organiser de workshops valorisables avant cette date. Cette période de coupure après les congés d'hiver constituait par le passé un moment idéal pour cela. Rappelons que les workshops sont des outils essentiels pour établir une transversalité

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

effective au sein d'une organisation des études majoritairement tubulaire et travailler à la pré-professionnalisation des étudiants.

Parallèlement l'école a été confrontée à un déclin de sa population estudiantine. Ce mouvement, perçu comme général dans le domaine de l'enseignement supérieur, avait ici été souhaité par une direction antérieure de l'établissement sans que ne soient pleinement anticipées les conséquences de cette diminution sur le taux d'encadrement (9 TP soit 10% de perte).

Afin de retrouver une juste croissance, un travail de fond portant sur l'offre globale et sa remise en question s'en est suivi avec comme objectif de stabiliser le taux d'encadrement et d'équilibrer le décalage généré par cette situation. Objectif désormais réalisé.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

1) Axe 1 du PAI : poursuivre la révision des programmes

Mise en place de la démarche par compétences

Tous les programmes ont été revisités avec les moyens humains à l'appui : quatre personnes déléguées pour travailler avec les conseils d'option et penser l'articulation des programmes tant sur la programmation bachelier que sur les masters. Le caractère collectif et participatif de la démarche est à souligner.

Le statut des enseignants d'ateliers a changé et permet une centralité moins forte des ateliers et davantage de décroisement même si des efforts sont à poursuivre en ce sens. Dans le type court, le second quadrimestre du bloc 3, les professeurs des ateliers se conçoivent plus comme des « accompagnateurs » que comme des « évaluateurs ». Il reste sans doute à équilibrer l'évaluation des étudiants pour les ateliers en vue de ne pas minimiser le rôle d'accompagnement du personnel encadrant et d'éviter que les élèves s'absentent car le rôle d'évaluation est moindre. A cet effet, une présentation collective des travaux peut s'avérer intéressante pour accroître l'autonomie de l'étudiant.

Malgré la difficile application de la quadrimestrialisation, la possibilité de concevoir de bout en bout des masters à la carte au mieux des réalités du terrain a été un moment fort et apprécié par les équipes.

L'approche par compétences a été mise en œuvre collectivement et avec effet, impliquant toutes les options. Malgré certaines difficultés et résistances face à ce chantier titanesque, elle est perçue comme une opportunité intéressante pour faire établissement, décroiser les options et devenir un véritable outil pédagogique.

Il faut saluer la création d'un Service d'aide à la réussite. En fonction depuis 3 ans, il a vocation à repérer les étudiants en difficulté essentiellement sur un mode individuel. Un des membres de l'équipe se met à disposition. Il s'agit d'aider l'étudiant à gérer son calendrier, son stress. Le taux d'échec étant important dans certains cours, des activités de remédiation (en dessin, en recherche formelle, ...) sont proposées. Entre 10 à 20 étudiants y participent.

Développement l'autonomie de l'étudiant et accroître la transversalité

L'intégration des cours au choix reçoit un large satisfecit de la part de la population étudiante questionnée sur ses souhaits. Malgré les difficultés de calendrier, les Workshops se sont développés, de même que les activités transversales organisées par les conseils d'option et des Interventions ponctuelles de personnalités extérieures.

Si la transversalité est un objectif qui commence à être partagé par tous, les enseignements sont encore fort dépendants des options et l'un des enjeux principaux de l'établissement sera d'articuler les options, leurs réalités et leurs logiques pour permettre l'émergence d'un « faire école », d'une identité collective et partagée centrée sur le pédagogique.

Une réflexion gagnerait, dans l'organisation des programmes, à être menée sur la tension qui peut exister entre individualisation des parcours des étudiants et travail par projets collectifs.

Amélioration de l'organisation et la gestion des stages

Si elle s'accompagne encore de quelques questionnements sur les périodes les plus favorables, sur la gestion et la vision du stage par certaines options, cette initiative remarquable du renforcement et de l'extension des stages à toutes les options a été menée à terme.

Les stages sont crédités (rapport écrit et en publicité pour exemple présentation devant toute la section). Ils s'organisent sur des durées fort différentes (de 30 pour certaines options à 330 heures d'un bloc selon le décret) jugées encore un peu courtes par les étudiants très enthousiastes de la mise en place de ce nouvel outil de pré-professionnalisation.

Une réflexion sur la durée des stages selon les options gagnerait encore à être menée car certains étudiants peuvent éprouver de réelles difficultés à combiner les stages et les cours en raison de la charge de travail selon les options et selon l'étape de l'étudiant dans le cursus.

Mettre en place l'EEE

Malgré la volonté de la Direction de mettre en place l'évaluation des enseignements par les étudiants, le système n'est pas encore construit et opérationnalisé en raison de certaines résistances internes.

