



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

Geneviève MELEY-  
OTHONIEL, présidente

Catherine de  
BRAEKELEER  
Simon D'HÉNIN  
Claire LAPLACE

# RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



## ESA Saint-Luc Bruxelles

Publié le 24 novembre 2021

## Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de l'ESA Saint-Luc Bruxelles en synthèse .....	3
Partie I .....	12
Présentation de l'établissement .....	12
Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	15
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité .....	16
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	18
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant .....	20
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	22
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	24
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	26
ESG 1.7. : Gestion de l'information .....	28
ESG 1.8. : Information du public .....	29
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes .....	30
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	32
Conclusion.....	33
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.	35

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

# Évaluation institutionnelle pilote de l'ESA Saint-Luc Bruxelles, en synthèse

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2022 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont effectué une visite d'évaluation en mode distanciel les 19, 20 et 21 avril 2021 à Saint-Luc, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts 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<sup>1</sup>, les experts ont rencontré 32 personnes (24 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 8 étudiants).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle. Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

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

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

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 ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

---

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

## Composition du comité<sup>2</sup>

- Geneviève MELEY-OTHONIEL, présidente du comité
- Catherine de BRAEKELEER, experte de la profession
- Simon D'HÉNIN, expert pair et de la profession
- Claire LAPLACE, experte étudiante

## Messages-clés du comité des experts

### POINTS FORTS

- Volonté d'appropriation d'une démarche qualité.
- Clarté de la dimension professionnalisante des formations, reconnue par les professionnels et les employeurs.
- Identification accrue de l'établissement du fait de l'impact de l'ouverture récente de masters.
- Forte attractivité des formations.
- Inscription manifeste de l'école dans son environnement académique.
- Volonté affirmée de l'accompagnement des étudiants, au plan pédagogique et social.
- Implication de l'équipe pédagogique qui présente une richesse et une diversité de parcours professionnels.

### POINTS DE VIGILANCE

- Insuffisance des dispositifs d'information interne sur les questions d'assurance qualité (processus, outils, résultats).
- Manque de définition formalisée et d'explicitation des axes stratégiques de développement.
- Absence de la représentation étudiante au sein de la commission qualité, faible implication dans l'élaboration des processus (programmes d'études, évaluation des enseignements).
- Manque de lisibilité concernant l'adéquation entre les moyens disponibles et la mise en œuvre, actuelle et future, des actions pédagogiques et plus largement des activités globales de l'établissement.
- Fragilité de la définition de la stratégie à l'international.
- Organisation de l'offre de formation en silo qui réduit les possibilités de passerelles entre les cursus d'études.

---

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

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Élaborer un document global explicitant la politique d'assurance qualité avec notamment les objectifs, les priorités et les axes de développement, l'organisation et les responsabilités des acteurs. En assurer une large diffusion.
- Mieux impliquer les étudiants dans les processus d'assurance qualité. Mettre en place un dispositif pérenne et formalisé d'évaluation des enseignements par les étudiants (enquête, résultats, modalités d'évolution des programmes).
- Définir un cadre explicitant les liens entre stratégie, indicateurs, pilotage et moyens mis en œuvre.
- Poursuivre les actions en faveur de l'accompagnement des étudiants. Valoriser les démarches confortant l'approche d'un enseignement centré sur les étudiants.
- Partager et communiquer sur les bonnes pratiques existantes au sein de chaque option. En élargir le déploiement au niveau de l'établissement et de l'offre de formation.
- Au regard de la multiplicité des actions menées à l'international, établir une hiérarchisation et/ou une pérennisation des démarches mises en place en termes de type d'échange, de destinations, d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

## INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

### La phase pilote 2019-2022

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique<sup>3</sup> nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »<sup>4</sup>. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »<sup>5</sup>.



