

# Calendrier et plan de suivi des recommandations des experts

Ecole supérieure des Arts Saint-Luc de Liège  
Domaine des Arts plastiques, visuels et de l'Espace

Janvier 2014

Ce plan de suivi est le fruit d'une réflexion partagée par l'ensemble de la communauté éducative de l'ESA (direction, enseignants, personnel administratif et représentants des étudiants). Il a été plus précisément élaboré en concertation étroite entre la direction et la coordinatrice qualité et discuté au sein du Conseil de Gestion pédagogique.

Le rapport d'évaluation interne a permis, à l'automne 2012, de dégager très rapidement cinq pistes d'action prioritaire. Celles-ci ont été analysées lors d'une journée pédagogique, en décembre 2012, en suggérant de nombreuses actions d'amélioration possibles.

Suite à la réception du rapport final de synthèse rédigé par le comité des experts et de l'analyse transversale des évaluations des cursus en arts plastiques, visuels et de l'espace, une première ébauche du plan de suivi a été formulée par la direction et la coordinatrice qualité. Après avoir été complété en intégrant certaines actions proposées lors de la journée pédagogique, le Plan de suivi a été présenté et discuté en Conseil de gestion pédagogique en janvier 2014.

Formellement adopté par le Conseil d'Administration de l'ESA, il fera l'objet d'une diffusion et d'une présentation à l'ensemble des membres du personnel et au Conseil des Etudiants.

Ce plan de suivi traduit la volonté de l'institution d'intégrer pleinement la démarche qualité à la stratégie globale de l'institution. La démarche qualité se veut être l'un des piliers dans la recherche de l'amélioration constante de ses enseignements, il en est le fil conducteur. Par définition, la qualité est un processus dynamique ; c'est pourquoi ce plan de suivi initial évoluera certainement afin de s'adapter à divers aléas internes ou externes.

### **Les points d'ancrage du plan de suivi**

Nous avons pu constater une très forte concordance entre le diagnostic établi par l'analyse CAF en 2010-2011, le rapport d'autoévaluation et le rapport final de synthèse : les recommandations sur lesquelles nous nous appuyons sont donc référencées dans plusieurs de ces documents.

Dans une moindre mesure, nous souhaitons aussi développer certains de nos points forts en veillant à mettre en place des dispositifs visant à généraliser et/ou pérenniser certaines de nos « bonnes pratiques » : relevons notamment l'implication volontaire dans l'approche par compétences et l'existence d'un conseil culturel qui veille à développer des initiatives internes et des partenariats culturels.

## **Les quatre axes du plan de suivi**

La définition des axes prioritaires s'est largement inspirée des propositions du CGP puisque les cinq pistes d'actions prioritaires sélectionnés par notre organe de gestion pédagogique en novembre 2012 se trouvent reprises dans le plan de suivi soit sous forme d'un axe spécifique, soit sont intégrées au sein d'un axe plus global.

Le premier axe concerne évidemment la révision des programmes. Il est primordial de centrer les efforts sur l'amélioration constante de la qualité des programmes de formation, des enseignements et des pratiques pédagogiques. L'outil privilégié est l'approche par compétence. D'une part, cette approche permet de placer l'étudiant au cœur de son apprentissage, il devient acteur de sa formation et celle-ci devrait sur le long terme nous permettre de combler certains manques pointés dans le rapport interne et dans le rapport externe. D'autre part, cette approche avait déjà expérimentée au sein de l'une des options.

Le deuxième axe nommé « développer nos autres missions » regroupe des recommandations qui participent clairement à l'enrichissement des enseignements tels que l'intégration dans nos programmes de finalités ou séminaires centrés sur la recherche, le développement d'une politique culturelle ou encore l'ouverture internationale.

Le troisième axe « Professionnaliser la gestion de l'ESA » vise à instaurer au sein de l'ESA une gestion plus stratégique, en se dotant d'outils de pilotage. Il permet également de répondre à certaines attentes du corps enseignant en matière de gestion du personnel et de gestion des ressources.

Le quatrième axe « Communication » méritait d'être référencé à part entière. Cet axe distingue des actions spécifiques à mener au niveau de la communication interne et externe. Investir dans la communication permettra à l'institution de faciliter les échanges internes. La communication externe, quant à elle, doit se pourvoir d'un plan de communication afin d'assurer son efficacité.

