



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

**Yves REY, président**

**Selen ANSEN  
Sandrine DESMURS  
Olivier LALAU**

# RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

## **Académie des Beaux-Arts de Tournai**

17 octobre 2025

# Table des matières

<b>Liste des acronymes utilisés .....</b>	<b>3</b>
<b>Évaluation institutionnelle pilote de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai, en synthèse.....</b>	<b>4</b>
<b>Messages-clés du comité des expert-es .....</b>	<b>5</b>
<b>Partie I - Présentation de l'établissement .....</b>	<b>7</b>
<b>Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG (partie 1) .....</b>	<b>12</b>
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	12
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	16
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant·e.....	18
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification .....	20
ESG 1.5. : Personnel enseignant .....	23
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant-es.....	26
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	29
ESG 1.8. : Information du public.....	30
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	32
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	34
<b>Conclusion .....</b>	<b>35</b>
<b>Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert-es.....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 1 - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai des 07/04/2025 et 08/04/2025 .....</b>	<b>37</b>

## Liste des acronymes utilisés

AC'T	Académie des Beaux-Arts de Tournai
CGP	Conseil de Gestion Pédagogique
COPALOC	Commission paritaire locale
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiant-es
ESA	École supérieure des arts
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ETP	Equivalent Temps Plein
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
PDCA	ou Roue de Deming ( <i>Plan, Do, Check, AC'T</i> )
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>

# Évaluation institutionnelle pilote de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai, en synthèse

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation institutionnelle de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai (AC'T). Dans ce cadre, les expert·es mandaté·es par l'AEQES ont procédé à une visite de l'AC'T les 7 et 8 avril 2025, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des expert·es a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite, les expert·es ont rencontré les parties prenantes de l'établissement<sup>1</sup>.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des expert·es revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir :

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant·e
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant·es
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continue et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

Le droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces parties.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre sa mission d'enseignement.

## Composition du comité<sup>2</sup>

- Yves REY, expert en gouvernance et en gestion de la qualité, président du comité
- Selen ANSEN, experte du monde socio-culturel
- Sandrine DESMURS, experte paire
- Olivier LALAU, expert étudiant

<sup>1</sup> Voir le programme de la visite, repris en annexe 1

<sup>2</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des expert·es est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://www.aeges.be/experts\\_comites\\_eval.cfm](http://www.aeges.be/experts_comites_eval.cfm)

### Principales forces

- Lancement de démarches telles que RéAC'T (organisation de journées réflexives et collaboratives biannuelles ouvertes à tous les membres du personnel) et organisation de réunions transversales
- Développement d'une culture participative
- Début de structuration de la démarche qualité à l'échelle institutionnelle
- Implication croissante de la direction dans les dynamiques qualité
- Renforcement de la communication interne portée par la direction
- Renforcement et amélioration des relations avec le Pouvoir Organisateur et lancement de chantiers d'amélioration des infrastructures
- Existence d'espaces de concertation : Conseils d'Option, Collège des président·es d'option, réunions administratives
- Approche pédagogique axée sur l'autonomie créative, la recherche d'un langage personnel et la responsabilité sociale

### Principales faiblesses

- Absence formelle d'un plan stratégique
- Démarche qualité encore peu formalisée et non structurée autour d'un véritable système de management
- Forte dépendance aux dynamiques individuelles plutôt qu'à une vision institutionnelle pérenne
- Fonctionnement en silos toujours présent, limitant la transversalité entre options et les interactions entre les étudiant·es des différentes options
- Hétérogénéité dans les pratiques de feedback et d'accompagnement des étudiant·es entre les options
- Mécanismes de concertation et de coordination encore insuffisamment formalisés
- Objectifs et actions trop souvent formulés de manière vague et peu mesurable
- Représentation étudiante incomplète (certaines options non représentées) et pas assez soutenue
- Système de gestion des études fragmenté entre plusieurs outils
- Intégration peu claire entre stratégie institutionnelle, projet pédagogique et politique qualité
- Fiches ECTS utilisées de manière hétérogène et non systématique

### Principales recommandations

- 1 Élaborer le plan stratégique de l'Académie en cohérence avec le projet pédagogique de la direction, en veillant à une implication systématique et structurée des parties prenantes internes et externes, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre.
- 2 Renforcer l'harmonisation des fiches ECTS et systématiser leurs usages dans toutes les options.
- 3 Accompagner le changement des systèmes d'information et de gestion des études et impliquer les parties prenantes dans toutes les phases du projet.
- 4 Renforcer les dispositifs de travail collaboratif entre les équipes pédagogiques et administratives et développer les cultures de l'échange.
- 5 Déployer des outils qualité proportionnés, conciliant spécificités des options et transversalité institutionnelle tels que par exemple le renforcement des échanges et de la cohésion inter-options, notamment entre les étudiant·es.
- 6 Soutenir activement la participation étudiante, en particulier dans les options actuellement non représentées.

- 7 Mettre en place un dispositif structuré d'analyse réflexive des pratiques pédagogiques, adossé à des critères clairs et partagés d'évaluation des enseignements.
- 8 Améliorer la visibilité et l'accessibilité des outils qualité via la plateforme Drive.
- 9 Communiquer de manière plus diversifiée et régulière sur les avancées et les enjeux qualité.
- 10 Encourager la formalisation des grilles critériées d'évaluation pour chaque activité d'apprentissage, coconstruites avec les enseignant·es et les rendre accessibles aux étudiant·es de manière anticipée à chaque activité d'apprentissage.
- 11 Évaluer les opportunités de développer des soutiens et de la formation continue pour le personnel.
- 12 Profiter de la prochaine évaluation programmatique de l'AEQES pour engager une réflexion sur les améliorations et les formalisations pertinentes du dispositif qualité, et renforcer la cohérence des programmes proposés par l'Académie.

# Partie I - Présentation de l'établissement

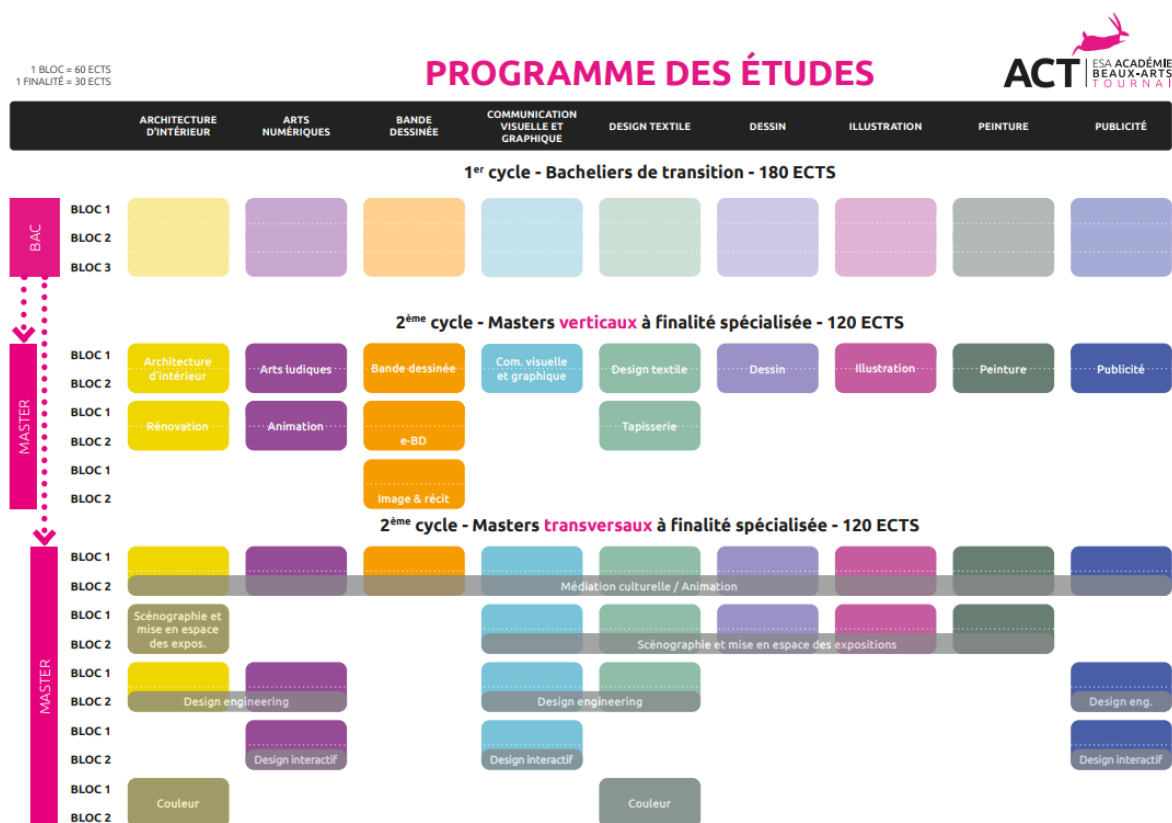
## L'Académie des Beaux-Arts de Tournai (AC'T)

Fondée en 1756, l'Académie des Beaux-Arts de Tournai (AC'T) est l'une des plus anciennes institutions artistiques de Belgique. Initialement créée pour soutenir les manufactures locales, notamment la célèbre fabrique de porcelaine Péterinck, elle a évolué au fil des siècles pour devenir une école supérieure des arts (ESA) de type long, reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

En prise sur les leçons des arts passés et contemporains, sur la pensée et les sciences, l'enseignement de l'AC'T est voulu pour être prospectif afin de stimuler l'ouverture au futur et à l'inédit. L'Académie se veut être ainsi un « laboratoire de recherche fondamentale où les arts enseignés ne se limitent pas à la production d'œuvres identifiables dans le contexte social vécu, mais également comme agent social qui participe à l'invention de nouveaux moyens d'expression jusqu'à redéfinir le contexte dans lequel elle évolue ».