2) Axe 2 du PAI : Développer nos autres missions pour nourrir nos formations

Politique de recherche

La démarche de développement d'une politique de recherche a acquis un caractère structurel. Un groupe de travail avec les enseignants de master se réunit avec la volonté de développer des finalités approfondies. Une personne est détachée à mi-temps pour le département recherche. Une cartographie basée sur une série d'entretiens est en cours permettant pour l'établissement de se situer dans le paysage et de spécifier la place de la recherche dans une école d'art.

Dynamisme culturel de l'institution

L'ouverture de la Box, la nouvelle galerie d'exposition polyvalente favorise les expériences à échelle 1 et la visibilité des réalisations et des diverses scènes de création.

Les élèves sont soutenus pour dialoguer plus encore avec des partenaires extérieurs même si ils sont déjà nombreux à l'échelle de l'institution. Néanmoins ces opportunités sont inégales selon les options. Ces collaborations génèrent parfois pour certaines options des moyens financiers et matériels supplémentaires. L'école devrait pouvoir régler à plus ou moins long terme la question de la rétribution de ses conférenciers et des jurys externes pour les diplômés.

Dimension internationale

Concernant l'international, on note encore quelques faiblesses liées à la charge qu'impliquent des programmes compacts des masters entre cours, ateliers désormais stages. L'accès à Erasmus peut être considéré par les étudiants comme un parcours du combattant.

De même, on regrette que l'anglais ou l'apprentissage d'une autre langue étrangère ne soit pas obligatoire. Les stages à l'international constitueraient une alternative positive réunissant sur une seule période de temps ces deux ouvertures.

3) Axe 3 du PAI : Professionnaliser gestion de l'ESA

Un grand nombre des actions envisagées sont en cours mais devraient se finaliser en juin 2019. C'est le cas du développement d'un système interne de gestion Q, de la constitution d'un fonds de données pour améliorer le pilotage, de la promotion de la formation continue,...

L'établissement est invité à traduire concrètement son intention de réaliser un plan stratégique opérationnel et à améliorer la récolte de données (empêchée par le travail de mise en œuvre du décret Paysages).

Gestion des personnels

La révision des programmes a donné lieu à un certain décloisonnement des ateliers et à un nouveau statut pour les professeurs d'atelier qui assument désormais un rôle de coach, lors du second quadrimestre du bloc 3 type court, sans participation au jury externe.

De même, il n'y aura plus d'avancement ou de changement de statut liés uniquement à l'ancienneté ce qui bouscule certaines habitudes solidement ancrées dans l'établissement.

La politique de gestion du personnel a connu de fortes évolutions qui sont à souligner ainsi que la création de divers outils de gestion dont la mise en œuvre gagnera à être évaluée.

Le statut des conférenciers gagnerait à être réfléchi pour favoriser leur engagement et leur reconnaissance.

Politique d'achat

La création d'une centrale avec moyens de reproduction et de prêts de matériel est désormais en place. Ce service centralisé rationalise et fluidifie les demandes et propose des prix très bas pour les étudiants. Le système de prêt est géré en ligne et fort apprécié par les usagers, bien que certains regrettent encore des réalités distinctes en fonction des sections et options.

4) Axe 4 du PAI : Développer une politique de communication

Un service communication est depuis septembre géré par des enseignants de l'option publicité en décharge de cours. Une newsletter est en projet.

Communication interne et externe

La communication est un chantier largement soutenu par l'établissement et le PO.

Concernant la communication interne, le corps enseignant s'est approprié l'intranet, en règle générale les équipes ont le souci de rendre la communication plus formelle et plus accessible. Tous les syllabus sont en ligne.

Toutefois, par certains aspects la communication interne et externe devrait davantage se formaliser et de professionnaliser. L'enjeu de l'articulation entre les communications relatives aux options, aux réseaux sociaux et à l'établissement est central.

Réseau d'anciens

La constitution du Réseau des anciens s'opère depuis un an avec le soutien d'une personne détachée à mi-temps. Des étudiants diplômés de deux options ont été questionnés (enquête). Il reste à organiser des rencontres via un événement ou l'invitation des alumni à des activités de l'école.

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

A/ Stratégie et gouvernance

Tous les nouveaux chantiers ont été pensés avec la volonté d'engager en priorité une démarche collaborative et proactive avec tous les enseignants et avec les étudiants. La vie étudiante est très vivante et la communication entre école et étudiants passe bien. L'équipe directoriale et la conseillère qualité se sont employées à donner du sens à la réflexion. La mobilité interne a été favorisée tout en respectant les contraintes légales, les deux objectifs étant parfois difficile à concilier.

L'élaboration d'un plan stratégique opérationnel est en bonne voie et peut aisément reposer sur les rapports fournis par l'école dans le cadre de la démarche qualité.

