



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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Arts plastiques, visuels et de l'espace

Académie royale des Beaux-Arts de
Bruxelles (ArBA-EsA)

Bernard CAZAUX
Raphaël DARQUENNE

05.02.2019

Table des matières

Contexte de l'évaluation.....	3
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	4
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	4
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	5
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	9
Conclusion générale.....	15
Droit de réponse de l'établissement.....	18

Arts plastiques, visuels et de l'espace : ArBA-EsA

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation de suivi du cursus «Arts plastiques, visuels et de l'espace ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, M. Bernard CAZAUX et M. Raphaël DARQUENNE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 27 février 2018 à la l'Académie royale des Beaux-Arts de Bruxelles (ArBA-EsA). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le *cluster* Arts plastiques, visuels et de l'espace, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012-2013 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Les experts remercient tous les participants pour leur cordialité, leur hospitalité et l'efficacité de leurs collaborations. Les conditions matérielles d'accueil ont été bonnes, les documents présentés par l'école satisfaisants.

Composition du comité¹

- Bernard CAZAUX
- Raphaël DARQUENNE

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Présentation de l'établissement et des programmes évalués

L'Académie royale des Beaux-Arts de la ville de Bruxelles (ArBA-EsA) est une école supérieure des arts de plus de 300 ans située au cœur de la ville de Bruxelles.

Le pouvoir organisateur de l'école est la Ville de Bruxelles, Échevinat de l'Instruction publique et de la Jeunesse. Les liens de l'ArBA-EsA avec la Ville de Bruxelles ont de profondes racines historiques. Ils remontent à la fondation de l'Académie en 1711. Dans le découpage en réseaux qui caractérise l'enseignement en Belgique, l'école appartient à l'enseignement officiel subventionné.

Elle dispense un enseignement supérieur de type long et délivre des diplômes de bachelier et de master en Arts plastiques, visuels et de l'espace.

Elle propose 14 cursus de premier cycle sanctionnés par un diplôme de bachelier de transition en arts plastiques, visuels et de l'espace et 17 cursus de second cycle sanctionnés par un diplôme de master en arts plastiques, visuels et de l'espace.

Les masters sont disposés selon 3 finalités : spécialisée, approfondie (dont un master approfondi en codiplomation avec l'université d'Aix-Marseille) et didactique.

Elle propose en outre une agrégation et un troisième cycle.

Les doctorats en Art et sciences de l'art se font en partenariat avec plusieurs universités.

L'ArBA-EsA organise également des *Executive master* dans le cadre de formations professionnelles (*Food Design, Knitting Design/Maille, Pratique de l'exposition et de la médiation*).

Le nombre d'étudiants inscrits est approximativement de 550.

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

Depuis 2015 l'École a eu à gérer conjointement de nombreuses mutations alors que le nombre des étudiants inscrits était croissant, jusqu'à atteindre, en 2017, les 550 (soit 28 % d'augmentation), ce qui a signifié pour cette période davantage d'étudiants et insuffisamment de personnel d'encadrement aux titres administratif et pédagogique. À terme cependant ce nombre a permis qu'un directeur adjoint soit engagé ainsi qu'un agent financier et un technicien informatique. À noter également le recrutement d'un conseiller académique. Durant ces années il a fallu que l'École mette en place le décret Paysage² et ce qu'induisaient les préconisations issues de l'évaluation AEQES de 2013. Dans le même temps, une tranche importante de travaux indispensables (toiture et divers aménagements) ont été entrepris dans les bâtiments. Ces chantiers ont altéré le bon fonctionnement de l'établissement et posé certaines difficultés. Ce fut également le cas au niveau financier : le Pouvoir Organisateur a en effet mis en place de nouvelles procédures qui ont eu pour effet de clarifier le budget et de le rendre plus lisible ; en revanche, les formalités nécessaires aux achats, qui étaient jusque-là gérées en interne, se sont trouvées être considérablement alourdies, ralentissant ainsi les opérations de manière préjudiciable au fonctionnement de l'École.

En dépit de ces obstacles, l'École a continué à travailler et même, grâce aux réflexions engendrées, elle est parvenue à accroître la qualité de ses enseignements – comme nous le verrons dans la suite de ce rapport –, améliorer son rapport au monde extérieur et fortifier l'attention sociale portée aux étudiants pour tous les cursus.

L'autonomie des cursus a été renforcée (en témoignent par exemple les budgets d'artistes invités attribués dans chaque filière) mais cette autonomie, lorsqu'existent 17 cursus, comporte aussi un risque, celui de la diffraction : il convient donc de veiller à faire cohabiter autant de synergies et de parvenir à rassembler les énergies alors qu'elles ont tendance à se disperser. Des réunions de travail instituées permettent une réflexion sur le nécessaire vivre ensemble. Les participants à ces réunions, dont il faut saluer l'engagement, mènent également des réflexions sur le rayonnement de l'École, la recherche, le rapprochement théorie/pratique, les transversalités, l'amélioration de la communication... mais avec la même difficulté éprouvée lorsqu'il s'agit de mener à leur terme toutes ces réflexions, celle d'un effet de saturation. Les étudiants eux-mêmes, dont les horaires sont morcelés, ont beaucoup de mal à participer à ces échanges. Au fond, au milieu de tous ces chantiers à traiter, émerge la question de la priorisation.