## **Ce qui a déjà été accompli entre l'audit et le dépôt du plan de suivi**

Dans l'axe un : la révision des programmes :

- généralisation de l'approche par compétence grâce à la constitution d'une équipe de coordinateurs – identification des compétences et capacités : travail terminé en janvier 2014 ;
- Lancement de la procédure de révision des cursus des masters : lignes directrices explicitées, établissement d'un échéancier : dépôt des propositions des conseils d'option : fin janvier 2014 ;
- Renforcement de l'encadrement des stages et du suivi des mémoires ;
- Renforcement de l'encadrement pédagogique des cursus de type long, notamment en master 2.

Dans l'axe 2 : développer nos autres missions :

- constitution d'un service des affaires culturelles et adoption d'une politique culturelle par le Conseil culturel dont la composition a été renouvelée en novembre 2013 ;
- amorce d'un plan de développement de la mobilité internationale au sein de la Commission Erasmus (décembre 2013 – janvier 2014).

Dans l'axe 3 : professionnaliser la gestion de l'ESA :

- gestion des personnels : clarification des modalités de gestion du personnel ouvrier et administratif ;
- constitution et structuration du service informatique ;
- amélioration de l'accès à des ressources : installation partielle du WIFI ;
- relance de la commission bibliothèque.

Dans l'axe 4 : développer une politique de communication :

- création d'un service communication en septembre 2013
- présentation des premières actions de communication au CGP en novembre 2013
- engagement d'un informaticien pour concevoir l'intranet (début janvier 2014)
- projet transversal d'aménagement de la galerie de l'ESA afin d'améliorer sa visibilité.

## **Conclusions**

Rédiger un plan de suivi n'est pas aisé. La tentation de s'engager sur de nombreuses pistes d'amélioration est grande. L'institution a fait le choix d'un plan de suivi réaliste mais aussi ambitieux.

Réaliste car chacune de ces actions nécessite des ressources, des investissements ou encore du temps ; la volonté de l'institution n'est pas de se disperser.

Ambitieux car il permet à l'institution d'évoluer, de repositionner son offre de formation et de mieux s'insérer dans les milieux professionnels et artistiques tant au niveau national qu'à l'international.

Ce plan de suivi représente l'une des premières concrétisations de la démarche qualité. Son contenu démontre l'approche participative qui a été poursuivie et la volonté de l'institution d'inscrire la démarche qualité dans sa stratégie globale.

### *Abréviations :*

*REI : rapport d'évaluation interne*

*RFS : rapport final de synthèse*

*RAT : rapport d'analyse transversale*

*C.A. : conseil d'administration*

*C.G.P. : conseil de gestion pédagogique*

*C.O. : conseil d'option*

## Axe 1 : poursuivre la révision des programmes

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité	Responsables	Degré de réalisation / échéances	Résultats attendus	Conditions de réalisation
(RFS, recom. 1, p.4 et RAT, recom. 17 p. 32 et REI conclusion p.34)	Rédiger un profil d'enseignement pour chaque cursus de premier cycle	***	les coordinateurs compétences	juin 2014 pour B1 et années suivantes	fiches ECTS plus lisibles et plus explicites sur l'articulation des apprentissages	adoption de référentiels compétences par CSESA/ARES
	Revoir les programmes de bachelier	***	les CO	Juin 2015	nouveaux programmes de bachelier	
	Systématiser l'organisation de réunions de concertation pédagogique	**	les présidents des CO et coordinateurs comp	2015 et suivantes	renforcement de la cohérence pédagogique	
	Adapter progressivement les évaluations à l'approche par compétences	**	les CO et CGP	juin 2015 et suivantes	épreuves intégrées associant diverses catégories de cours	assouplissement du règlement général des études
Se positionner sur les modalités et la fonction des masters et se donner les moyens de leur encadrement ( RFS, recom. 6 et 7, p. 5 RAT, recom. 24, p. 35 REI, conclusion p.53)	Définir les balises pour la révision des programmes de master	***	direction et CO concernés	en cours	adoption de règles communes	
	Développer, préciser et différencier les finalités des masters	***	les CO	en cours mars 2014	programmes explicités	
	Elaborer de nouvelles grilles de cours	***	les CO	en cours mars 2014	grilles de cours complétées par des cours spécifiques	
	Renforcer les équipes pédagogiques en termes d'effectifs et d'expertise	**	direction	3 ans jusqu'en septembre 2015	cadre renforcé profil de compétence établi préalablement au recrutement	Pouvoir compter sur l'augmentation du cadre prévue
	Préciser la nature du mémoire et les modalités d'accompagnement des mémorants	**	CGP et coordinateurs des mémoires	année 2015	articulation du mémoire et du projet de fin d'années Rôles du promoteur, des lecteurs précisés	
Développer l'autonomie de l'étudiant (RFS, recom 4 p.5)	Développer des stages internes, cours à option, workshops...	***	Direction et CGP	2014-2015	"personnalisation" des cursus	adaptation de la réglementation permettant plus d'autonomie dans l'organisation des cursus
	Accroître la transversalité/transdisciplinarité	***	CGP et CO	année 2015	organisation au minimum d'une activité transversale par an	
Améliorer l'organisation et la gestion des stages (RFS, recom. 9 et 10 REI, conclusion p 35)	Redéfinir les finalités des stages externes	***	CO	2014-2015	objectifs clarifiés	
	Généraliser l'organisation des stages	**	CO et CGP	année 2015	mise en contact avec les milieux professionnels	
	identifier lieux stages potentiels	**	CO et CGP	2014-2015	carnets d'adresses élargis et diversifiés	
	Encadrer la supervision des stages externes	*	direction	2014-2015	attribution d' un superviseur	
Mettre en place l'EEE (RFS, recom. 19, p. 8)	Mener une réflexion institutionnelle sur la place de l'EEE dans l'institution	**	CGP	année 2016	Définition d'une politique objectifs/contenu	
	Instaurer une évaluation périodique des enseignements	*	direction	année 2017	évaluation globale des programmes	