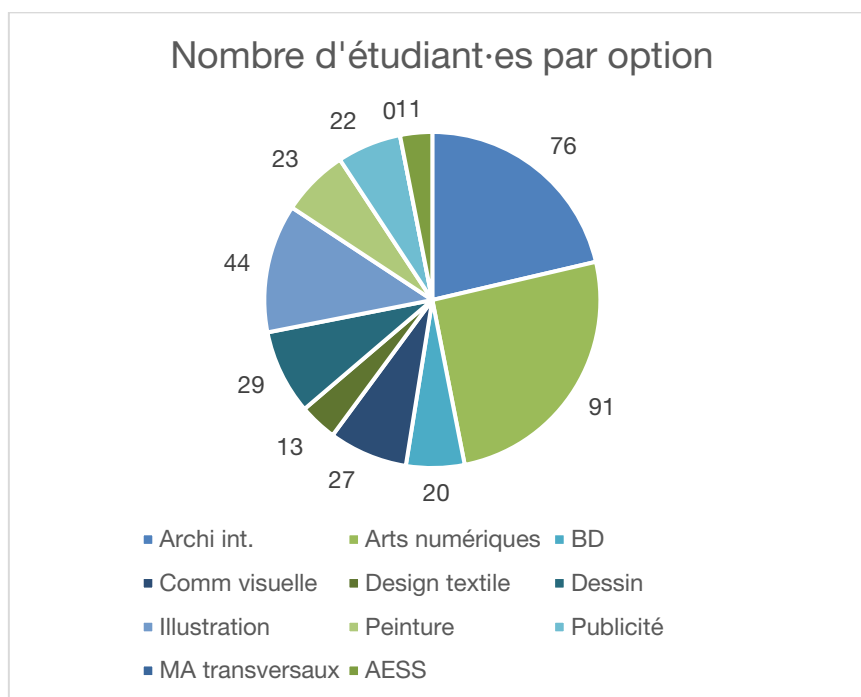
Le pouvoir organisateur de l'AC'T est la Ville de Tournai. En tant qu'établissement communal, l'Académie est subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Par ailleurs, l'Académie est membre du Pôle hainuyer, permettant ainsi à l'Académie de disposer de services complémentaires aux étudiant·es et de bénéficier de collaborations entre institutions.

L'AC'T propose 30 programmes organisés dans 9 options artistiques. Chaque option propose un programme de bachelier. Au niveau des masters, l'AC'T propose tant des masters verticaux que transversaux (partagés avec plusieurs options). À noter qu'en 2024-2025, les masters transversaux ne comptaient aucune inscription, ces masters étant peu mis en avant dans la communication de l'établissement.



À la rentrée académique 2024-2025, l'AC'T comptait 356 étudiant·es dans ses programmes de bacheliers et de masters pour près de 30 programmes délivrés.

Option	Nombre de programmes	Nombre d'étudiant·es en 2024-2025
Architecture d'intérieur	1 bachelier, 2 masters	76
Arts numériques	1 bachelier, 2 masters	91
Bande dessinée	1 bachelier, 3 masters	20
Communication visuelle	1 bachelier, 1 master	27
Design textile	1 bachelier, 2 masters	13
Dessin	1 bachelier, 1 master	29
Illustration	1 bachelier, 1 master	44
Peinture	1 bachelier, 1 master	23
Publicité	1 bachelier, 1 master	22
Masters transversaux	5 masters	
Agrégation AESS	1 agrégation	11





Par ailleurs, l'AC'T est également active dans l'organisation de masters en co-diplômations où elle est l'établissement référent (le master en enseignement section 5 – arts plastiques, visuels et de l'espace avec la Haute École en Hainaut, le master à finalité approfondie artistique avec l'Université Libre de Bruxelles) et un master en co-diplômation où elle est partenaire (le master en art de la marionnette avec l'ESA ARTS<sup>2</sup>).

La répartition des membres du personnel (en EPT) est la suivante :

	Nombre en EPT en 23-24
Professeur-es	30.75
Chargé-es d'enseignement	5.1
Assistant-es	5.5
Conférencier-ères	2.4
Personnel administratif	10.25

## La gouvernance de l'AC'T

En termes de gouvernance, l'AC'T est placée sous la responsabilité de son Pouvoir Organisateur (PO) qui est la Ville de Tournai et dont le Collège communal représente le pouvoir exécutif.

L'AC'T est dotée de différents organes de décision et de consultation :

### a) Les organes de décision :

- Le *Collège communal* et le *Conseil communal* sont chargés de prendre les mesures susceptibles de contribuer au fonctionnement, à la gestion et au développement de l'Académie. C'est via le Collège communal que sont prises notamment les décisions concernant les engagements du personnel ainsi que sont discutées les questions d'infrastructures et de gestion financière. Elles sont ensuite validées par le Conseil communal.
- La *Direction* de l'AC'T assure la gestion quotidienne de l'Académie. Depuis 2024, un nouveau directeur est entré en fonction à l'AC'T.
- Le *Conseil social* traite les questions relatives aux conditions matérielles et sociales des étudiant-es, établit le budget social annuel et attribue les crédits sociaux. Il comprend, en nombre égal, des représentant-es des étudiant-es désigné-es par le Conseil des étudiant-es et des représentant-es des membres du personnel directeur et enseignant. C'est via le Conseil social que l'Académie a contribué à soutenir les étudiant-es en achetant des ordinateurs portables (20 en 2024) destinés à être prêtés aux étudiant-es. L'assistante sociale de l'Académie est également financée par le budget du Conseil social.

### b) Les organes de consultation et de coordination :

- Le *Conseil de Gestion Pédagogique* veille notamment à l'application et la mise en œuvre du projet pédagogique et artistique de l'Académie. Il est composé du directeur, de 5 représentant-es des professeurs, de 3 représentant-es des

syndicats, de 2 représentant·es des assistant·es et/ou chargé·es d'enseignement, d'un·e représentant·e des catégories de personnel autres que la catégorie du personnel enseignant et de 5 délégué·es étudiant·es.

- Les 9 *Conseils d'option* émettent des propositions pour la mise en œuvre du projet pédagogique et artistique de l'école tenant compte des besoins de leur option (réflexion sur les contenus proposés, complémentarité entre les cours artistiques, généraux et techniques, etc.). Ils sont composés de tous les enseignants et enseignantes intervenant dans la formation qui correspond à cette option et de 4 représentant·es des étudiant·es.
- Le *Conseil des Étudiant·es*, organe indépendant, est chargé de défendre et de promouvoir les intérêts des étudiant·es en matière d'enseignement, de pédagogie et de gestion de l'établissement. Il a également pour rôle de stimuler la participation active des étudiant·es et de les initier à la citoyenneté au sein de l'école et dans la société, de faire circuler l'information entre les étudiant·es, le PO et la direction de l'école et de désigner les représentant·es des étudiant·es au Conseil de gestion pédagogique et au Conseil social. Il est composé d'étudiant·es élu·es chaque année par l'ensemble des étudiant·es. Le Conseil comporte au minimum 7 membres.
- Le *Collège des président·es des Conseils d'Option* est l'organe informel de coordination et de discussions collectives sur les fonctionnements et la réalité propres à chaque option. Cet organe est également utile pour encourager les échanges de bonnes pratiques. Il œuvre également à la prise de décisions collégiales sur des questions transversales (ex. règlements, disposition internes, etc.).

Afin de soutenir la réalisation de ses missions, l'AC'T s'appuie sur des structures transversales d'ordre administratif ou pédagogique au service de l'ensemble de la communauté de l'Académie :

- Bibliothèque ;
- Enseignement inclusif ;
- Aide à la réussite ;
- Mobilité Erasmus+ ;
- Administration de l'Académie.

En matière de qualité, les ressources sont concentrées sur la coordinatrice qualité, qui occupe ce poste à temps partiel depuis septembre 2024. Elle partage son temps entre plusieurs responsabilités : la gestion administrative et comptable du Conseil social de l'Académie, la coordination des aménagements inclusifs, la programmation des activités d'aide à la réussite, le suivi individuel des étudiant·e·s concerné·e·s, ainsi que la fonction de Personne Contact Genre.

Par ailleurs, le poste de coordinateur qualité a connu une certaine instabilité, ayant été occupé par trois personnes différentes entre 2019 et 2024.

## Le plan stratégique de l'Académie

Un plan stratégique pour la période 2019-2023 a été pensé, mais n'a pas fait l'objet d'un développement institutionnel (voir ESG 1.1).

Un plan stratégique consacré à l'aide à la réussite a quant à lui été réalisé en 2023 et soumis à l'ARES.

Avec l'arrivée du nouveau directeur en 2024, ce dernier a proposé un projet pédagogique articulé autour des objectifs suivants :

- Regarder dans la même direction
  - o Remise à niveau des heures de conférencier·ères afin que chaque option puisse en bénéficier ;
  - o Harmonisation des épreuves d'admission ;
  - o Organisation de plénières qui informent des actions mises en place et de leur suivi
- Faire de l'AC'T une école de 1<sup>er</sup> choix :
  - o Développer l'attractivité de l'Académie
  - o Évoluer en tenant compte des nouveaux défis que la société et l'enseignement vivent
  - o Attirer de nouveaux profils d'étudiant·es
  - o Maintenir les étudiant·es au sein des cursus
  - o Renforcer la communication
  - o Amélioration des conditions d'études et infrastructures
  - o Faire évoluer la pédagogie.

Cette évaluation s'inscrit dans un contexte de changement significatif au sein de l'AC'T, marqué par l'arrivée d'une nouvelle direction, des nouvelles orientations stratégiques en cours de définition ainsi qu'une nouvelle composition du conseil, du collège communal et du PO suite aux élections communales de 2024.

Il est donc important de souligner que la visite a eu lieu à un moment charnière, évaluant une situation à l'instant T tout en prenant en compte des dynamiques positives d'ores et déjà en cours.

Le comité d'expert·es tient à remercier la coordinatrice qualité, le directeur de l'établissement ainsi que l'ensemble des personnes rencontrées pour leur accueil et pour le travail accompli dans le cadre de cette évaluation.

Même si notre analyse met en lumière plusieurs pistes d'amélioration, le comité d'expert·es souhaite souligner la dynamique positive actuellement en place. La volonté de renforcer la collaboration et d'améliorer la communication au sein de l'AC'T constitue une base solide. L'AC'T dispose ainsi de tous les atouts pour s'approprier les recommandations formulées dans ce rapport.

## Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG (partie 1)

---

### ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

---

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Politique qualité*

- 1 Un plan stratégique avait été envisagé pour la période 2019–2023, mais il n'a pas réellement fait l'objet d'une concrétisation institutionnelle, en partie en raison de l'instabilité liée au poste de coordination qualité, occupé successivement par trois personnes durant cette période. Si un nouveau plan stratégique a bien été élaboré en 2024, il n'intègre toutefois pas encore les objectifs ni les actions du projet pédagogique porté par la direction. Dans ce contexte, le comité d'expert-es s'interroge sur la pertinence de ce plan et estime qu'une révision pourrait s'avérer nécessaire à la lumière des nouvelles orientations amenées par le projet pédagogique de la direction. De plus, les objectifs stratégiques et les actions y relatives restent encore formulés de manière trop vague, sans indicateurs spécifiques ni mesurables.
- 2 Jusqu'à récemment, il n'existait pas de véritable soutien structuré à la démarche qualité au sein de l'Académie. Depuis la crise du COVID, et plus encore avec l'arrivée de la nouvelle direction, des initiatives en faveur de la qualité ont émergé. Plusieurs exemples illustrent cette dynamique nouvelle :
  - Renforcement de la collaboration avec le PO, mise en œuvre de la démarche RéACT (organisation de journées collaboratives biannuelles ouvertes à tous les membres du personnel enseignant et administratif, mise en place de groupes de travail, comme par exemple le GT Pédagogie) ;
  - Organisation de réunions mensuelles des équipes administratives ;
  - Élaboration d'un cadre commun pour les stages internes ;
  - Révision des procédures internes relatives aux travaux de fin d'études, etc.
- 3 Cette dynamique, portée en grande partie par la nouvelle direction, vise à renforcer la cohérence institutionnelle. Elle se concrétise par la mise en place de structures et de ressources spécifiques destinées à soutenir les démarches qualité, le lancement de projets d'amélioration des infrastructures (comme la cafétéria, la récupérathèque ou les espaces administratifs), le renforcement de la communication interne et externe, ainsi que par le développement d'une culture participative au sein des équipes administratives. La nouvelle direction a profité de la dynamique mise en place pour réinstaurer des réunions plénières dédiées à des questionnements pédagogiques. Les

réunions Re'ACT continuent d'exister en parallèle avec pour objectif de maintenir une dynamique réflexive et participative autour d'autres enjeux.

- 4 L'Académie n'avait pas jusqu'ici élaboré de démarche qualité formellement articulée autour d'un système de management de la qualité, probablement en raison de sa petite taille et du fait que tout le monde s'y connaît. Cette absence a, jusqu'à récemment, favorisé des fonctionnements en silos et des procédures reposant majoritairement sur des individus, limitant ainsi les échanges de bonnes pratiques, tant sur le plan administratif qu'entre les différentes options. Elle a également freiné le développement de nouvelles dynamiques interdisciplinaires, tout en affaiblissant la possibilité de renforcer chaque option dans sa spécificité au sein de l'AC'T. Dès son arrivée en poste, la nouvelle direction a insufflé une dynamique de collaboration renforcée, tant au sein des équipes administratives que sur le plan pédagogique.
- 5 La participation étudiante s'exerce principalement à travers le Conseil étudiant et les Conseils d'option. Toutefois, certaines options ne sont pas représentées au sein du Conseil étudiant, ce qui engendre une participation inégale selon les programmes. Par ailleurs, le fonctionnement encore fortement structuré autour des options limite les opportunités d'interactions entre les étudiant-es, réduisant ainsi la cohésion et les dynamiques transversales au sein de l'AC'T.
- 6 Chaque année, l'AC'T organise deux semaines de stages internes visant à encourager les échanges entre étudiant-es de différentes options. Toutefois, dans certaines options, les modalités d'organisation limitent en pratique ces échanges et interactions inter-optionnels.
- 7 De manière générale, l'Académie, ses différentes options et composantes souhaitent impliquer davantage les milieux artistiques et professionnels, notamment en lien avec la préparation à la vie active des diplômé-es. Toutefois, cette implication demeure inégale selon les options et reste globalement limitée (voir ESG 1.4.).

## Culture qualité

- 8 La volonté d'amélioration continue est présente à différents niveaux de l'organisation. Tant sur le plan administratif que pédagogiques, de nombreuses pratiques (cf. points 2 et 3 ci-dessus) en ce sens peuvent être observées. Elles sont encouragées et soutenues par la direction, et leur mise en œuvre se fait de manière progressive. Ces démarches trouvent notamment leur place dans les Conseils d'option, les réunions RéACT, les séances administratives, ainsi qu'au sein du Collège des président-es des Conseils d'option.
- 9 Ces derniers temps, une véritable culture du travail collaboratif s'est installée à l'Académie. Les mises au vert organisées régulièrement ont favorisé les échanges entre les différent-es acteur-rices. Elles ont permis d'ancrer cette culture collaborative au sein de l'AC'T, en encourageant un travail collectif sur des enjeux importants pour l'institution et en stimulant l'engagement des différents membres.
- 10 Toutefois, une part importante de ces démarches reste encore récente. Elles nécessiteront une attention particulière de la part de la direction et du Collège des président-es des Conseils d'option afin d'être consolidées et pérennisées.

## Système qualité

- 11 Depuis la préparation de l'évaluation institutionnelle, l'Académie a mis en place une plateforme Drive destinée à centraliser la documentation liée à la démarche qualité (procédures, formulaires, conventions, règlements divers, ainsi que les procès-verbaux des différents Conseils). Cette plateforme permet également de construire, à l'échelle de l'institution, des plans d'action et leur suivi. Cette initiative est à saluer, car elle contribue à une meilleure transparence pour l'ensemble des parties prenantes.
- 12 La collecte des feedbacks se fait encore de manière majoritairement informelle, ce qui peut se justifier par la taille réduite de l'Académie. Toutefois, les dispositifs de recueil de feedback ne sont pas homogènes entre les différentes options. La direction a identifié cette lacune et s'engage désormais dans la mise en place d'évaluations systématiques, afin de pouvoir objectiver les ressentis individuels et collectifs et proposer des réponses adaptées. Cette dynamique est déjà amorcée.
- 13 Des mécanismes de communication (voir ESG 1.8), de concertation et de coordination sont progressivement mis en place au sein de l'institution. Néanmoins, ils ne semblent pas encore suffisamment formalisés ni intégrés dans l'approche institutionnelle.

## Communication

- 14 L'évolution de la politique qualité et les nouveaux outils associés font l'objet d'une communication interne à destination des parties prenantes. Celle-ci a été grandement renforcée depuis l'arrivée de la nouvelle direction et fait partie des priorités stratégiques. Elle s'opère principalement lors des réunions administratives, des journées pédagogiques plénières, et des Conseils mais également avec des réflexions en cours telles que création de newsletters. La direction veille tout particulièrement à renforcer la transparence et à expliciter les raisons des évolutions engagées.
- 15 Depuis la rentrée académique 2024, une adresse unique — [acastudent@actournai.be](mailto:acastudent@actournai.be) — gérée par le secrétariat étudiant, a été mise en place afin de centraliser l'ensemble des demandes étudiantes, qu'il s'agisse, par exemple, de l'envoi de fiches d'absence ou de questions liées aux admissions. Cette initiative, portée par la nouvelle direction, témoigne d'une volonté claire de renforcer la maîtrise de l'information, d'améliorer la communication et de fluidifier les interactions entre les différentes parties prenantes de l'AC'T.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Développer le plan stratégique de l'Académie en s'appuyant sur le projet pédagogique de la direction, tout en impliquant de manière systématique l'ensemble des parties prenantes internes et externes, afin d'en favoriser l'appropriation à tous les niveaux de l'AC'T.
- 2 Poursuivre et renforcer les pratiques de travail collaboratif, tant au sein des équipes administratives que pédagogiques, et déployer des dispositifs qualité proportionnés. L'objectif est de trouver un juste équilibre entre les spécificités des options et les besoins de transversalité au service de l'ensemble de l'Académie.
- 3 Encourager et soutenir l'implication des étudiant·es dans les démarches de participation et de concertation.
- 4 Poursuivre les efforts de communication autour des démarches qualité auprès de l'ensemble des parties prenantes, et consolider l'usage de la plateforme Drive comme outil de référence.

- 5 Mettre en œuvre des évaluations systématiques des enseignements pour objectiver les perceptions et ressentis, individuels comme collectifs, en vue de proposer des actions pertinentes et ciblées pour les options.

---

## ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les programmes sont conçus pour répondre à la structure standardisée du cadre de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, avec un bachelier de 180 crédits suivi de masters à finalité spécialisée ou approfondie de 120 crédits. Cette structuration respecte les exigences du décret paysage.
- 2 Les programmes sont conçus sur la base des référentiels de compétences de l'ARES et élaborés à l'échelle des Conseils d'option, avec une autonomie pédagogique importante. Les Conseils d'option sont des lieux de dialogue entre enseignant·es et étudiant·es, et alimentent le Conseil de Gestion Pédagogique (CGP). Les président·es de conseils d'option jouent un rôle actif dans la réflexion sur l'évolution des programmes et décrivent un dialogue régulier avec les enseignant·es et les étudiant·es pour ajuster les contenus, les horaires et les méthodes. L'approche est très organique, très ancrée dans les pratiques de chaque option : il n'existe pas de procédure harmonisée pour l'élaboration ou la révision des programmes ni de lien explicite avec le cadre francophone (FWB) ou européen de qualification. Cette dynamique favorise l'adaptation locale des formations, mais elle génère potentiellement une fragmentation des pratiques et une absence de ligne directrice commune à l'échelle institutionnelle. Des expériences pilotes visant une défragmentation existent, notamment autour des stages internes et de la réalisation des mémoires, et constituent des bonnes pratiques à essaimer.
- 3 La documentation reliant chaque programme au référentiel de compétences de l'ARES reste partielle, et les fiches programmes dites « fiches ECTS » (mentionnant les contenus, objectifs, méthodes pédagogiques et évaluations) varient dans leur qualité et leur utilisation selon les options, voire selon les programmes. Elles restent peu connues des étudiant·es et sont peu utilisées par les enseignant·es. Perçues avant tout comme une réponse à une obligation administrative, elles peinent à être pleinement investies par le corps enseignant, ce qui limite leur appropriation et en réduit encore l'usage, créant ainsi un cercle peu vertueux.
- 4 Concernant spécifiquement l'évaluation des acquis des étudiant·es, ses modalités pratiques (type d'épreuve, pourcentage, etc.) sont systématiquement indiquées, mais les critères précis d'évaluation sont souvent absents ou peu développés dans les fiches ECTS. Une procédure de révision des grilles d'évaluation est en cours.
- 5 L'intégration de professionnel·les extérieur·es dans la révision des programmes reste ponctuelle et non systématisée, bien que des collaborations formelles (notamment via les jurys externes et parfois les stages externes) comme informelles (réseau