Les actes administratifs se sont amplifiés, les textes relatifs aux étudiants ont dû être repensés (nouveau projet d'école, nouveaux statuts, nouvelles conditions de recrutement...), tout ceci s'avère être terriblement chronophage. Ne pouvant pas traiter frontalement tous les problèmes, la direction a acté la mise en place de procédures afin de les résoudre à raison d'un par an, concernant : les inscriptions, les cursus, le carnet de l'étudiant, le livret de présentation de l'établissement (pour 2019). Les bases de tous ces points ont été fondées et tout devrait pouvoir devenir opérationnel. Les profils d'enseignement sont stables pour 3 ans.

La force de l'École repose sur le fait que les choses circulent et peuvent se dire. Si beaucoup de projets étaient difficiles à tenir auparavant c'est parce que la structure (moyens humains et administratifs, organisation du travail,...) qui les sous-tendait était fragile (les acteurs évoquent un « géant aux pieds d'argile ») mais aujourd'hui, ces bases ont été stabilisées, les

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

modules de recherche clarifiés, le parcours des étudiants a été rendu visible sur cinq années, les masters ont été précisés (par rapport aux années de bachelier), les pratiques professionnelles intégrées, les cours d'histoire de l'art repensés, les cours à choix mis en place.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le dossier d'avancement fourni par l'école a fait apparaître de manière claire, documentée et honnête les problèmes conséquents qu'elle a traversés (en termes d'implémentation du décret Paysage, de GRH, de rénovation des bâtiments,...), qu'elle traverse encore mais qu'elle s'apprête à solutionner. Ces problèmes ont été à nouveau évoqués et précisés lors de discussions riches et très ouvertes que les experts ont pu avoir durant la journée qu'ils ont passée avec les divers responsables de la direction, les enseignants et les étudiants.

Axe 1 : Programmes et approches pédagogiques

Constat général : sur le plan de l'organisation pédagogique, il apparaît que les lignes stratégiques (pertinentes) définies par l'établissement sont parfois difficiles à mettre en œuvre dans le réel. À cet endroit et de manière générale, un certain nombre de déclarations entendues par les experts ont été formulées dont il ne faudrait pas trop rapidement tirer des conclusions étendues et définitives... Pour exemple les cours à choix : enseigner pour vingt étudiants (ou plus) demande une disposition particulière assez différente de celle qui est nécessaire pour un groupe qui n'en comporterait que quatre. Le professeur ne connaissant pas forcément à l'avance le nombre d'étudiants auquel il aura à faire, son cours n'est pas nécessairement adapté (ou adaptable) au nombre qui lui est prescrit.

Recommandation 1 : *Généraliser le travail mis en commun par les théoriciens et les praticiens.*

Si la plupart des parties prenantes soulignent des améliorations dans la gestion et dans les articulations entre les cours théoriques, de même que leur qualité, certains dénoncent des cours théoriques redondants, manquant parfois de contenu ou peu articulés aux cours pratiques.

En ce qui concerne les ateliers, ces séances sont placées de manière systématique le mardi ; leurs responsables souhaiteraient qu'il ne se passe rien d'autre à ce moment-là ; ils souhaiteraient en outre bénéficier d'une autre journée en supplément. Cet aspect très concret du rapport entre théoriciens et praticiens nous amène à évoquer un point qui nous semble à améliorer de manière générale : la gestion des emplois du temps et les rapports existant entre les différentes activités générées par l'école. Les lundis et les vendredis semblent par exemple poser quelques problèmes où les étudiants, occupés partiellement dans le cadre de cours théoriques ne peuvent pas fréquenter les ateliers qui demeurent vides...

Toujours sur un plan organisationnel, les périodes d'intervention disponibles ne se prêtent guère à rendre agissant le binôme théorie/pratique. Par exemple des « modules de recherche » sont mis en place (le jeudi après-midi) où il s'agit d'associer des étudiants issus de différents cursus pour un travail alliant la théorie à la pratique. Ceci ne va pas toutefois sans difficultés. En effet, ces activités impliquent pour les professeurs de devoir prendre du temps supplémentaire à leur horaire de façon bénévole. Les moyens humains ne sont - en quelque sorte - pas à la hauteur des ambitions.

En somme, les experts ont constaté que le principe de mutualisation entre théoriciens et praticiens était acquis mais que beaucoup restait à faire pour qu'une harmonisation soit réellement opérante aussi bien en termes d'emploi du temps que de gestion des disponibilités des enseignants potentiellement concernés.

Recommandation 3 : *Simplification de l'offre de cours et intitulés.*

L'établissement a fourni des efforts pour améliorer la lisibilité et la visibilité des parcours.

Recommandation 4 : *Clarifier la distinction entre les années bac et master.*

Cette distinction est aujourd'hui effective et opérante.