## Axe 2 : Développer nos autres missions pour nourrir nos formations (en lien avec nos formations)

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité	Responsables	Degré de réalisation / échéances	Résultats attendus	Conditions de réalisation
(Développer une politique de recherche) RAT 24, p. 35	Développer les finalités approfondies	***	CGP et CO	année 2015	ouverture de cette finalité dans tous les masters	
	Développer un séminaire de recherche pour intégrer davantage la pratique réflexive	*	CGP et CO	année 2015 année 2016	Définition des modalités du développement du séminaire Organisation en interne d'un séminaire	
	Valoriser les publications et recherches de nos étudiants	*	CGP	année 2017	stimulation pour les étudiants et mise en réseau	
Soutenir le dynamisme culturel de l'institution (RFS, forces 3, P. 7 RAT, bonnes pratiques, p. 46) (REI)	Encourager et soutenir les manifestations impliquant étudiants et enseignants	***	conseil culturel	en cours	Renforcement de la découverte d'expressions différentes	
	Poursuivre et développer la politique de partenariats culturels	***	conseil culturel	en cours	Décloisonnement des pratiques artistiques Notoriété de l'ESA	
Développer la dimension internationale (RTA, Recom. 39, p. 39 et REI p. 81) (REI, p. 69 ) (REI, p. 82) (REI, p. 71) (RE, p. 71)	définir un plan de développement	***	commission Erasmus	2014-2015	document de synthèse précisant les objectifs, moyens et responsabilités	
	développer la mobilité de nos étudiants	**	commission Erasmus	année 2015	Augmentation du nombre d'étudiants partants	
	encourager l'échange de pratique pédagogique par la mobilité enseignante	**	commission Erasmus	année 2015	Augmentation du taux de la mobilité enseignante	
	diversifier les programmes d'échange par une prospection active	*	commission Erasmus	2016-2017	Augmentation et meilleure sélection des programmes	
	collaborer à des projets, séminaires internationaux en matière de formation , de recherche	*	direction et commis. Erasmus	2016 et suivants	Augmentation du nombre de projets de collaborations	disposer d'un financement spécifique
valoriser les échanges internationaux	*	commis. Erasmus et serv communication	année 2015	amélioration de la visibilité des actions et des retombées pour l'ESA		

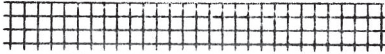
### Axe 3 : professionnaliser la gestion de l'ESA