professionnel du corps enseignant) existent dans les options. Cette situation limite l'adéquation des contenus aux évolutions du secteur artistique et réduit les effets de synergie avec le monde professionnel.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Définir et mettre en place une procédure formalisée d'élaboration des programmes, précisant les étapes, les acteur·rices impliqué·es, et les critères d'ajustement par rapport aux référentiels de compétences et aux besoins des secteurs concernés.
- 2 Définir et mettre en place une procédure de validation transversale des programmes (processus de révision de programmes), pilotée par le CGP, permettant d'assurer la cohérence institutionnelle avec le cadre francophone (FWB) et européen, et favoriser une lecture commune des objectifs de formation. Profiter des futures évaluations de programmes pour intégrer ces processus.
- 3 Renforcer l'harmonisation des fiches ECTS, avec une revue collective de leur contenu, pour garantir la lisibilité des objectifs, méthodes, en incluant des critères d'évaluation explicites, pour garantir la traçabilité des compétences acquises. Cela assurerait une cohérence transversale dans l'Académie. Ce travail pourrait aussi être enclenché en vue de la prochaine évaluation programmatique.
- 4 Associer de manière systématique et formelle des professionnel·les extérieur·es déjà identifié·es (par exemple dans le projet de cadastre des partenariats) à la révision des programmes, en les invitant ponctuellement dans les conseils d'option ou via des groupes *ad hoc*, pour favoriser l'adéquation avec les réalités artistiques et professionnelles.

### *ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant·e*

---

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiant·es à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiant·es reflète cette approche.

---

## CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Académie cultive une pédagogie de l'autonomie créative, de la recherche d'un langage personnel et de la responsabilité sociale. Les étudiant·es ne sont pas soumis·es à une esthétique imposée, mais ils et elles sont accompagné·es de manière individualisée, dans un climat généralement bienveillant. L'existence de pratiques transversales (stages, ateliers) et de projets extérieurs (commanditaires du monde professionnel) enrichit le parcours étudiant. Cette approche pédagogique confère une forte légitimité au rôle actif des étudiant·es et constitue un atout de l'Académie. Toutefois l'absence de cadre homogène entre options peut parfois laisser place à des inégalités d'accompagnement entre les options au sein de l'Académie. Sur le plan de l'accompagnement, les observations faites durant les visites révèlent une inégale densité des échanges selon les équipes : certains·es bénéficient d'un suivi régulier et structurant, d'autres doivent solliciter eux·elles-mêmes des retours, ou ne reçoivent un avis qu'au moment de l'évaluation finale. De même, dans l'organisation des stages internes, censés favoriser l'ouverture disciplinaire et les croisements d'approche, les modalités de mise en œuvre sont laissées à la discrétion des options : à titre d'illustration, certaines options autorisent les étudiant·es à réaliser leur stage dans un autre champ artistique, tandis que d'autres exigent qu'il soit effectué à l'intérieur même de l'option d'origine. Cette liberté locale de gestion, bien que conforme à l'autonomie pédagogique, produit une inégalité d'accès à la transversalité, pourtant affirmée comme objectif structurant du dispositif. Ce constat est d'ailleurs reconnu par l'établissement qui évoque un travail de clarification en cours sur le cadre du stage interne, incluant la définition de thématiques communes et la mise en place d'une restitution collective finale.
- 2 L'AC'T a mis en place une politique d'aide à la réussite structurée autour du programme « AART ». Le programme inclut des workshops, ateliers de méthodologie, renforcement artistique, tutorats entre pairs, séances de sophrologie et d'expression orale, ainsi qu'un accompagnement individuel via le plan Rebond. Ces dispositifs témoignent d'un souci d'inclusion et de soutien. Cependant, plusieurs entretiens ont mis en évidence une faible visibilité des actions, un vocabulaire perçu comme dissuasif (« aide à la réussite »), ainsi que des difficultés logistiques pour intégrer les activités dans les emplois du temps des étudiant·es. Certaines propositions ne trouvent pas leur public, alors même qu'elles sont perçues comme pertinentes par les équipes pédagogiques.
- 3 Les procédures de recours ont été présentées dans le dossier d'autoévaluation. Lors des entretiens, s'il est apparu que les personnes-ressources à contacter en cas de contestation sont identifiées (comme les secrétaires pédagogiques ou des membres de l'équipe administrative), le fonctionnement concret de la procédure comme les

étapes à suivre sont mal connus des étudiant·es. Ce flou peut générer un sentiment d'impuissance ou de résignation.

- 4 Les étudiant·es ne disposent pas toujours des critères d'évaluation à l'avance, ce qui limite leur capacité à comprendre les attendus et à jouer un rôle actif dans leur apprentissage. Le feedback est souvent informel, au départ de critères trop implicites ou communiqués après coup. Cette situation réduit l'autonomie des étudiant·es et affaiblit la transparence pédagogique, pourtant essentielle dans une démarche centrée sur l'apprenant·e. Le manque de clarté dans l'évaluation génère une certaine insécurité, en particulier pour les projets artistiques et limite la capacité des étudiant·es à se situer et à progresser sur des bases objectivées. Enfin, cette diversité fragilise l'équité des évaluations.
- 5 L'autoévaluation des étudiant·es est évoquée mais non généralisée, bien qu'elle soit perçue comme un levier pertinent de responsabilisation et de développement réflexif. Cette situation traduit un potentiel encore sous-exploité pour renforcer l'implication des étudiant·es dans leur propre parcours.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer le rôle du Conseil de Gestion Pédagogique (CGP) dans l'élaboration d'un cadre commun structurant certaines pratiques pédagogiques transversales (stages internes, accompagnement des étudiant·es, modalités de feedback), afin de garantir une cohérence inter-options et de favoriser une égalité d'accès à l'expérimentation, à la transversalité et au dialogue critique.
- 2 Rendre accessibles aux étudiant·es des grilles d'évaluation critériées de manière anticipée à chaque activité d'apprentissage. Cela renforcerait la transparence et l'appropriation des attendus pédagogiques.
- 3 Développer des temps de feedback intermédiaires (hors jury) et étendre l'usage de l'autoévaluation dans les activités d'apprentissage, en lien avec les grilles critériées, pour favoriser la réflexivité des étudiant·es et consolider leur autonomie.
- 4 Former le corps enseignant aux pratiques d'évaluation centrées sur l'étudiant·e, notamment via des ateliers du GT Pédagogie, pour accompagner cette évolution vers une évaluation plus partagée et formative.
- 5 Renforcer la communication sur les dispositifs d'aide à la réussite, en intégrant systématiquement ces offres dans les parcours d'accueil, et en valorisant les retours positifs pour créer un effet d'entraînement entre pair·es.
- 6 Clarifier et formaliser les procédures de recours en les rendant accessibles, compréhensibles et sécurisantes pour les étudiant·es, dans une logique d'équité et de transparence pédagogique.
- 7 Poursuivre l'animation des Conseils d'option comme lieux de dialogue pédagogique, tout en explorant des formes plus régulières de participation étudiante à l'échelle de l'établissement (groupes de parole, enquêtes de satisfaction, etc.) pour enrichir la gouvernance participative.

## ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

---

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiant-es, la reconnaissance et la certification des acquis.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les épreuves d'admission de l'AC'T ont lieu au mois de septembre, une semaine avant la rentrée. Avec l'accord de la CoPaLoc (Commission Paritaire Locale, lieu de dialogue entre employeurs et syndicats à l'échelle d'un PO), une session d'admission a été ajoutée au mois de juin (à compter de 2025), dans l'objectif de drainer davantage de candidat-es et de faire de l'AC'T un « établissement de premier choix » (c'est-à-dire un établissement que les élèves pourraient choisir dès la fin de leurs études secondaires et non en dernier recours après un éventuel refus dans d'autres ESA). Le site internet de l'Académie communique les dates des épreuves d'admission et fournit aux candidat-es potentiel·les une adresse mail pour s'inscrire aux épreuves et s'informer. Les journées « ateliers ouverts » organisées en cours d'année par l'établissement sont également l'occasion de présenter les modalités d'admission au public. Cependant les informations concernant les documents à fournir pour l'inscription aux épreuves de chaque option et les modalités de réalisation des épreuves (dates/horaires, objectifs, déroulement, critères d'évaluation) mériteraient à être détaillées et rendues accessibles au public via le site de l'Académie pour une communication plus transparente et complète en amont des épreuves.
- 2 Le suivi administratif des étudiant-es est assuré en présentiel par des permanences dont les horaires sont affichés dans le bâtiment et par voie numérique (espace Classroom, création de l'adresse email [acastudent@actournai.be](mailto:acastudent@actournai.be) en vue de centraliser les questions et de cibler les réponses). La communication par mail est privilégiée afin de garantir la transparence des échanges et d'en garder trace. Les horaires des cours, les informations et les mises à jour relatives aux cours et ateliers sont affichés dans le bâtiment et sont également diffusés sur l'espace Classroom. Des « Routines » administratives accessibles sur la plateforme Drive renseignent les étudiant-es sur les démarches à suivre pour les absences, les stages ou l'abandon des études. En dépit de la digitalisation des procédures, le comité a relevé que le système de suivi administratif demeure passablement nébuleux pour les étudiant-es qui ont encore des difficultés à savoir à qui s'adresser, méconnaissent certaines démarches administratives à suivre (par exemple, celle liée aux conventions de stage) et sont dans l'ensemble réticent-es à faire usage des outils numériques mis à leur disposition, privilégiant le bouche-à-oreille et le contact plus direct.
- 3 La taille humaine de l'AC'T et son caractère « familial » constituent une valeur ajoutée, facilitant la proximité et le dialogue entre la gouvernance, les équipes administratives et pédagogiques et les étudiant-es. Le comité d'expert-es a par ailleurs relevé les moyens mis en œuvre par la nouvelle gouvernance de l'établissement pour faire évoluer l'enseignement vers une pédagogie active et permettre à l'ensemble des étudiant-es d'être davantage impliqués dans leur parcours d'apprentissage et la vie étudiante de l'AC'T (organisation des journées « Portes ouvertes » ou d'événements). Le CO et le CE permettent aux étudiant-es de faire remonter leurs avis, suggestions et/ou critiques sur la pédagogie mise en œuvre, de retravailler avec les enseignant-es

le cadre des stages à la lumière de leurs besoins. Les entretiens ont néanmoins soulevé que la place donnée à la parole des étudiant·es est inégale entre les options, que le CE est insuffisamment visibilisé et que certaines options n'y sont pas représentées (comme cela a été évoqué précédemment).