Axe 2 : Préparation à la vie active

Recommandation 5 : *Rendre les stages professionnels obligatoires dans tous les cursus et augmenter leur durée.*

Les stages professionnels sont obligatoires pour tous les étudiants de première année de master, depuis 5 ans. L'École a accru les stages internes à l'établissement et augmenté le réseau de ses partenaires extérieurs. Néanmoins, le départ des étudiants en stage reste conditionné par les cursus et les années dans lesquelles ils se trouvent.

Recommandation 6 : *Mieux préparer les étudiants à la vie active.*

L'École a développé les partenariats nécessaires, projets en collaboration avec le monde de l'art, de l'entreprise, de l'industrie... afin de permettre aux étudiants d'engager leurs acquis et de se frotter à la réalité professionnelle mais il ne semble pas que ce qui leur soit proposé soit réellement suffisant selon les cursus. Il y aura donc des progrès à faire dans ce sens.

Recommandation 11 : *Le comité des experts souligne le faible nombre d'étudiants sortants. Il encourage l'établissement à renforcer et diffuser le dispositif.*

Afin d'améliorer la mobilité internationale, le coordinateur Erasmus a développé l'information sur le site Internet de l'École, il a mis au point une campagne de diffusion afin de mieux informer les étudiants. Mais les experts ignorent les résultats concrets (chiffrés) de ces opérations.

Recommandation 14 : *Systématiser le suivi des anciens étudiants.*

L'École prévoyait la création d'un réseau dédié (donner un cadre qui formaliserait le suivi des anciens, de leurs projets, de leurs carrières...) en vue d'améliorer l'insertion des diplômés et leur conscience de la vie professionnelle... Si un projet en ce sens avait été initié avec l'École Supérieure des Arts « LE 75 » celui-ci n'a pas été suivi. Une plateforme web appelée « Skywalker » a cependant été ouverte afin de maintenir les liens entre les étudiants diplômés et l'École.

Axe 3 : Relations extérieures, partenariats, dimension internationale

Chapitre 3 points 1 et 2 : *Renforcer les relations de l'établissement avec le maillage local et sa force de proposition.*

La politique de relations extérieures de l'École, la dynamique de projets et le développement de partenariats sont toujours activés avec énergie. Le coordinateur artistique, le groupe de travail « rayonnement » et la direction s'y emploient. Il est question de faire émerger des propositions innovantes dans le champ de l'éducation artistique au bénéfice de l'institution et des disciplines enseignées avec des projets de codiplomations (les experts remarquent à cet endroit qu'il est encore question d'augmenter les implications de l'École en fonction des retombées attendues mais sans mesurer les charges supplémentaires que cela va occasionner). Le rayonnement de l'École se fonde en réalité sur 3 types d'actions reconnues et appréciées : les expositions et les monstrosités (ex. vidéo, spectacles, démonstrations...) ; un programme de conférences, *workshops*, colloques, journées d'études ; une activité éditoriale reconnue au plan national et international.

Axe 4 : Démarche Qualité

Recommandation 13 : *Les experts soulignent comme force la démarche Qualité de l'établissement, le développement de marqueurs de niveau et souligne la nécessité d'intégrer les étudiants à la démarche.*

La démarche qualité formelle a fait l'objet d'une prise en main remarquable par la coordination qualité mais son appropriation collective demeure encore diffuse et, de ce fait, difficile à évaluer au titre de ses opérations particulières.

Les étudiants ont été peu informés et peu impliqués dans le cadre de la démarche formelle d'évaluation de la qualité. Il faut toutefois souligner leur participation active aux différentes instances (et groupes de travail) de l'institution qui est à leur écoute même si le ressenti reste présent que cette écoute et cette participation sont loin d'être toujours suivies de faits ou d'actions concrètes.

La démarche d'évaluation des enseignements par les étudiants a bien été mise en place et de façon systématique. Les experts restent réservés quant aux résultats des enquêtes qui sont traités de manière très synthétique. Il semble important de porter la réflexion sur ce qui en sera fait en termes d'amélioration des pratiques professionnelles et organisationnelles.

Point d'amélioration Chap 2. a2 : *Equipe administrative probablement en sous-effectif d'où risque d'épuisement dommageable à tout l'établissement.*

Il est possible que l'augmentation du nombre des étudiants ait favorisé quelques nominations administratives et/ou pédagogiques mais y-a-t-il eu à terme une réelle amélioration en confort de travail entre le plus d'étudiants à gérer et les quatre personnes engagées ? D'autant que si la surcharge de travail avait été résolue (c'est ce que précise la rubrique au titre des résultats attendus) cela aurait sans doute servi à ce que les énergies dégagées soient investies vers de nouveaux projets.

Recommandations 8 et 9 : *Amélioration des locaux de cours, des auditoriums, des bureaux pour les administratifs ainsi que la rénovation de la cafétéria et l'entretien général des bâtiments.*

Sur le plan matériel, les espaces dédiés s'avèrent être insuffisants ; le fait de ne pas posséder dans l'école de surface réelle où les étudiants puissent accrocher et laisser leur travail est loin

d'être une condition idéale de production. Les ateliers sont ouverts avec « parcimonie » et donc insuffisamment accessibles ; une mutualisation rendrait la situation bien meilleure qu'elle ne l'est à ce jour. En ce qui concerne les technologies avancées, il semblerait que les étudiants du cursus Art dans l'Espace Public bénéficient d'un matériel envié par ceux des autres cursus, mais auquel ceux-ci ne peuvent avoir accès... là aussi une mutualisation des appareils apporterait une amélioration sensible et bienvenue.