La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité<sup>6</sup> et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG<sup>7</sup>, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2022 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises<sup>8</sup> ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

<sup>3</sup> <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

<sup>4</sup> Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017  
<http://www.aeqes.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

<sup>5</sup> Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<sup>6</sup> Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

<sup>7</sup> Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

<sup>8</sup> <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

## Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour Saint-Luc Bruxelles, ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>Mme Geneviève MELEY-OTHONIEL, présidente du comité</p>	<p>Geneviève Meley-Othoniel, née en 1955, chevalier des arts et des lettres, était jusqu'en septembre 2020 conseillère scientifique au Haut-conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Elle était chargée de la coordination de l'évaluation des formations et diplômes dans le domaine des arts et de la culture, dispensées au sein des universités et en particulier au sein des écoles supérieures d'enseignement artistique (architecture, arts plastiques, design, arts visuels, musique, danse, théâtre, patrimoine, etc.). Elle est actuellement chargée de mission scientifique.</p> <p>Elle est également attachée à la direction du Conservatoire national supérieur de musique de danse de Paris. Dans ce cadre, elle assure notamment le suivi des questions liées à la stratégie de l'établissement et l'accompagnement de la formation supérieure en danse.</p> <p>Titulaire du certificat d'aptitude aux fonctions de professeur de danse, elle a enseigné au sein de conservatoires territoriaux. Elle a été responsable de formation à destination des artistes chorégraphiques dans les domaines de la pédagogie et de l'éducation artistique. Elle a été inspectrice de la création et des enseignements artistiques au ministère de la culture, et jusqu'en 2012, chef du bureau des enseignements et de la formation professionnelle du spectacle vivant.</p> <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>
<p>Mme Catherine de BRAEKELEER, experte de la profession.</p>	<p>Catherine de Braekeleer est née en 1954. Elle est licenciée en Histoire de l'Art et Archéologie en 1978 (UCL) et ancienne élève du Centre d'Etudes des Monuments Historiques et du Patrimoine en 1983 (Ecole de Chaillot -Paris- France).</p> <p>Elle commence sa carrière en 1979 comme responsable des fouilles archéologiques au Palais du Dey à la Citadelle d'Alger, dans le cadre d'une campagne de restauration patronnée par l'Unesco et travaille ensuite durant 5 ans à Paris pour différents architectes des monuments historiques ainsi que pour une fédération internationale de quartiers anciens (1981-1985).</p> <p>Elle devient ensuite collaboratrice scientifique à l'ULB dans le cadre des fouilles de l'Abbaye de Valduc, remaniée au XVIII<sup>ème</sup> siècle par Laurent-Benoît Dewez (1986-1987). Après un périple familial en voilier durant 18 mois, elle est nommée responsable des expositions au Centre culturel Le Botanique à Bruxelles en 1989. Elle quittera ce poste en 1995 pour prendre la direction du Centre de la Gravure et de l'Image Imprimée à La Louvière. Durant plus de 25 années, de 1995 à juillet</p>