- 4 L'AC'T dispose d'un Conseil Social réunissant des représentant·es d'enseignant·es et d'étudiant·es et d'un Service d'Aide et d'accompagnement pour la mise en œuvre d'un enseignement inclusif (SAA) se tenant à l'écoute des besoins spécifiques des étudiant·es. L'augmentation des subsides a par ailleurs permis l'embauche à temps plein d'une assistante sociale en 2023. En l'absence d'une permanence psychologique, l'établissement peut s'appuyer pour les prises en charge urgentes sur le dispositif Réseau partenaires 107 du Hainaut qui procure des services d'accompagnement et de soin aux adultes en souffrance psychique. Pour les étudiant·es à besoins spécifiques, l'AC'T a mis en place, en collaboration avec le pôle hainuyer, des dispositifs d'accompagnement et encourage le tutorat par pair qui est encadré par la « Charte de l'étudiant·e accompagnateur·trice de l'étudiant·e à besoins spécifiques ». Concernant le volet inclusif, le comité des expert·es a noté les efforts conjoints de la nouvelle gouvernance de l'AC'T et du PO en vue de formaliser les différentes aides et d'améliorer l'égalité d'accès aux études. Il constate toutefois que des aménagements restent à accomplir pour poursuivre la mise aux normes des infrastructures, améliorer l'accès des étudiant·es à besoin(s) spécifique(s) aux salles de classe, aux ateliers et aux outils techniques.
- 5 Conformément à la réglementation, la valorisation des acquis d'expérience (VAE) est rendue possible au sein de l'AC'T, sur délivrance d'un dossier comprenant les justificatifs requis. Néanmoins, le comité a relevé que la procédure est passablement méconnue par le public concerné, au même titre que les procédures relatives au changement d'option (réorientation) ou à l'abandon des études.
- 6 L'AC'T encourage la mobilité internationale entrante et sortante notamment par le biais de stages externes et d'Erasmus ; des bourses supplémentaires Erasmus sont octroyées aux étudiant·es boursier·ères pour pallier les difficultés financières qui peuvent être un frein à la mobilité sortante. La mobilité internationale sortante est cependant encore relativement faible (en moyenne 15 étudiant·es par an) et la mobilité entrante est encore plus faible (en moyenne 5 à 10 étudiant·es par an), avec des disparités sensibles entre les options. Par ailleurs, la mobilité entrante et sortante concerne principalement les pays européens, et les partenariats mis en œuvre sont majoritairement locaux, régionaux ou frontaliers, ce qui va à l'encontre des objectifs de la gouvernance visant à élargir le rayonnement de l'AC'T pour en faire un établissement ouvert humainement et artistiquement sur le monde. Les entretiens ont également soulevé un déficit d'acquisition d'une langue étrangère qui peut limiter la mobilité sortante des étudiant·es et, à plus long terme, leur porter préjudice dans le monde professionnel.
- 7 Le comité a relevé la volonté de mieux intégrer la réalité sociale des étudiant·es dans le projet pédagogique de l'établissement au vu du contexte concurrentiel dans lequel s'inscrivent leurs parcours et du taux d'abandon croissant des études. Les entretiens ont montré que l'équipe pédagogique est dans l'ensemble attentive à la préparation professionnelle des étudiant·es et qu'elle s'efforce de mieux les outiller par le partage d'expériences. Le comité a également pu constater que les diplômé·es et les acteur·rices de la scène artistique et culturelle qui interviennent comme conférencier·ères, membres de jury ou dans le cadre des stages externes contribuent sensiblement à ces efforts en apportant aux étudiant·es un ancrage dans la réalité socioprofessionnelle. Néanmoins, les échanges relatifs à la professionnalisation des étudiant·es ont souvent lieu dans un cadre informel et il existe des disparités notables

entre les options concernant l'offre de séminaires professionnalisants, tutorats, partenariats et stages externes. Les entretiens ont par ailleurs mis en lumière la nécessité d'anticiper et d'approfondir les séminaires professionnalisants qui sont organisés en M2 et traitant de la question des statuts, des aspects juridiques et budgétaires des métiers et de les programmer dans l'ensemble des options.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre les efforts menés en vue d'harmoniser les procédures administratives et de centraliser le suivi des étudiant·es.
- 2 Harmoniser l'offre des stages internes et externes entre les options afin que l'ensemble des étudiant·es puisse en bénéficier ; mieux mettre à profit le retour des étudiant·es sur leurs expériences de stage dans l'élaboration d'une politique d'aide à la réussite.
- 3 Intégrer la préparation et le soutien à la professionnalisation de l'étudiant·e plus tôt dans le parcours d'apprentissage par la planification de modules professionnalisants dès le bloc 2 des bacheliers ou le bloc 1 des masters.
- 4 Continuer de promouvoir la mobilité internationale (entrante et sortante) en élargissant le réseau des partenariats, encourager l'acquisition d'un niveau suffisant en langue étrangère pour la mobilité sortante.

## ESG 1.5. : Personnel enseignant

---

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignant·es. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le personnel enseignant de l'Académie est constitué de différents statuts et profils (enseignant·es de cours artistiques, enseignant·es de cours théoriques, enseignant·es de cours techniques, assistant·es). Cette richesse est renforcée par les chargé·es de cours, les conférencier·ères et les intervenant·es extérieur·es qui s'engagent dans les différentes options en dirigeant des ateliers/séminaires, en étant promoteur·rices de mémoire et/ou membres de jury. Deux éléments de la réglementation relative aux personnels en ESA sont importants à souligner : d'une part, le fait que le volume des charges des enseignant·es est fixé de manière à leur permettre d'exercer leur art en dehors de leurs activités au sein de l'ESA et, d'autre part, le fait que l'obtention d'un titre pédagogique ne soit pas rendue obligatoire pour exercer au sein de l'ESA.
- 2 Le recrutement du personnel enseignant de l'AC'T est assuré par le Service Enseignement du PO en collaboration étroite avec l'établissement. La procédure de recrutement d'un·e enseignant·e se fait en plusieurs étapes et sur une période de deux mois en moyenne. Les postes vacants sont d'abord publiés au Moniteur Belge, puis une commission de recrutement créée au sein de l'AC'T procède à la sélection des candidat·es qui doivent joindre un projet pédagogique à leur curriculum vitae. La procédure aboutit avec la ratification de la décision de l'école par le Conseil communal. Les entretiens ont montré que la gouvernance et le personnel enseignant de l'AC'T sont activement impliqués dans la procédure de recrutement et que le PO se tient à l'écoute des compétences et des profils recherchés par l'établissement. Cette relation de confiance qui s'est instaurée entre l'établissement et le PO a le mérite de fluidifier les processus administratifs et d'offrir une plus grande autonomie d'action et de décision à l'établissement.
- 3 L'équipe administrative de l'établissement se charge d'informer à l'embauche le nouveau collaborateur·rice des démarches administratives. Le comité a toutefois relevé que l'accompagnement de l'enseignant·e primo-arrivant·e se fait essentiellement de manière informelle. Il n'existe pas en l'état actuel de guide à proprement parler qui fournirait aux conférencier·ères qui sont ponctuellement présent·es dans l'établissement et aux enseignant·es primo-arrivants des informations pratiques sur les différentes instances de l'AC'T et leurs rôles, le cadre ainsi que les outils pédagogiques qui sont à leur disposition.
- 4 Le personnel enseignant peut s'appuyer sur le CO et le Collège des président·es d'option, qui se réunit à la demande du directeur de l'établissement ou des président·es d'option eux-mêmes, pour faire entendre sa voix. Ces deux instances permettent de renforcer le lien entre l'équipe pédagogique, la gouvernance de l'établissement et les étudiant·es, et de faire remonter les avis et suggestions d'enseignant·es qui ne sont pas présent·es dans les différentes instances consultatives ou décisionnaires. Par ailleurs, les conseils d'option ont la charge de donner une direction pédagogique et artistique aux ateliers. Leurs propositions sont

validées ou non en CGP. À la suite du succès des journées “RéAC’T” initiées en 2022, la nouvelle gouvernance de l’établissement a instauré des réunions plénières (obligatoires) qui sont centrées sur des thématiques pédagogiques prédéfinies ; ces réunions permettent de développer des réflexions collégiales autour de questions pédagogiques (tels que le mémoire de recherche, la recherche en école d’art, les projets communs) et à fédérer l’ensemble du personnel autour de mesures visant le renforcement de la culture qualité.