Il semble que la cafétéria soit opérationnelle et que les travaux de rénovation des bâtiments soient achevés. Néanmoins il est toujours à déplorer l'absence d'un ascenseur et de monte-charges ; toujours pas de salle de professeurs ni de locaux dédiés aux étudiants ; à déplorer également l'insuffisance d'espaces de travail pour le personnel administratif et le peu de toilettes disponibles. De plus l'établissement n'est toujours pas accessible aux personnes à mobilité réduite. En revanche, la nomination d'un technicien informatique est saluée.

Recommandation 10 : *Révision du statut de la bibliothèque.*

Malgré la recommandation des experts et bien qu'elle soit située dans l'établissement, la bibliothèque est indépendante de l'école et relève du réseau des bibliothèques communales. L'École ne peut intervenir dans la gestion des collections, ni décider des heures d'ouvertures. La bibliothèque ne peut pas pleinement être disponible comme outil pédagogique ou support de recherches. Les enseignants peuvent toutefois soumettre des propositions d'achats d'ouvrages qui sont honorées dans le cadre budgétaire dont dispose la bibliothèque.

*
* *
*

Parmi les recommandations formulées par le comité d'évaluation initial, plusieurs n'ont pas été retenues dans le plan d'action formulé en 2013. Ce choix relève de la liberté de l'établissement et les recommandations en question ne font pas l'objet de la présente évaluation de suivi, néanmoins, le comité estime utile de mentionner et commenter brièvement les recommandations non retenues :

- La recommandation 2 *incitait l'École à bien veiller à maintenir le nombre des étudiants en fonction des capacités d'accueil...*
Bien que les capacités d'accueil soient demeurées identiques cette recommandation n'a pas pu être suivie, puisqu'il y a eu au contraire un accroissement du nombre d'étudiants de 28 %. Cette réalité appelle un point d'attention particulier.
- Il n'est rien dit quant à la recommandation 7 ayant trait à la formation des enseignants mais ce problème excède très largement les potentialités de l'École puisque rien ne semble exister de manière formelle et spécifique pour les enseignants des écoles d'art. Structures, financements, temps alloué à la formation ?
- Recommandation 12 : *Signalétique interne et de la répartition des espaces, notamment d'exposition.*
Visiblement, des améliorations sont encore à opérer.

Il convient de féliciter l'École pour les actions entreprises et vérifier si celles qui ne l'étaient encore pas seraient pertinentes à intégrer dans le Plan Stratégique 2017-2020.

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

A/ Stratégie et gouvernance

La participation aux diverses instances constituées dans l'École peut, selon certains, provoquer de la lassitude liée au fait qu'on ne sait pas toujours comment et au nom de quoi les décisions sont prises. Les réunions officielles ne semblent pas venir à bout des points à traiter et d'aucuns ont le sentiment que ces derniers relèvent trop de l'administratif et trop peu du pédagogique.

Certains professeurs ont d'eux-mêmes (en prenant sur leur temps) inauguré une instance de réflexion qui se propose de pointer et de hiérarchiser les urgences.

Il s'agit d'un fait intéressant qui pointe à la fois une réelle préoccupation concernant la Qualité mais aussi une certaine inquiétude qui peut envahir les enseignants. Ceux-ci précisent dans un document qu'ils ont tendu aux experts, intitulé « Structure et organisation de l'ArBA-EsA, propositions pour le Conseil Général des Cours (CGC) », que les groupes qu'ils ont constitué sont des relais dans l'institution mais qu'ils ne s'y substituent pas. Tous les personnels ont été appelés à participer à ces diverses réunions de réflexion (direction, enseignants, administratifs, modèles, personnels d'entretien et étudiants) et les attendus de ces réunions ont été présentés au CGC. Ainsi les « réunions du 004 » (du nom du local où elles ont eu lieu) ont porté sur cinq points :

A/ Création d'un répertoire ; B/ Clarification et simplification des tâches et procédures ; C/ Clarification de la communication interne et externe ; D/ Répartition des tâches des groupes de travail ; E/ Organisation des réunions.

Et à chaque item correspond une liste d'urgences qui ont impliqué la création de cinq groupes de réflexion : un groupe « rayonnement / extra-muros », un groupe « relations nationales et internationales », un groupe « le vivre ensemble », un groupe « pôle recherche », un groupe « pédagogie : projet d'école, théorie-pratique et pratique transversale ». Le comité des experts ne peut qu'encourager cette initiative dont les préoccupations rejoignent celles des équipes.