	<p>2020, elle s’attacha à faire de ce lieu une référence au niveau international dans le domaine de l’image imprimée et de l’art contemporain.</p> <p>En 2011, Catherine de Braekeleer est nommée Femme d’exception pour son parcours en faveur de l’égalité des chances entre les femmes et les hommes, décerné lors de la cérémonie d’hommage au Sénat.</p> <p>En 2014, elle est invitée à 2 reprises à Guanlan et Shenghen (Chine) comme expert dans le cadre de la création d’un musée national de l’Estampe dans ce pays.</p> <p>En 2017, elle est élue leader culturel de l’année, à l’occasion du Lobby Awards 2017.</p> <p>En 2018, elle est invitée à donner une conférence et animer des tables rondes à l’Université de Tsinghua (Pékin).</p> <p>Elle est membre du Comité de Gestion du Fonds Prince Philippe et présidente de la Maison Lismonde asbl à Linkebeek.</p> <p>Conférencière et commissaire d’expositions internationales dans le champ de l’estampe et de l’art imprimé (Chili, France, Pologne, Tchéquie, Suisse, Brésil, Canada, Chine, Roumanie...), Catherine de Braekeleer est également auteur de nombreux textes de catalogues dans le domaine de l’estampe ainsi que d’une monographie sur l’architecte Laurent- Benoît Dewez.</p> <p>Pour l’AEQES, Catherine de BRAEKELEER a participé comme experte de la profession à l’évaluation du <i>cluster</i> Arts plastiques, visuels et de l’espace (2012-2013).</p>
<p>M. Simon D’HÉNIN, expert pair et de la profession</p>	<p>Simon d'Hénin a fait ses études en design à Paris et Milan. Il est diplômé en 2004 de l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle - Les Ateliers (ENSCI). Il mène depuis une carrière triple, conjuguant les projets de studio, l'enseignement supérieur et l'évaluation. Il collabore pendant 10 ans avec Jean-Marie Massaud, sur des projets mobiliers et luminaires, mais aussi sur les projets spéciaux du laboratoire interne (hôtel ballon dirigeable, Concept Car Toyota, piano Pleyel, etc.). Il dirige depuis 2016 le studio Materia ID, emmenant le design et ses méthodologies au sein de grandes entreprises (AXA, BNP Paribas, Valeo, etc.) et de collectivités territoriales.</p> <p>En tant qu'enseignant, il fonde le premier FabLab parisien au sein de l'ENSCI, puis devient directeur de l'atelier de projet Fabrications Flexibles qui explore l'influence des outils numériques sur la chaîne de conception/fabrication/distribution/vie de l'objet. Il co-construit également avec Guillian Graves, le premier Master of Science en design Bio Inspiré en France, Nature Inspired Design. Il est membre du Centre de Recherche en Design, équipe conjointe de recherche ENS (Ecole normale supérieure) Paris Saclay/ENSCI Les Ateliers. Dans le cadre de Hesam Université, il participe au montage et à l'enseignement au sein du Centre Michel Serres, centre d'innovation pluridisciplinaire fondé sur la pratique du projet en partenariat, avec des acteurs privés, publics ou associatifs. Il participe à l'évaluation de projets recherche au sein d'universités, ainsi qu'à l'évaluation de formations au sein du HCERES.</p> <p>Il s’agit de sa première expérience avec l’AEQES.</p>
<p>Mme Claire LAPLACE, experte étudiante</p>	<p>Claire Laplace est étudiante en master de pédagogie au Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse (CNSMD) de Lyon, visant à l'obtention du Certificat d'Aptitude de professeur de musique en piano et culture musicale. Pianiste, elle s'est formée à la Haute Ecole de Musique de Genève (Bachelor), puis</p>



	<p>au CNSMD de Lyon au niveau master. Dans le cadre de ses études, elle s'est ouverte aux pratiques des pianos historiques. Elle est lauréate en 2018 du Prix du Musée du pianoforte historique (Ala, Italie), ainsi que du prix du public. Ses projets se tournent également vers la recherche (Doctorat Recherche-Pratique). Elle s'est produite en concert en France et en Italie.</p> <p>Musicienne complète, elle a en parallèle suivi le master de Culture Musicale du CNSMD de Lyon, dans lequel elle a effectué un mémoire de recherche portant sur l'interdisciplinarité, et a également acquis des compétences dans les pratiques de médiation (présentations de concerts, conférences, rédactions de texte, émissions de radio, interviews).</p> <p>Elle enseigne la culture musicale (histoire de la musique et analyse) au Conservatoire à rayonnement régional de Grenoble depuis 2019.</p> <p>Pour l'AEQES, Claire Laplace a participé comme experte étudiante à l'évaluation continue du <i>cluster</i> Musique (2019-2020).</p>
--	--

## Les visites d'évaluation institutionnelle

Les établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, Saint-Luc Bruxelles a proposé des entretiens en lien avec ses enjeux stratégiques<sup>9</sup>.

## Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégalement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclura le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes seront publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

---

<sup>9</sup> Voir annexe 1.

## Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

## La procédure d'avis

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement.