Il reste à mener l'évaluation des enseignements par les étudiants qui sera conduite avec la même volonté de l'équipe directoriale. Néanmoins il conviendra d'ouvrir dans la rédaction des formulaires d'enquête, sur le fonctionnement global de l'établissement et de veiller à ne pas transformer l'évaluation des enseignements en une évaluation des enseignants.

B/ Démarche qualité

La démarche qualité est réellement pilotée au sein de l'École supérieure d'art de Saint-Luc Liège. Il faut signaler la justesse des documents fournis et leur fine analyse respectant la diversité des points de vue (direction, qualité, professeurs, étudiants). La démarche qualité, si elle se développe avec des méthodes d'intelligence collective, devrait aider l'établissement à construire une réelle démarche collective impliquant l'ensemble des options de façon transversale.

C/ Plan d'action actualisé

Le plan d'action initial dont les objectifs sont majoritairement réalisés, donne la vision globale de l'ambition de l'établissement et constitue le fil conducteur du futur plan d'action qui comporte les Indicateurs nécessaires pour que chaque service puisse avancer dans ce même esprit.

L'école souhaite (les programmes étant révisés et réformés) attendre quelque temps pour faire le point sur les changements structurels et se recentrer sur le pédagogique.

Les directions de travail du plan d'action actualisé seront les suivantes :

- Profils d'enseignement

Certains professeurs réfléchissent à faire de la démarche par compétences un outil pédagogique qui s'avèrera précieux pour se doter d'un cadre analytique général. Il importe que cette démarche ne neutralise pas (par trop de raideur dans sa mise en application) la

pédagogie de projet spécifique aux écoles d'art et permette aux équipes enseignantes « de faire leurs métiers ». La progression ne s'accorde pas toujours avec le projet artistique qui suit d'autres voies. Il serait souhaitable de ne pas creuser le sentiment d'incompréhension existant entre administration et acteurs de terrain, même si le projet peut être lui aussi lu pour partie au prisme des compétences.

- La révision des programmes

Elle doit pouvoir se poursuivre avec le souci d'éviter les chevauchements importants entre cours, stages, conférences qui obligent les étudiants à jongler avec l'offre et les obligations multiples et d'être pénalisé si ce fonctionnement induit des absences.

Une politique plus active des valorisations des acquis antérieures devrait être menée afin de préciser les parcours individuels des étudiants. De même qu'une clarification des critères d'évaluation, sujet hautement sensible pour les étudiants dans l'attente de toujours plus de commentaires voire de traces écrites des recommandations formulées. Une plus grande cohérence dans les agendas de rendus serait également souhaitable pour éviter que tous les travaux soient à finaliser dans un même temps.

- La communication

Concernant la communication (saluée pour ses évolutions positives récentes par l'ensemble des acteurs), le manque de liaison entre le site web et intranet devrait se résoudre rapidement.

En ce qui concerne transversalité, il semble nécessaire d'imaginer des courroies. Les échanges entre les dix options ne s'effectuent pas toujours dans un mouvement spontané dans un établissement qui cultive l'esprit de l'école au sein des options.

La recherche et la gestion de la réduction de l'emploi sont également au programme, ainsi que la maturité de l'appropriation de la qualité et la convergence de l'ESG et la participation des acteurs.

Conclusion générale

L'engagement de l'école et de l'ensemble de ses acteurs (administration, équipe directoriale, coordinatrice qualité et corps enseignant) est remarquable.

Un travail en profondeur qualifié pour certains à juste titre de « titanesque » a été engagé avec l'appui de la Direction et du PO qui ont choisi de soutenir la création et la structuration de nouveaux services (réseau anciens, SAR, recherche, communication,) sur fonds propres.

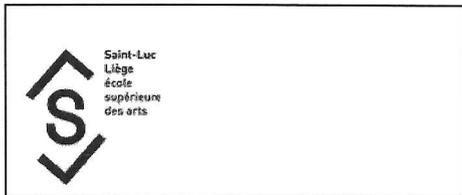
La démarche qualité est très bien pensée, prise au sérieux, documentée, participative, avec le souci constant de l'implication des parties prenantes et de la mise en acte des priorités du plan d'action. De même elle trouve son incarnation dans les personnels.

L'école a voulu profiter de l'opportunité du décret pour bien faire les choses.

Le sentiment général est celui d'une école dans laquelle on a plaisir à vivre et à travailler. L'enseignement et le corps enseignant sont perçus de grande qualité.

Il convient dans les années qui viennent de poursuivre le travail de traduction entre profil et compétences, entre décret et pratiques, de renforcer la transversalité entre options, l'ouverture vers l'extérieur (stages, Erasmus, partenaires) et de poursuivre une démarche qualité très positivement engagée.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Arts plastiques, visuels et de
l'espace
2017-2018

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

PIRONET FABRIENNE
DIRECTRICE

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