Les experts notent particulièrement l'adéquation entre les lignes stratégiques de l'établissement, la démarche qualité et le travail des différents groupes. Sans doute peut-il être utile de mener trois réflexions :

Celle des articulations entre les productions des différentes instances, groupes de travail, réunions qualité,... afin de mieux permettre une cohérence d'ensemble se traduisant dans des analyses, un vocabulaire et des actions stratégiques partagées et coordonnées.

Celle du choix des priorités. L'ensemble des urgences ne pouvant être menées de front au risque de manquer de moyens voire de s'épuiser ou de s'éparpiller.

Celle de la gouvernance et de ses méthodes qui gagnent à renforcer leur caractère collaboratif et intégratif.

B/ Démarche qualité

Pour ce qui concerne la Qualité, l'engagement, la disponibilité, l'implication et l'énergie déployés par la coordination qualité semble unanimement appréciée. Les actions liées à la Qualité semblent se dérouler de manière positive mais généralement informelle (l'École n'a pas engagé d'action spécifique sous cet intitulé). L'établissement mobilise une philosophie de la qualité, une manière d'entendre la notion de qualité impliquant la façon diffuse dont toutes les entités agissantes s'en emparent. La qualité est alors tout le fruit d'un travail lent et précis qui se traduit dans l'ensemble des lieux et des moments de l'École et qui implique l'ensemble des parties prenantes. La qualité suppose, pour l'établissement, une attention à la singularité des étudiants avec le souci permanent de la qualité de leur parcours et de la qualité de l'enseignement délivré.

Une des avancées notables réalisée par la coordination qualité a consisté à amener les enseignants et les étudiants à donner leur avis sur divers fonctionnements susceptibles d'être améliorés, avec comme résultats tangibles par exemple la réunion des cours généraux, l'encadrement des mémoires, la conception de formulaires qui servent à l'évaluation des enseignements (ceux-ci étant recueillis par les responsables qui les font remplir aux étudiants).

Malgré la philosophie promulguée et l'implication diffuse des parties prenantes, la qualité formelle (documents, guidelines, plans, indicateurs, rapports,...) et ce qu'elle implique est fortement déléguée à la coordination qualité. Une réflexion et des actions permettant de meilleures articulations et de meilleures traductions entre « qualité formelle » et « qualité diffuse » est à encourager. Il s'agit, autrement dit, de permettre à chacun, par des dispositifs collectifs, de co-construire une démarche de gestion de la qualité formelle partagée, cohérente et intégrée.

C/ Plan d'action actualisé

Les axes proposés dans le plan d'action actualisé figurent en italique. Le comité indique au regard de chacun de ces axes une série de questions et réflexions, qui s'articulent pour majorité autour de deux préoccupations : celle de préciser les actions concrètes qui seront entreprises et celle de clarifier les choix qui seront opérés en termes financiers pour mener à bien les projets envisagés.

Axe 1 : Stabiliser et renforcer la cohérence des parcours de formation

La modification des grilles de cours a vraisemblablement aidé à clarifier les enseignements et notamment à différencier les bacheliers des masters. Le déroulé de leurs cursus s'affiche de manière plus claire, plus compréhensible et plus accessible aux étudiants. Cependant les modifications nécessairement imposées par le décret Paysage en tant que gestion administrative sont très lourdes et de nouvelles complexités sont apparues comme, par exemple, l'hétérogénéité des groupes participant à une même activité d'enseignement (diversement appréciée selon les professeurs).

Le grand nombre de cursus entraîne une série de difficultés d'ordre pratique (à commencer par l'articulation des emplois du temps et, par conséquent, l'aptitude de chaque étudiant à partager ou à accueillir d'autres enseignements). Chaque cursus connaît ses propres réalités au sein de l'Académie qui en regroupe désormais 17. Les experts n'ont pu s'entretenir qu'avec seulement quelques acteurs choisis de cette importante entreprise et sur le temps

très limité d'une seule journée ; ce qui permet la construction d'une vision globale mais permet moins la focalisation sur chaque cursus en particulier. La question de l'articulation des cursus et celle du risque de dispersion apparaissent de façon claire comme problématiques.

L'optimisation des organes de communication interne permettrait probablement de répondre en partie au risque de dispersion perçu par les experts. Malheureusement, comme expliqué ci-dessous, ces canaux de communication, dans leur configuration actuelle, ne permettent pas de relever ce défi.

Sur le plan des évaluations, il semble que des problèmes peuvent se poser lors des examens de sortie, en particulier lorsque l'évaluation globale calculée par addition des évaluations prises isolément ne reflète pas les attentes en matière de compétences artistiques et théoriques.

Stabiliser les programmes de formation, lutter contre la dispersion, le morcellement et l'empiètement des activités, veiller à l'équilibre (entre les cours et les travaux demandés) et au respect des horaires.

Ces actions vont être menées de 2017 à 2018 et elles seront supervisées par la direction, la coordination qualité et les enseignants, mais rien ne précise de quelle manière tout ceci va pouvoir être effectif et selon quelles procédures... d'autant que les indicateurs prévus et les résultats attendus sont : présence et investissement des étudiants. Est-ce par un meilleur étalonnage des emplois du temps ? Une meilleure coordination entre les enseignants d'un même cursus ? Le manque de pistes envisagées ne permet pas aux experts d'apprécier l'efficacité des moyens et sans doute est-il un peu tôt pour apprécier des débuts de résultats même si les actions répondent à de vrais constats qu'il était nécessaire de faire.