Saint-Luc Bruxelles n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

RAPPORT d'ÉVALUATION  
INSTITUTIONNELLE  
rédigé par le comité des experts

# Partie I

## Présentation de l'établissement

### Gouvernance et fonctionnement

L'École supérieure des Arts Saint-Luc Bruxelles (ESA Saint-Luc Bruxelles) est un établissement issu du réseau libre subventionné de la Fédération Wallonie Bruxelles. Elle est un des quatre instituts Saint-Luc de Saint-Gilles organisés suivant une structure d'enseignement artistique qui comporte, outre cette école, l'ERG (Ecole de recherche graphique), Saint-Luc enseignement secondaire et les Ateliers Saint-Luc. Ces établissements dépendent d'un même pouvoir organisateur, le Comité organisateur des Instituts Saint-Luc à Saint-Gilles auquel sont associés une assemblée générale et un conseil d'administration. Un conseil de gestion, réunissant les directeurs des écoles, et des organes paritaires de concertation (conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la protection du travail, conseil social) complètent les instances de gouvernance de l'institution. Chacun des instituts bénéficie de services communs, à savoir une bibliothèque d'art et d'architecture (BAIU) incluant une médiathèque, un service comptable, un service social, un service informatique, un service ouvrier.

La gouvernance en propre de la vie institutionnelle de l'ESA Saint-Luc Bruxelles et de l'offre de formation est assurée par le biais d'instances : le conseil de gestion pédagogique, les conseils des coordinateurs, les conseils d'option dont le périmètre de compétence correspond à un cursus d'études, le conseil des étudiants, le conseil social. La composition et les missions confiées à ces instances et leur articulation sont explicitées. Leurs séances de travail font l'objet de comptes rendus circonstanciés. Le soutien à la réalisation des activités est assuré par un comité de direction (un directeur, une directrice-adjointe et une conseillère académique), sept personnels administratifs ainsi qu'un coordinateur qualité.

L'ESA Saint-Luc Bruxelles dispense un enseignement supérieur dans les domaines des arts visuels et des arts de l'espace. L'offre de formation est diverse, elle comporte des cycles de grade Bachelier (Dessin et Technologie en Architecture - Création d'Intérieurs - Arts numériques – Illustration - Graphisme - Publicité - Architecture d'Intérieur - Bande Dessinée-éditions) et des cycles de grade Master (Design d'Innovation Sociale - Architecture d'Intérieur - Bande Dessinée-éditions - Agrégation de l'enseignement secondaire supérieur). Les cycles de niveau master font l'objet de partenariats avec l'Institut des hautes études des communications sociales, l'Université libre de Bruxelles, l'Université catholique de Louvain ou encore l'ERG.

Le programme d'études de ces formations est clairement précisé dans le règlement des études, sous la forme d'un livret de l'étudiant, remis à chaque inscrit et figurant sur le site internet de l'école. De même les épreuves d'admission sont communiquées sur ce site et précisément détaillées s'agissant du déroulement de l'examen et des compétences visées. En revanche, l'organisation de l'offre de formation en silo ne laisse pas ou peu de place à

l'interdisciplinarité et au dialogue entre les différents domaines artistiques, alors que cette notion paraît revendiquée. Il n'existe pas de mutualisation des enseignements, pas davantage de passerelles au sein d'un même cycle entre les différents cursus d'études. Il a semblé en outre au comité que certains interlocuteurs découvraient lors des entretiens les modes de travail et les contenus d'options de diplôme en dehors de leur propre champ d'intervention.

A la rentrée 2020/2021, l'ESA Saint-Luc Bruxelles comptait près de 790 étudiants et 150 enseignants. Les effectifs d'inscrits sont stables sur la période 2018/2020 (en moyenne plus de 680 inscrits). L'augmentation de cette dernière rentrée se constate au niveau Bachelier (essentiellement cursus Architecture d'Intérieur – Graphisme- Publicité - Bande Dessinée-éditions) et au niveau Master (cursus Bande Dessinée-éditions, finalité Création et diffusion - Design d'Innovation Sociale – domaine Agrégation en arts plastiques, visuels et de l'espace). Ces données témoignent de l'attractivité de l'établissement et de l'intérêt de l'ouverture récente de nouvelles filières telles que les masters Bande Dessinée-éditions et Design d'Innovation Sociale (respectivement 2016 et 2019).