- 5 Le comité a relevé les efforts menés par la gouvernance de l’AC’T conjointement avec le PO pour sécuriser l’emploi, mieux répartir et stabiliser les heures de cours des conférencier·ères qui sont rémunéré·es à l’heure. D’un autre côté, il a pu constater que l’accompagnement des mémoires et la supervision des stages externes engendrent un déséquilibre au niveau de la charge de travail et de la répartition des responsabilités au sein de l’équipe enseignante.
- 6 Les enseignant·es disposent d’une liberté méthodologique et sont encouragé·es à enrichir le contenu de leur enseignement par leur expérience professionnelle. Cette ouverture contribue à dynamiser et à diversifier l’offre pédagogique. Le comité a néanmoins pu constater qu’en l’absence d’un cadre objectivé et de processus institutionnalisés, les pratiques réflexives relèvent d’initiatives personnelles d’enseignant·es et sont peu partagées et mises au travail collectivement.
- 7 La transversalité est mise en valeur à l’échelle enseignante au sein de masters interdisciplinaires, également par le biais de groupes de travail qui encouragent les enseignant·es des différentes options à piloter des projets en commun. Les stages internes (inter-options) sont également un important moyen de créer de la porosité entre les savoir-faire, et permettent aux enseignant·es d’enrichir leur pédagogie au contact d’autres pratiques que les leurs. Le comité a relevé les efforts menés en vue de décroïsonner les enseignements et de mutualiser les bonnes pratiques ; il constate que la synergie peine néanmoins à être généralisée à l’ensemble des options, et qu’elle repose encore souvent sur des complicités individuelles entre enseignant·es ou sur des affinités entre pratiques/disciplines. Par ailleurs, bien que les mémoires catalysent des réflexions communes entre enseignant·es théoriques et artistiques sur la question de la recherche, le comité a pu relever que l’interaction entre ces deux piliers de l’enseignement reste timide et insuffisamment mise en œuvre. Cette faible interaction dessert la transversalité pédagogique qui figure parmi les principaux objectifs pédagogiques de l’AC’T et freine la contextualisation de la recherche dans une pratique artistique.
- 8 La recherche enseignante qui permet de renforcer le lien avec le monde professionnel et d’élargir le champ des partenariats est peu développée, malgré la richesse des pratiques qui existe au sein de l’AC’T. Les entretiens ont montré que les demandes de participer à des programmes de mobilité sur la base de projets personnels restent limitées par manque de cadre et/ou d’information appropriée. La mobilité internationale du personnel enseignant dans le cadre de projets en partenariat avec d’autres structures ou du programme Erasmus demeure elle aussi limitée et concerne principalement la zone francophone ou les pays frontaliers.
- 9 Le comité a pu constater que les personnels enseignant et administratif ne sont pas suffisamment tenus informés des formations dont ils pourraient bénéficier, quand bien même la demande existe dans différents domaines, notamment en matière d’innovations technologiques et numériques (personnel enseignant) et de logiciels bureautiques (personnel administratif). Sur ce point, le comité a noté la volonté de la gouvernance de l’établissement de mettre en œuvre un plan de formation structuré qui tienne compte des besoins des équipes et des personnes.



- 10 L'équipe pédagogique semble avoir une bonne perception de la politique qualité de l'AC'T ; les entretiens ont notamment mis en valeur des relations plus transparentes entre les différentes équipes et instances de l'établissement, une communication plus fluide avec le PO, un cadre de travail favorable à l'esprit d'équipe, une plus grande ouverture de l'établissement sur l'extérieur et une amélioration sensible de la communication en interne.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Mieux formaliser l'accompagnement des enseignant-es primo-arrivant-es et des conférencier-ères.
- 2 Valoriser la recherche enseignante et l'encourager en informant l'équipe pédagogique des aides disponibles et en permettant une réduction de la charge d'enseignement.
- 3 Développer la mobilité internationale des enseignant-es en pérennisant les partenariats.
- 4 Communiquer davantage sur la formation continue des personnels enseignants-et administratifs et l'encourager ; mener une réflexion collégiale sur les besoins en réunion plénière ou en s'appuyant sur les CO et les CGP.
- 5 Mettre en place un dispositif structuré d'analyse réflexive des pratiques pédagogiques, adossé à des critères clairs et partagés d'évaluation des enseignements.
- 6 Sensibiliser l'ensemble de l'équipe enseignante à la transversalité pédagogique dans le but de l'étendre à toutes les options et continuer d'encourager la mutualisation des savoir-faire.
- 7 Mieux articuler les versants théoriques et pratiques de la pédagogie par une approche collégiale aux mémoires et aux projets artistiques des étudiant-es.
- 8 Mieux équilibrer les charges et les responsabilités pédagogiques du personnel enseignant.

## ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant·es

---

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiant·es.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La faible taille des groupes permet aux enseignant·es de mettre en place un accompagnement individualisé des étudiant·es et de les soutenir dans leurs recherches artistiques tout au long de leur parcours, ce qui constitue une nécessité dans le cadre d'un apprentissage artistique. Cet accompagnement permet aux enseignant·es de rediriger, si besoin, les étudiant·es vers les différents services d'aides mais rend ce système en partie « personne-dépendant », ce qui, lors d'un changement dans l'équipe ou de dissensions internes peut conduire à une dégradation du suivi pour les étudiant·es.
- 2 L'établissement a mis en place un service d'aide à la réussite. La définition des activités d'aide à la réussite semble réalisée par l'équipe pédagogique ce qui pourrait amener à une déconnexion entre les besoins réels des étudiant·es et la perception de ces besoins estudiantins par l'équipe pédagogique.
- 3 L'AC'T a également entamé une montée en puissance de son service social. Celui-ci propose différents types d'aides, individuelles et collectives, qui sont par ailleurs connus de la plupart des intervenant·es, permettant ainsi au service de toucher un large public étudiant dans la limite de ses moyens.
- 4 Un projet de « rencontres hors cadre », moments privilégiés où les étudiant·es peuvent partager les projets artistiques réalisés en dehors du cadre académique, porté par le service social a été lancé afin de mettre en valeur les créations artistiques des étudiant·es et de créer du lien au sein de l'AC'T et entre les différentes options. D'autres événements transdisciplinaires sur des problématiques communes sont également à souligner notamment une projection sur la thématique du harcèlement prévue peu après la visite du comité des expert·es. Ces initiatives, ainsi que celle de revitaliser un lieu de vie étudiante (cafétéria) sont saluées afin d'améliorer le quotidien des étudiant·es mais aussi en soutenant l'ouverture de chaque section à d'autres disciplines artistiques au sein de l'établissement.
- 5 L'augmentation du budget annuel alloué à l'aide à la réussite, et l'amélioration de la communication entre la nouvelle gouvernance de l'AC'T et le PO ont eu un impact positif sur l'accompagnement des étudiant·es, permettant d'écourter les délais des mesures prises et une meilleure réactivité face aux besoins. Le comité a constaté que des actions ont été menées en vue d'améliorer les dispositifs existants pour répondre aux besoins liés aux études (ateliers de soutien méthodologique et numérique, prêt de matériel informatique, récupérathèque, mise à disposition de vélos et cours de français langue étrangère gratuits via le Pôle hainuyer pour les étudiant·es Erasmus) et à des difficultés personnelles (aides financières, soutien psychologique, aménagements pour les étudiant·es à besoins spécifiques). Il a été cependant souligné que les étudiant·es se saisissent encore trop peu des outils (tutorats, ateliers

de soutien méthodologique) visant à les aider dans leur parcours d'apprentissage par manque d'information et/ou désintérêt ; la paupérisation de la communauté étudiante pourrait également expliquer que beaucoup d'étudiant·es devant travailler à côté de leurs études ou ne pouvant se loger en ville limitent leur présence dans l'établissement aux cours dispensés et ne participent pas aux ateliers proposés en soutien.

- 6 La bibliothèque, le projet de récupérathèque (futur lieu de vente de matériel récupéré pouvant être acquis sur la base d'une monnaie locale unique favorisant une économie locale et circulaire) et le service social (par le prêt d'ordinateurs) mettent à disposition des étudiants du matériel utile et utilisé. Les ateliers sont pourvus du matériel nécessaire au travail des étudiant·es et disposent d'espace pour leur permettre de pratiquer. Cependant, l'établissement est limité par son PO, propriétaire des infrastructures, mais également par le classement de l'édifice, dans les possibilités de rénovation et d'occupation des locaux. Malgré ces difficultés, la nouvelle direction a lancé un projet d'aménagement pour un nouveau réfectoire plus convivial, soulignant la volonté d'amélioration dans un cadre limité. Néanmoins, concernant les possibilités d'occupation des locaux, dans la mesure où certains équipements volumineux et/ou coûteux sont indispensables à la pratique artistique des étudiant·es, la restriction d'accès actuel aux horaires de semaine de 8h à 18h pourrait représenter un frein pour les étudiant·es. En effet, les étudiant·es ne peuvent accéder aux équipements ad hoc, que durant les heures d'ouvertures, en excluant les moments où ils sont en cours et les périodes où ils sont en stage à l'extérieur.
- 7 Le CE revient d'une situation antérieure difficile caractérisée par une très faible représentation et participation étudiante. Il assure une transmission d'informations et un accompagnement des étudiant·es pour les rediriger vers les bon·nes interlocuteur·rices et leur expliquer les processus existants. Néanmoins, comme évoqué ci-dessus, certaines options ne bénéficient pas de représentant·es étudiant·es et leur nombre total est faible. Qui plus est, la représentation actuelle est principalement constituée d'étudiant·es en master. Dans cette situation, il apparaît que la représentation étudiante ne représente pas toujours l'ensemble des étudiant·es ce qui constitue un risque en tenant compte de la diversité actuelle des pratiques, des besoins et des profils des étudiant·es selon les options, ce qui potentiellement met en difficulté la pérennité de la représentation étudiante. Notons d'ailleurs qu'une des sept missions de la représentation étudiante du *Décret relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur* est justement « de participer à la formation des représentants des étudiants afin d'assurer la continuité de la représentation. ».
- 8 L'AC'T implémente un cours de méthodologie de la recherche en bloc 1 ou 2 de master selon les options et propose via l'aide à la réussite des activités les outillant pour la préparation de leur TFE (citons des ateliers de prises de notes et d'initiation au logiciel Antidote, ou encore des ateliers de gestion du stress pour les présentations orales). Toutefois, les modalités (de forme, de contenu, de délais) de préparation et de réalisation du TFE varient selon les options, ce qui peut amener à une forme d'iniquité dans la formation des étudiant·es.
- 9 Les maitres de stage valident le travail des stagiaires, généralement de manière orale. Le formulaire d'évaluation de stage présenté dans le rapport d'autoévaluation semble peu usité dans les faits. De plus, ces retours ne portent que sur l'évaluation du stage, ce qui est salubre pour le stagiaire mais omet potentiellement des retours possibles sur d'autres dimensions telles que les modalités du stage et sa gestion administrative (placement dans la formation, durée, échéance, régularité de l'accompagnement, etc.). De plus, les tuteurs ne disposent pas de procédure ou de moment de partage avec l'ensemble de l'équipe pédagogique pour offrir leurs regards sur la formation, si