Renforcer la pratique de l'écriture et mieux la préparer dès l'entrée en Bac 1 en vue du mémoire notamment et, question liée, poursuivre la réflexion collégiale sur la place de l'écrit dans la formation des artistes...

Renforcement nécessaire et réflexion sont les bienvenus sur cet aspect, mais le programme paraît flou au comité. Quels professeurs vont pouvoir se charger de cet enseignement, à quel titre (penser notamment au mode de notation), selon quels emplois du temps (comment insérer ces heures dans les découpages actuels) ? Les experts apprécient le déclaratif, un ensemble de bonnes décisions à prendre dont ils ne peuvent que reconnaître le bien-fondé.

Poursuivre la réflexion sur la différenciation des formes de mémoires possibles au sein de la finalité spécialisée.

La réflexion est légitime, la poursuivre est une bonne chose : comprendre sa pratique, la situer dans un champ artistique, mettre en évidence un phénomène, initialiser une forme d'écriture, poétique, théorique, littéraire... Tout ceci est bien sûr souhaitable mais nécessite un encadrement, point dont l'ArBA a pleine conscience vu sa préoccupation pour parvenir à anticiper les difficultés d'encadrement des mémoires.

Implémenter le décret de formation des enseignants : agrégation renforcée ; réévaluer l'encadrement indispensable pour mener à bien cette formation et celle du master à l'enseignement comme nouveau master organisé en co-diplomation.

Voilà une nouvelle formation qui va s'ajouter mais rien ne précise la manière dont l'École va pouvoir l'opérationnaliser, et avec quelles ressources supplémentaires (humaines, matérielles et financières).

Axe 2 : Développement propice à la recherche artistique

Redéfinir les objectifs en termes d'initiation à la recherche au sein des cursus.

L'Établissement donne peu de détails sur ce point et les experts ont seulement pu enregistrer ce que le plan précise quant à certaines ambitions : *Favoriser le développement de l'environnement de la recherche dans le cadre du 3ème cycle et au sein des cursus (masters) : promouvoir l'interaction entre doctorants et étudiants (workshops, séminaires...), réserver un espace de travail pour les doctorants, proposer des activités spécifiques aux doctorants et promoteurs.* Projets intéressants, ouverts et propices mais il faudra que l'École dégage les moyens de son ambition car il est indispensable pour son devenir que la recherche trouve une identité forte et un rayonnement exemplaire.

Renforcer les apprentissages techniques au sein de l'école (module appliqué ? Pôle, espaces dans l'école).

Il faudra que l'École trouve les moyens (humains et matériels) afin de renforcer ces apprentissages ainsi que créer l'espace nécessaire spécifiquement dédié ; un plan d'investissement dans les nouvelles technologies serait bienvenu.

Renforcer l'accompagnement des étudiants dans l'élaboration d'un mémoire sous la forme d'un essai qui atteste d'une réflexion critique et théorique.

La nécessité d'un tel renforcement est évidente mais selon quelles modalités et comment dégager les heures nécessaires ? Les experts approuvent la proposition et souhaitent que le Pouvoir Organisateur donne à l'École les moyens de mettre en place ce dispositif.

Promouvoir l'élaboration et le développement de projets de recherche pilotés par les enseignants de l'ArBA-EsA en collaboration avec d'autres institutions et partenaires au niveau local et international.

Comment promouvoir ces projets, selon quelles modalités et avec quelles ressources humaines ? Les experts entendent bien la nécessité de ces promotions et l'intérêt de ces collaborations mais tout cela se devrait d'être précisé davantage sans doute en termes de contenus mais aussi de responsabilités et de programmation.

La suite des Axes du Plan stratégique fait apparaître le même écart. Il sera donc nécessaire d'arrimer les intentions affichées, parfaitement appropriées, à un plan économique réaliste, établi en concertation avec le Pouvoir Organisateur, détaillant la manière dont ces intentions vont pouvoir être actées.

Axe 3 : Développer la professionnalisation

Proposer des rencontres professionnelles. Organisation de journées rencontres, collaboration avec les entreprises, le monde de l'art...

Renforcer l'accompagnement des étudiants dans la préparation des jurys de masters.

Développer une plateforme technologique pour accompagner les étudiants, faciliter l'accès aux outils et machines et aménager les espaces dans l'école.

Toutes ces propositions sont pertinentes et rejoignent d'une part les préconisations formulées en 2013 par les experts, mais sont également souhaitées par les étudiants tout en correspondant à une nécessité pédagogique avérée.

Axe 4 : Promouvoir l'internationalisation de la formation, la mobilité des étudiants et le rayonnement

Favoriser les programmes Erasmus sortants, informer les étudiants sur les opportunités en termes de mobilité, favoriser les témoignages des expériences.

Intégrer des activités d'apprentissages en anglais et proposer un master bilingue.

Favoriser les passerelles entre les cursus au sein de l'établissement (mobilité interne).