Les mandats de la direction et de la direction-adjointe ont récemment été renouvelés (dans le courant de l'année 2019/2020). Dans ce cadre de cette procédure, un document présenté par leur soin a défini les axes stratégiques ainsi définis pour les cinq années à venir :

- communication vers l'extérieur,
- ouverture à l'international,
- recherche,
- enjeux institutionnels,
- ascenseur social,
- ancrage sociétal,
- convivialité,
- aide à l'insertion professionnelle.

A travers ces orientations, l'ESA Saint-Luc Bruxelles affiche, entre autres, le souhait de rendre visible son identité au sein du réseau des écoles artistiques belges.

### **Dossier d'autoévaluation institutionnelle et rencontre avec l'institution**

Au regard de la situation sanitaire liée à la pandémie, la visite de l'établissement n'a pu se dérouler sur site. Les échanges avec les interlocuteurs se sont tenus en visioconférence. Cette situation n'a certainement pas permis au comité d'apprécier pleinement l'environnement et sa vitalité qui participent de la réalisation des actions et des productions pédagogiques et artistiques. Cela est d'autant plus vrai s'agissant de formations dont la dimension pratique est déterminante et dont la mise en œuvre est étroitement liée à l'organisation des espaces. Malgré cette contrainte, les entretiens ont eu cours dans un climat très positif, les échanges ont été francs. En amont de ces échanges, les informations et documents complémentaires demandés ont été communiqués sans restriction.

Dans le cadre de la phase pilote de l'évaluation institutionnelle, l'établissement s'est doté d'une commission qualité composée de la direction, du coordinateur qualité, de neuf enseignants (cours théoriques et artistiques) et d'une représentante de l'équipe administrative. Les tâches dévolues à cette commission :

- i) analyse du fonctionnement institutionnel -
- ii) en vue de son amélioration, propositions de modifications et d'aménagements
- iii) élaboration d'un rapport d'autoévaluation reflétant les caractéristiques de l'ESA Saint-Luc Bruxelles, attestent de l'intention affichée de permettre l'appropriation de la démarche d'assurance qualité.

Pour y parvenir, la méthode retenue a comporté plusieurs temps de rencontres et s'est appuyée sur les travaux de matinées pédagogiques organisées annuellement selon des thématiques particulières, en 2018 - l'internationalisation, en 2019 - la recherche, en 2020 - l'identité institutionnelle de l'école.

Le dossier d'autoévaluation constitue un corpus d'informations riche, rédigé selon un format approprié à la nature des formations dispensées. Tout particulièrement le choix de joindre des images révélant notamment les productions des étudiants a permis au comité d'avoir une lecture fluide des propos exposés, entre texte et parti-pris visuel. Il paraît toutefois que ce document a été peu diffusé au sein de la communauté de l'école ou bien peu explicité, une partie des personnels rencontrés et des étudiants n'en avaient pas connaissance.

Les travaux de la commission qualité ont dégagé cinq chantiers prioritaires à mener durant les cinq années à venir, portant sur les problématiques liées au lien formation/recherche, aux enjeux environnementaux, à la communication interne et externe, aux conditions d'enseignement et aux valeurs de diversité, d'égalité et d'inclusion. S'il convient de souligner la pertinence des orientations souhaitées, établies à partir d'une analyse SWOT solide, leur concrétisation mériterait d'être explicitée et planifiée en fonction des moyens humains et financiers disponibles.