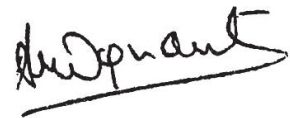
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité	Responsables	Degré de réalisation / échéances	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Etablir un plan d'actions priorisé, (recom 1 du rapport, p. 8)	Adopter un plan stratégique	***	direction et CGP CQ	juin 2014	vision claire des objectifs et échéances	
Constituer un fonds de données indispensables afin de repenser ses enseignements avec justesse (RAT, recom. 46 et 47, p.48 REI, La gestion des données, p81)	Développer des outils de mesure pour améliorer le pilotage des formations	***	service qualité	juin 2015	Définitions d'indicateurs Définitions des responsabilités	
	Se constituer un archivage, mémoire du dynamisme de l'institution	**	service à créer	juin 2016	récolte des traces de nos activités	
	concevoir et systématiser la rédaction d'un rapport annuel	**	CQ et direction	2016-2017	rapport reprenant les différents indicateurs et mesurant le degré d'atteinte du plan de suivi.	
Améliorer la gestion des personnels (RAT, recom 41, p. 45)	clarifier les procédures et les critères de recrutement	***	CGP et CE direction	juin 2014	clarification procédures et compétences attendues	
	ouvrir le recrutement à de nouveaux profils		direction et CGP	juin 2014	diminution de la tendance à "l'endogamie"...	
	Accompagner les nouveaux enseignants	**	service à créer et direction	année 2015	politique d'accueil identification de "référents"	
	Instaurer une évaluation des enseignants	*	direction	année 2017	EEE proposée sur base volontaire	
	Proposer un dispositif de soutien	*	direction et CGP	année 2018	recours à un service pédagogique (interne ou externe)	
Promouvoir la formation continue (RAT, rec 30, p. 37)	Développer une politique de formation continue prioritairement pour le personnel ouvrier et adminis.	*	direction Conseil d'Entreprise	année 2016	amélioration des compétences	
Accroître la transparence des budgets disponibles (RPS, p. 10 et REI, p. 80)	Développer une politique et des plans d'investissement au niveau des bâtiments et de l'équipement pédagogique	**	CA et direction	décembre 2014	planning des investissements "lourds"	
Mettre en place une véritable politique d'achat... (RAT, recom 31, p. 38 REI, les budgets p. 58)	formaliser la procédure des demandes d'achat de matériel pédagogique	**	direction	décembre 2014	procédure fixe, communiquée aux C.O, avec retour d'informations	
(favoriser l'accès à des ressources)	formaliser la procédure d'accès aux différents services Informatique, technique, etc...)	**	direction (CPPT)	en cours	procédure de réception des demandes, de tri, de priorisation efficacité plus grande	
REI	améliorer l'accès à internet	***	serv. Informatique	en cours	accès rapide au net	
RFS	dynamiser le fonctionnement de la bibliothèque	**	com. bibliothèque	année 2015	fréquentation accrue de la bibliothèque	



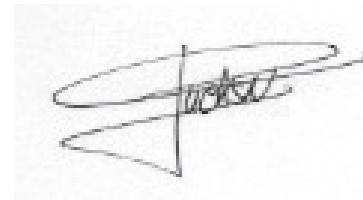
#### Axe 4 : développer une politique de communication

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité	Responsables	Degré de réalisation /	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Etablir une politique de communication (REI, plan de commu., P. 80)	Développer le service Communication	***	direction	sept 2014	définition des rôles	
	Définir un plan de communication	***	service commu	année 2014	priorisation des actions	
	Définir une charte d'utilisation des moyens de com	***	Dir et service commu	année 2015	régulation des pratiques	
Améliorer la communication interne et veiller à son efficacité (REI, La communication p.80 RFS, recommandation 20, p. 8 RAT, recommandation 51, p. 49)	Développer un intranet	***	service informatique		accès direct aux PV de réunions	
	Nourrir l'intranet en documentant les rubriques	**	direction service communication service qualité	2015-2016	communications entre les acteurs informations claires sur activités d'enseignement mode d'emploi de l'ESA organigramme explicité	
	Améliorer la communication sur le site de l'école : valves d'affichage, signalétique, écrans...	**	service commu	2015	différenciation des supports selon la nature des messages signalétique claire des espaces scolaires signalétique événementielle	
Améliorer la communication externe (REI p. 80)	Améliorer la structure et le contenu du site internet	**	service commu service informatique	année 2015	informations claires sur programmes valorisation du dynamisme des options et étudiants	
	Professionnaliser la représentation de l'école à l'extérieur (Siep, journées portes ouvertes, écoles secondaires...)	**	service commu	année 2015	personnes ressources formées supports de communication "ad hoc"	
	Renforcer la visibilité de la galerie	*	conseil culturel	année 2014	fréquentation accrue	
	Investir les réseaux sociaux	**	service commu	2015-2016	diversification canaux d'information	
	concevoir et alimenter une newsletter	**	service commu/cult	année 2015	réduction de l'envoi de mails	
créer un réseau d'anciens (REI p. 81 RFS, recom 17 p. 8 RAT, recom 48 et 49, p. 48)	Mettre en place une équipe ad hoc	**	direction	année 2015	responsabilité confiée à un mdp	
	Développer un réseau d'ancien	***	le service créé	année 2015-2016	banque de données bien documentée les associer à une activité/an	
	Valoriser leur parcours	*	service commu	en cours	construction d'un sentiment de confiance en l'avenir et de fierté	

  
**saint-luc LIÈGE**  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DES ARTS  
41, BD DE LA CONSTITUTION - B-4020 LIÈGE



Anne-Marie Wynants  
*Directrice*



Nathalie Fucks  
*Coordinatrice Qualité*