Travailler à développer davantage les synergies avec la bibliothèque de la ville.

Les experts ont enregistré que de réels efforts étaient faits concernant les départs des étudiants en Erasmus et leur information. Les retours d'expériences seraient à cet endroit effectivement une très bonne chose. Des passerelles commencent à être opérantes entre les cursus ; ce qui instaure une transversalité active. Pour ce qui concerne la bibliothèque, il est effectivement très souhaitable qu'une solution soit enfin trouvée de manière à ce que la gestion communale prenne en compte le fait que les étudiants et les enseignants puissent enrichir le fonds de cette bibliothèque qui est dans leurs murs ; des achats concertés devraient être possibles. Un master bilingue serait effectivement très porteur et l'enseignement de l'anglais trouverait ainsi sa place de manière plus exemplaire, mais quel master et selon quelles modalités (à la fois en termes pédagogiques et économiques) ?

Axe 5 : Soutenir et renforcer la réussite

Identifier les principales difficultés des étudiants et les causes des abandons.

Sensibiliser les enseignants sur les processus d'évaluation et à l'intégration des acquis d'apprentissage.

Développer le programme d'aider à la réussite.

Il convient effectivement à l'École d'identifier les causes d'abandon et les difficultés que certains étudiants éprouvent. Peut-être les questionnaires relatifs à la qualité des enseignements pourraient-ils comporter une rubrique qui aiderait à ces identifications... Les divers processus d'évaluation mis en place semblent être compris par les étudiants qui obtiennent sans problème auprès de leurs professeurs les éclaircissements qu'ils désirent avoir. Les dispositifs d'aide à la réussite semblent être bien compris et efficaces tant du point de vue des étudiants aidés que des tuteurs que les experts ont pu interroger.

*
* *

Avant de clôturer cette analyse prospective, le comité souhaite mettre l'accent sur une dimension complémentaire de taille : la communication.

La communication semble en effet être un nœud important dans l'école. Si les mails et les blogs sont d'une réelle efficacité, en revanche le site Internet déçoit par sa difficulté d'accès, son manque de mise à jour et le portail étudiant n'est pas optimal.

Les experts ont pris acte que les espaces de communication (panneaux d'affichage, valves, etc.) étaient rares ou peu mis à jour et le site internet restait en devenir. Un site prévu devrait être opérationnel pour la fin de l'année (2017/2018). En attendant, des blogs d'ateliers sont mis en place de manière individuelle et semblent bien fonctionner mais tout cela existe sans un ordonnancement suffisant sur le plan collectif.

Les instances de gouvernance permettent à ceux qui y sont conviés de se faire entendre, ils sont écoutés... mais les incidences sont lentes à être lisibles et actées. Une lassitude peut s'emparer des plus actifs.

La question notamment de savoir, s'il y avait un recentrage pour toutes les informations nécessaires, compte tenu du très grand volume d'informations à traiter et à actualiser (pour 17 cursus), quel mode de gestion va être décidé ? La création d'un poste dédié est-elle envisageable ? Et tout état de cause qu'il faudra un certain temps pour stabiliser la communication...

Conclusion générale

Si, parmi les points soulevés, certains sont en voie de résolution, beaucoup demeurent à l'état de projection. L'École va devoir les mettre en œuvre en même temps que de très importantes et nombreuses résolutions, ce qui semble un objectif difficilement accessible. Les experts arrivent à un moment où il leur est dit que les fondements de l'École ayant été affermis « les mesures attendues sont sur le point d'être engagées ». Mais dans le même temps le comité des experts a aussi pris conscience de l'inquiétude des enseignants devant l'étendue du chantier, sa complexité, son urgence et le peu de moyens dont dispose en réalité l'École pour accomplir cette mission.

Aux yeux du comité, la gestion du multiple et de la complexité sont au cœur des enjeux rencontrés par l'ArBA-ESA aujourd'hui.

Pris négativement, le multiple court le risque de la dispersion. Une dispersion qui trouve son origine dans le grand nombre de cursus proposés à l'ArBA-ESA. Un des symptômes du contemporain en art est d'ailleurs l'abolition des frontières établies entre les médiums ou plutôt d'avoir libéré l'artiste à ne plus devoir être seulement peintre, graveur, dessinateur, sculpteur, lissier, architecte... et lui avoir ouvert des perspectives transversales sur l'installation, le mix et multimédia, la photographie, les objets, la performance, la vidéo, l'écriture et l'édition, la scénographie, le commissariat d'exposition, l'exercice critique, etc. Sans parler de la porosité qui rend de plus en plus flou l'ancien distinguo entre art et arts appliqués. C'en est donc fini de la notion dix-neuviémiste d'Atelier où chacun gérait de manière autonome les problèmes spécifiques à sa discipline.

Une école d'art se doit désormais d'être attentive à l'actualité et à la diversité de la création, elle ne peut que chercher à proposer à ses étudiants des champs d'opération, de réflexion et les outils efficaces qui leur permettront d'être en phase et d'agir dans le monde qui s'ouvre à eux. Mais on comprendra aussi que la multiplication de ces territoires d'intervention va poser de redoutables problèmes aux écoles dont les structures les prédisposent en général peu à agir avec les temps de réponses auxquels les accélérations de l'époque convoquent.