Enfin, l'implication probante du coordinateur qualité paraît insuffisamment concluante du fait d'une durée dédiée à cette tâche très limitée (un quart de temps plein). L'appropriation de la démarche d'assurance qualité, hors processus d'évaluation de l'AEQES, nécessiterait une augmentation du volume horaire allouée à cette mission estimée bénéfique par la direction de l'établissement, au profit d'une amélioration continue du projet de l'ESA Saint-Luc Bruxelles.

## 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

- 1 L'ESA Saint-Luc Bruxelles manifeste une véritable volonté de s'inscrire dans une démarche qualité dont témoigne sa participation à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle organisée par l'AEQES ainsi que la mise en place depuis près de 10 ans d'un dispositif d'amélioration continue renforcée par la présence d'un responsable qualité et d'une conseillère académique, cette dernière ayant été engagée en 2018.
- 2 La politique d'assurance qualité de l'école est rendue publique à travers le rapport qualité et plans d'actions figurant sur le site internet de l'établissement. Les éléments présentés de manière publique pourraient être enrichis d'éléments sur le suivi des diplômés et des éléments précis sur l'évolution des formations.
- 3 Dans le cadre du développement d'une politique d'assurance qualité, l'établissement s'est attaché à constituer un groupe de travail de 10 personnes de décembre 2019 à mars 2020 afin d'autoévaluer son fonctionnement. Cette démarche avait été précédée en 2017 par la procédure d'un cycle d'autoévaluation programmatique. L'établissement n'a cependant pas réussi à mobiliser les étudiants comme acteurs de cette démarche. Les missions spécifiques de ce groupe de travail sont encore peu lisibles, les moyens alloués (en terme d'ETP) paraissent faibles au regard de la charge de travail engendrée.
- 4 La structure professorale de l'ESA Saint-Luc Bruxelles, comprenant de nombreux professionnels et praticiens, tout comme l'organisation de tutorats entre étudiants, sont à relever comme autant d'éléments pouvant renforcer l'assurance qualité de l'établissement. Ces différents éléments semblent efficaces au niveau des différentes options, cependant les démarches paraissent perfectibles dans les interactions entre options (partage d'expériences, retour d'expériences pédagogiques, etc.). L'engagement des enseignants dans la démarche qualité est réel mais le manque de temps, de transversalité et d'outils de mobilisation fragilise leur participation.
- 5 L'inscription de l'école dans le COISL (Comité organisateur des Instituts Saint-Luc à Saint Gilles) témoigne de la volonté de l'établissement de s'inscrire dans son environnement académique et d'y prendre une part active.
- 6 L'établissement est confronté à des questionnements récurrents relatifs à la définition de son identité, à la croisée de l'héritage technique et de l'ouverture à de nouvelles formations articulées avec des savoirs plus théoriques. Les difficultés à communiquer l'identité de l'école



peuvent en limiter la visibilité et la lisibilité des différents parcours proposés (par exemple entre Architecture d'Intérieur et Création d'Intérieurs).

## RECOMMANDATIONS

- 1 A la croisée de deux types d'établissement, tant par la taille que par la finalité de son enseignement (cycles courts professionnalisant / développement des masters), l'ESA Saint-Luc Bruxelles doit se pencher davantage encore sur la question de son identité afin de pouvoir affiner son pilotage stratégique et pérenniser les démarches assurance qualité qui l'accompagnent.
- 2 Au-delà de sa volonté d'engagement dans une démarche qualité, l'établissement devrait développer une culture de l'évaluation plus régulière, voire permanente. Cette culture nécessite à la fois l'identification des personnes impliquées, les outils de mobilisation des différents acteurs, des temps spécifiques de travail et de restitution, etc.
- 3 Le travail mis en pause concernant l'évaluation des formations par les étudiants devrait être réactivé. Disposer de la voix des différents acteurs dans les dispositifs d'évaluation et d'évolution des formations est un plus.
- 4 Une plus grande implication des étudiants dans la politique d'assurance qualité et leur représentation au sein de la commission qualité est plus que souhaitable. La compréhension et l'appropriation par les représentants étudiants des démarches qualité est nécessaire pour faire émerger une culture partagée de l'évaluation au niveau de l'établissement.