ce n'est dans leurs contacts personnels avec certain·es enseignant·es. Bien que le milieu artistique soit fortement basé sur les réseaux personnels, il apparaît difficile d'adapter les formations proposées à la multitude des débouchés envisagés en se basant sur des informations parcellaires communiquées informellement à certain·es enseignant·es en particulier.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Systématiser une forme de consultation des étudiant·es bénéficiant des services d'aides et du service social (et pas uniquement via la représentation étudiante) pour s'assurer d'une rétroaction efficace par rapport aux aides proposées, et ainsi garantir que les aides proposées sont pertinentes pour l'ensemble de la communauté étudiante.
- 2 Établir une réflexion sur les besoins d'accessibilité aux locaux des étudiant·es, pour permettre une utilisation la plus efficace possible des espaces existants équipés en matériel non transportable, et sur la durée nécessaire d'utilisation des outils par chacun·e.
- 3 Définir avec les étudiant·es des leviers pour encourager la participation étudiante dans la représentation étudiante dès leur entrée dans l'établissement. Assurer une formation des représentant·es étudiant·es nouvellement élu·es par les représentant·es déjà présent·es pour garantir la continuité de la représentation étudiante. Une valorisation de l'engagement citoyen, qu'elle soit sous forme de reconnaissance, de crédits ECTS ou de responsabilisation, pourrait être envisagée.
- 4 Entamer une réflexion sur la temporalité de la préparation à la recherche, éventuellement dès le début du bloc 1 de master pour permettre d'améliorer l'accompagnement des étudiant·es à l'acquisition des compétences nécessaires à cette recherche. Aborder également la question de l'insertion de cette préparation dans le cursus (cours au PAE vs activité supplémentaire facultative).
- 5 Définir les objectifs communs entre toutes les options pour le TFE et les modalités applicables, mettant en regard la volonté d'offrir une formation de niveau master ouverte mais axé sur sa discipline principale. À cette fin, une discussion de fond doit avoir lieu sur les compétences transversales recherchées malgré les besoins et particularités propres à chaque section.
- 6 Envisager un moment ou une procédure permettant aux maitres de stage de faire des retours à l'institution à propos des forces, des compétences des étudiant·es et d'éventuels manquements dans leur formation, ainsi que des retours sur l'organisation pratique des stages tels que le placement dans le cursus, la durée, la fréquence de suivi (à ce titre, la grille d'évaluation des stages pourrait être étoffée avec ces éléments). Ces retours pourraient également dégager les évolutions actuelles et futures de leur métier et devraient être communiqués à l'ensemble des équipes pédagogiques.

## ESG 1.7. : Gestion de l'information

---

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité des expert·es a identifié que l'Académie doit encore travailler à la définition d'indicateurs pertinents pour permettre l'opérationnalisation concrète de son projet pédagogique. En l'absence de ces indicateurs, la collecte de données utiles au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique demeure limitée, ce qui entrave l'évaluation de l'évolution de certains aspects clés.
- 2 L'Académie collecte néanmoins déjà certaines données qualitatives et quantitatives (voir ESG 1.9), mais sans qu'une analyse systématique ne soit menée. L'absence de structuration et d'exploitation rigoureuse de ces données nuit au pilotage stratégique et à la mise en œuvre d'actions d'amélioration fondées sur des éléments probants.
- 3 L'Académie dispose de bases de données gérées via le logiciel Filemaker, mais celles-ci ne sont pas suffisamment développées pour permettre une exploitation aisée des données relatives à la progression des études, au profil des étudiant·es, aux taux de réussite ou aux ressources humaines. L'Académie envisage à court terme l'acquisition du logiciel Horizon (en collaboration avec Wallonie-Bruxelles Enseignement), une solution de gestion intégrée des données étudiantes, dont la mise en œuvre pourrait débiter avec la gestion des premières admissions en mars 2026. Bien que le personnel ait été informé du projet, il n'est pas encore pleinement impliqué dans le processus. Certains freins au changement ont été identifiés. Il serait donc pertinent de mettre en place une conduite de projet structurée et participative afin de garantir le succès de l'implémentation et l'exploitation optimale de ce nouveau système d'information. Cette application permettra notamment de répondre aux préoccupations de l'AC'T concernant les interfaces étudiantes, la gestion des PAE (Programmes Annuels des Étudiant·es), des locaux, des horaires, de l'offre pédagogique et des admissions. Ce futur logiciel répondra également aux exigences de reporting externe (ARES, FWB, Commissaires délégué·es), tout en renforçant les capacités de pilotage interne grâce à une base de données centrale et structurée. Il facilitera en outre le partage d'informations entre les options et les services transversaux.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Déployer une approche de gestion de projet structurée pour l'analyse des besoins, la mise en place, la formation des utilisateur·rices et l'exploitation de la future plateforme HORIZON, en veillant à associer l'ensemble des parties prenantes à chaque étape du processus.
- 2 Tirer parti de la mise en œuvre de cette nouvelle plateforme pour identifier et exploiter des indicateurs pertinents, en adéquation avec les objectifs et les actions définis dans le projet pédagogique de l'AC'T.

---

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

---

## CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les programmes de chaque option sont publiés sur le site internet de l'Académie. Pour chacune d'elles, une description détaillée des profils et des compétences attendues est proposée, accompagnée de la structure des programmes de bachelier et de master, ainsi que d'exemples de travaux d'étudiant·es. Le site fournit également des informations complètes sur les différents règlements, notamment — sans être exhaustif — le règlement des études, celui relatif à l'allègement ou encore celui concernant les réorientations (certains documents datent néanmoins de l'année académique 2020-2021). Les procédures d'inscription y sont clairement présentées, tout comme les informations sur les services destinés aux étudiant·es.
- 2 L'établissement dispose de documents détaillant les attendus, le déroulement et les modalités des admissions. Toutefois, ceux-ci ne circulent qu'au sein de l'établissement et ne sont transmis aux candidat·es que lorsque ceux-ci ont fait le premier pas vers l'établissement en montrant leur intérêt par un premier contact. Le risque est donc de passer à côté de certain·es étudiant·es potentiellement intéressé·es qui ne feraient pas le premier pas, et restreint le champ de « recrutement » aux candidat·es ayant déjà des liens avec des membres de l'établissement, diminuant le nombre d'étudiant·es étranger·es susceptibles de candidater.
- 3 Une structuration et une analyse des différents événements de communication externes sont en cours et le comité des expert·es souligne leur avancement (salons SIEP, ateliers ouverts, Journée « Portes ouvertes », analyse des moyens utilisés par le public pour découvrir l'AC'T lors de ces différents événements). La journée de rentrée, comme les ateliers ouverts, permet aux étudiant·es de rencontrer différent·es acteur·rices de l'établissement, représentant·es étudiant·es, enseignant·es de diverses options, et d'obtenir des informations sur la vie étudiante. À ce titre, ces événements participent pleinement à l'objectif d'ouverture de l'AC'T.
- 4 Une attention toute particulière à la communication externe fait partie du projet pédagogique de la direction et est progressivement mis en place depuis 2024 avec des publications notamment sur les réseaux sociaux (Instagram, Facebook) mettant en avant le travail des étudiant·es, des alumni et l'actualité des enseignant·es et de l'AC'T. Des campagnes de communication (via Facebook, Instagram, le site internet de l'AC'T et celui de la Ville, et une campagne d'envois postaux à différentes écoles secondaires de la région ainsi que via des affiches et des bâches dans la ville) ont également été lancées en 2024.
- 5 Les points forts de l'institution sont bien perçus par l'ensemble des parties prenantes mais ne semblent pas se retrouver dans une stratégie de communication structurée sur ces aspects. Qui plus est, une communication par des réseaux institutionnels se développe en parallèle de réseaux intra-ateliers (notamment via les réseaux sociaux, où une page AC'T officielle co-existe avec différentes pages et groupes spécifiques à certaines options ou certains ateliers). Ceci pourrait amener à une dispersion et une

hétérogénéité dans la communication rendant par conséquent l'image de l'AC'T moins claire vis-à-vis du public.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Développer la communication externe sur les modalités des épreuves d'admissions et les points forts de l'institution également via le site internet et les réseaux sociaux en complément des événements ouverts au public. Les informations pertinentes devraient être trouvables facilement par divers moyens.
- 2 Co-construire, en impliquant notamment les étudiant·es, un plan de communication institutionnel pour s'assurer que l'image envoyée est celle que l'AC'T souhaite transmettre à ses différents publics (et que cette image correspond à l'image que l'institution a d'elle-même). Définir les champs d'actions des options et de l'AC'T dans leurs communications respectives.

## ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

---

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiant·es et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Académie reconnaît des lacunes historiques en matière d'autoévaluation structurée. Depuis 2023, un changement de dynamique est engagé. Une culture plus ouverte et partagée de l'autoévaluation interne s'initie notamment via les journées RéAC'T, l'adaptation des stages internes sur la base d'enquêtes auprès des étudiant·es, la révision des pratiques autour des mémoires, la réflexion sur les masters ou encore le formulaire d'abandon enrichi d'une dimension qualitative.
- 2 Cette évolution marque une rupture culturelle positive, largement saluée et activement soutenue par la direction. Toutefois, le dispositif reste encore embryonnaire, peu formalisé et fortement dépendant de l'engagement de quelques personnes-clés. Les échanges de pratiques demeurent majoritairement cloisonnés, limités dans les options. La taille humaine de l'Académie, conjuguée à la dynamique impulsée par la nouvelle direction, offre pourtant un réel potentiel pour renforcer et valoriser ces partages à l'échelle institutionnelle.
- 3 Les données disponibles sont peu exploitées de façon systématique : par exemple les retours des étudiant·es via formulaires d'abandon commencent à être collectés mais sans analyse systématique. Les indicateurs de performance (réussite, insertion, satisfaction) ne sont pas suivis régulièrement.
- 4 L'établissement ne dispose pas d'un cadre formalisé pour l'évaluation périodique de l'atteinte des objectifs pédagogiques pour l'ensemble de ses programmes. Le manque de critères d'évaluation clairs et partagés (voir ESG 1.3), ainsi que l'absence d'une procédure de révision/validation des programmes harmonisée (voir ESG 1.2) limitent la capacité à objectiver l'efficacité des programmes. Les décisions de révision curriculaire reposent principalement sur des échanges au sein des conseils d'option ou sur des ressentis, sans analyse systématique fondée sur des données mesurables (taux de réussite, insertion, satisfaction, etc.).
- 5 Les actions entreprises en matière d'amélioration, bien que réelles (comme la redéfinition du cadre des stages internes, la mise en place d'atelier d'écriture, le début d'harmonisation des fiches ECTS, ...), sont peu visibles pour les parties prenantes, en particulier les étudiant·es et les partenaires externes. Ce manque de visibilité freine l'appropriation collective des évolutions engagées (appropriation collective d'une démarche qualité) et peut générer une forme de démobilisation ou de défiance, alors même que les efforts engagés sont réels.



## RECOMMANDATIONS

- 1 Définir une méthodologie de suivi fondée sur des bilans annuels documentés, exploitant des données objectivables (réussite, abandon, insertion, satisfaction) et partagées avec les enseignant·es et étudiant·es.
- 2 Valoriser les échanges de pratiques, en lien avec la révision des programmes, existant au sein de certaines options et les transposer à l'échelle de l'institution.
- 3 Structurer la collecte et l'analyse des données disponibles, en utilisant les outils existants (formulaires d'abandon, Drive, données d'inscription). Le projet de changement de logiciel Horizon peut être une opportunité pour cela.
- 4 Mettre en place des mécanismes d'aller-retour vers les parties prenantes (étudiant·es, enseignant·es, partenaires) sur les processus de révision des programmes et les mesures d'ajustement décidées, pour consolider la culture qualité (l'amélioration continue) dans une logique participative. Structurer la communication des résultats des évaluations et des actions d'amélioration permettrait d'assurer la transparence et de renforcer l'implication des enseignant·es, étudiant·es et partenaires dans la dynamique qualité.
- 5 Associer les partenaires professionnels et alumni à la réflexion sur les compétences attendues, pour anticiper les mutations du secteur artistique.

## ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

---

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Jusqu'à présent, l'Académie a relativement peu exploité les évaluations programmatiques menées avec l'AEQES comme une opportunité d'apprécier la pertinence et l'efficacité de ses dispositifs d'assurance qualité et de son organisation interne. Le comité des expert·es comprend que la relation à l'assurance qualité dans l'enseignement artistique puisse ne pas aller de soi. Néanmoins, il souligne que les démarches engagées depuis la crise du COVID - notamment la dynamique impulsée par la démarche RéAC'T, les initiatives portées par la nouvelle direction (participation, communication interne, transparence, amélioration des infrastructures et des conditions d'étude, renforcement des liens avec le PO) - ainsi que le projet pédagogique en cours, relèvent toutes d'une approche qualité. C'est donc à partir de ces nouvelles dynamiques que l'Académie peut capitaliser sur les bonnes pratiques identifiées, tout en repérant les axes d'amélioration à travailler pour l'ensemble des programmes qu'elle propose.
- 2 Pour ce qui est de l'assurance qualité externe, l'AC'T bénéficiera par ailleurs d'une opportunité précieuse avec la prochaine évaluation programmatique de l'AEQES prévue en 2025-2026, qui pourra contribuer à renforcer les démarches d'autocritique et d'autoévaluation, dans une logique d'amélioration continue de ses programmes.

### RECOMMANDATION

- 1 Profiter de la prochaine évaluation programmatique de l'AEQES pour engager une réflexion sur les améliorations et les formalisations pertinentes du dispositif qualité, et renforcer la cohérence des programmes proposés par l'Académie.

## Conclusion : une transition positive, encore en cours de formalisation, autour d'un projet pédagogique prometteur et fédérateur, à ancrer davantage dans les pratiques et le vécu quotidien

L'évaluation institutionnelle de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai met en évidence une dynamique de transformation profonde, amorcée récemment. Portée par une nouvelle direction et appuyée par un engagement croissant des équipes, cette évolution s'inscrit dans une volonté affirmée de renforcer la cohérence institutionnelle, de poursuivre les améliorations des relations avec le PO, d'optimiser la qualité de l'offre de formation, de valoriser l'image de l'Académie et de renforcer son attractivité.

Cette transition se manifeste notamment par la mise en œuvre de pratiques collaboratives renforcées, la création d'instances de concertation transversales (comme les réunions RéAC'T ou les réunions des équipes administratives I), ainsi que par l'introduction d'outils partagés tels que la plateforme Drive, qui favorisent la transparence et la structuration.

Toutefois, cette dynamique demeure encore en construction. Le système qualité reste à formaliser, et repose aujourd'hui sur l'engagement de quelques personnes-clés. L'absence de dispositifs transversaux consolidés, d'indicateurs partagés et de procédures homogènes pour l'évaluation des étudiant·es et des programmes limite encore la capacité de l'Académie à organiser et piloter efficacement ses actions.

Le projet pédagogique de l'AC'T, centré sur l'esprit d'équipe et l'attractivité de l'Académie en favorisant la créativité, l'accompagnement individualisé et l'ouverture aux milieux professionnels, est ambitieux et prometteur. Il constitue un socle fort et mérite d'être davantage intégré dans les pratiques quotidiennes. Une articulation plus étroite entre ce projet pédagogique, la politique qualité et la planification stratégique s'avère nécessaire. Cela implique notamment une harmonisation ciblée des pratiques entre les options, sans compromettre leur identité ni leur autonomie.

La gouvernance actuelle est largement perçue comme accessible, transparente et fédératrice, tant par les équipes que par les étudiant·es. Cette confiance constitue un levier précieux à consolider. Le renforcement des espaces de dialogue (Conseils d'option, Conseil Étudiant, Conseil de gestion pédagogique, assemblées plénières) soutient l'émergence d'une culture participative. Néanmoins, la participation étudiante reste hétérogène selon les options et nécessite un soutien et un accompagnement structuré pour favoriser une représentation équitable et durable.

Le comité des expert·es souligne également l'importance d'impliquer de manière plus systématique les parties prenantes externes — notamment les partenaires professionnel·les — dans les processus de révision des programmes, de réflexion pédagogique et de définition des indicateurs. Concernant ces derniers, le projet Horizon représente une opportunité stratégique majeure. Sa réussite dépendra de la mise en œuvre d'une gestion de projet structurée, participative, et fédératrice.

Depuis 2022, les démarches portées par la direction, appuyées notamment par la dynamique RéAC'T, ont initié un véritable élan en faveur de la qualité. Le comité des expert·es salue les efforts déjà engagés par l'Académie et invite l'ensemble de la communauté à poursuivre cette dynamique collective et célébrer régulièrement les succès engrangés. Le chemin parcouru est prometteur, et le potentiel de développement est réel. Il convient désormais de structurer, de pérenniser et de faire rayonner cette culture qualité au service d'un enseignement artistique ambitieux, inclusif et tourné vers l'avenir.

## Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert·es

A l'heure de la publication du rapport, l'AEQES n'avait pas reçu le droit de réponse final de l'établissement. Celui-ci sera annexé, dès réception, à ce rapport.

# ANNEXE 1 - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'Académie des Beaux-Arts de Tournai des 07/04/2025 et 08/04/2025

## 07/04/2025

Heure de début	Heure de fin	Commission
9h	9h30	<i>Réunion de travail du Comité d'évaluation</i>
9h30	10h30	Direction (présentation du projet pédagogique - 20') + Conseillère académique + Coordinatrice qualité
10h30	10h45	<i>Debriefing du CEA (Comité des experts AEQES)</i>
10h45	11h15	Représentant·e·s du PO
11h15	11h30	<i>Debriefing du CEA</i>
11h30	12h30	Président·e·s des Conseils d'option
12h30	12h45	<i>Debriefing du CEA</i>
12h45	13h30	REPAS
13h30	14h30	Visite des locaux
14h30	15h15	Cellule qualité
15h15	15h30	<i>Debriefing du CEA</i>
15h30	16h30	Administratif: COM + RH + Financier
16h30	16h45	<i>Debriefing du CEA</i>
16h45	17h45	Service d'aide aux étudiant·e·s
17h45	18h	<i>Debriefing du CEA</i>
18h	19h00	Étudiant·e·s non impliqué·e·s dans les conseils
19h	19h15	<i>Debriefing du CEA</i>
19h15	20h00	Consultation de documents

## 08/04/2025

Heure de début	Heure de fin	Commission
8h30	9h00	<i>Réunion de travail du Comité d'évaluation</i>
9h	10h00	Services administratifs: Bibliothèque - Secrétariat étudiant - Col- lecte 106, etc.
10h	10h15	<i>Debriefing du CEA</i>
10h15	10h45	Étudiant·e·s du Conseil étudiant
10h45	11h00	<i>Debriefing du CEA</i>

11h00	12h00	Diplômé·e·s + représentant·e·s d'institutions partenaires
12h00	12h15	<i>Debriefing du CEA</i>
12h15	13h00	REPAS
13h00	14h00	Intervenant·e·s externes (jurys, conférenciers, etc.)
14h00	14h15	<i>Debriefing du CEA</i>
14h15	15h00	Enseignant·e·s des cours théoriques
15h15	15h30	<i>Debriefing du CEA</i>
15h30	16h30	Enseignant·e·s (assistant·e·s, chargé·e·s de cours, conférencier·e·s)
16h30	16h45	<i>Debriefing du CEA</i>
16h45	17h15	Entretien avec la Direction
17h15	19h00	<i>Préparation de la restitution orale</i>
19h	19h30	Restitution finale