Lorsque l'on a en charge la formation de futurs créateurs, il est important d'activer une dynamique d'expansion nécessaire au regard des mouvements contemporains, que ce soient ceux des idées, des avancées techniques et de l'usage qu'en font les artistes et les professions. Ici, à l'ArBA-EsA, nous pouvons constater que tout ce que l'École désire mettre en route est visiblement essentiel d'un point de vue conceptuel et en tant qu'ancrage dans le monde social (artistique, culturel et économique). Mais être dans l'agitation vivifiante d'un gai savoir permanent et être animé d'une générosité enthousiaste peut faire oublier qu'il faut ensuite avoir les moyens de la mise en œuvre de son idéal surtout lorsque les ordonnateurs des infrastructures et les responsables financeurs n'avancent pas au même rythme, sont plus prudents et peuvent même résister ! Une expansion incontrôlée peut avoir des conséquences néfastes et il nous faut ici rappeler tout de même qu'une des préconisations du comité des experts ayant évalué les programmes en Arts plastiques, visuels et de l'espace » de l'École en 2013 recommandait (recommandation 2) de maintenir le nombre des étudiants afin d'éviter les dangers d'un surnombre...

Le nombre des cursus n'a pas varié... il faut remarquer que les dix-sept fiches qui sont à la disposition des visiteurs dans les présentoirs à l'entrée de l'école sont exemplaires. Chacune correspondant à un cursus proposé, identifié par une couleur particulière, offre les renseignements utiles sur les conditions d'inscription, la finalité et le déroulé des études et les contenus d'enseignement. La Qualité de la mise en page et la clarté des textes en font un exemple de communication réussie, ce qui montre que l'École est tout à fait en mesure de gérer l'image qu'elle souhaite offrir ; ce qui nous soucie n'est donc pas de l'ordre de sa compétence en matière de formation ou de potentialités de réalisations mais de la multiplicité

des tâches qu'il lui faut dans le même temps engager afin de faire vivre ensemble et communiquer aussi bien de manière interne qu'externe tout ce que l'École produit. En effet, aussi bien dans le dossier de présentation de l'École que dans les entretiens que les experts ont eu avec la direction, les enseignants ou les étudiants, il est apparu que si les problèmes étaient nombreux, ils étaient clairement identifiés à défaut d'être résolus et bien des choses étaient en train de se mettre en place mais sans toutefois que des stratégies clairement établies puissent être énoncées explicitant selon quelles procédures tout cela allait être activé et avec quels moyens. Un vague calendrier précise les hiérarchies. Et le problème des urgences et de la sélection parmi ces urgences demeure !

Parfois la fiction renseigne sur le réel :

Gilles Deleuze dans la très fameuse conférence qu'il donna à la Femis (école nationale supérieure de l'image et du son) sous le titre « Qu'est-ce qu'un acte de création » en vient à parler de l'Idiot de Dostoïevski.

« Dans les personnages de Dostoïevski il se passe une chose assez curieuse. Très souvent, généralement les personnages sont très agités. Un personnage s'en va, descend dans la rue, tout ça... comme ça... et il dit une telle, la femme que j'aime, Tania... Tania m'appelle au secours... J'y vais, je cours ! Je cours, Tania va mourir si je n'y vais pas. Il descend son escalier, il rencontre un ami, ou bien il voit un chien écrasé. Il oublie complètement, il oublie... il oublie complètement que Tania l'attend en train de mourir. Il se met à parler, comme ça...

Et il croise un autre camarade, il va prendre le thé chez le camarade et puis tout d'un coup il dit Tania m'attend, il faut que j'y aille ! Qu'est-ce que ça veut dire ? Chez Dostoïevski les personnages sont perpétuellement pris dans des urgences et en même temps qu'ils sont pris dans des urgences sur des questions de vie ou de mort, ils ne savent pas qu'il y a une question encore plus urgente mais ils ne savent pas laquelle... et c'est ça qui les arrête ! » Ce que relève Deleuze chez ce personnage de Dostoïevski est une situation extrême mais le problème d'avoir à choisir entre plusieurs urgences est néanmoins très crucial pour l'ArBA-EsA.

En conclusion, malgré toutes les incertitudes repérées et les résolutions en devenir, les experts sont enclins à faire confiance à l'équipe en place pour mener à bien leur projet car ils ont constaté une chose aussi primordiale qu'incontestable, c'est le travail pédagogique mené dans l'École, la pertinence des finalités affichées, la qualité des enseignements, l'investissement, la générosité et l'énergie des professeurs, celles du personnel d'encadrement et administratif ainsi que les résultats artistiques obtenus par les étudiants au sein de chaque cursus en tant qu'on les considère chacun de manière spécifique. Reste désormais à faire vivre ensemble les divers éléments de ce très bel édifice selon les indicateurs projetés.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

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

Daphné de Hemptinne (Directrice)

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

Dirk Dehouck (Coordinateur qualité)

Daphné de Hemptinne