## 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 Quelle que soit la discipline proposée, les programmes proposés par l'ESA Saint-Luc Bruxelles se caractérisent par un bel équilibre entre des apprentissages pratiques, type « atelier artistique » (il s'agit d'une caractéristique historique de l'établissement), et des cours théoriques et techniques visant à la professionnalisation des formations. La satisfaction globale des employeurs et des maîtres de stages extérieurs sur cette formation harmonieuse, entre savoirs et savoir-faire, est apparue au comité au fil des rencontres.
- 2 Au sein de chaque option, une évaluation régulière est effectuée par le conseil d'option, comprenant tous les enseignants du cursus et deux délégués d'étudiants (dont l'activité réelle est difficilement évaluable) et présidé par le coordinateur du cursus.
- 3 De manière volontariste, l'école a initié la création de trois nouveaux programmes: master Bande Dessinée-éditions, master Design d'Innovation Sociale et 4<sup>ème</sup> année Publicité-Bachelier spécialisation *copywriting*. Ces travaux ont été judicieusement menés en collaboration avec d'autres établissements de l'enseignement supérieur, avec l'Université libre de Bruxelles (ULB), l'Institut des hautes études des communications sociales (IHECS), l'Université catholique de Louvain (UCL), l'École de recherche graphique (ERG). Les entretiens ont permis au comité de constater la satisfaction de ces partenaires dans l'organisation et le suivi de ces collaborations. Ils ont souligné la proactivité de l'ESA Saint-Luc Bruxelles à les mettre en œuvre. L'articulation avec les formations universitaires nécessite encore des aménagements des attendus de certains cours théoriques. Le travail entamé pour définir des formes adéquates et pertinentes d'enseignement au regard des acquis des étudiants est à poursuivre et devrait être évalué.
- 4 Au-delà du niveau adéquat de leur qualification, il est important de souligner que les intitulés et contenus des formations témoignent de la volonté de l'établissement de développer des programmes innovants et en phase avec l'évolution de notre société, tant dans ses aspects professionnels que sociaux et environnementaux. En particulier, des enseignements complémentaires ont été introduits afin que les étudiants puissent s'approprier la nécessaire dimension critique à confronter avec leur discipline et le secteur professionnel concerné, ou bien des cours ont été supprimés afin d'intégrer au cursus d'études des stages en milieu

professionnel. Ces orientations ont fait l'objet de travaux partagés entre la direction et les équipes pédagogiques.

- 5 La structuration globale du développement de l'offre de formation est peu lisible. Chaque formation mise en place récemment est pertinente individuellement, mais la stratégie permettant de comprendre le paysage global qui en découle n'est pas affirmée. Cette interrogation est à rapprocher, d'une part, des questionnements sur l'identité de l'école et, d'autre part, de l'adéquation entre les moyens disponibles et les chantiers engagés. En l'absence d'une hiérarchie de priorités affirmée concernant les nouveaux programmes, les risques de surcharge des équipes sont réels.
- 6 Cette difficulté à créer des articulations entre les formations semble également limiter les interactions entre formations et la pratique de l'interdisciplinarité, alors que la complémentarité de certaines options est réelle et que les parcours étudiants montrent également une volonté de davantage de liens entre les différentes options. Cet effet « silo » est renforcé par l'architecture du bâtiment (et la multiplication des espaces) et par des choix pédagogiques spécifiques à chaque option (par exemple différents positionnements vis-à-vis des stages).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Une meilleure synergie et interdisciplinarité entre les différentes options serait à développer. Ces rapprochements sont compatibles avec la pédagogie de projet portée par l'établissement et pourraient être mis en place sans perte d'identité pour chaque option.
- 2 L'affirmation d'un plan stratégique hiérarchisé concernant le développement de nouvelles formations permettrait de donner de la lisibilité à l'articulation de l'offre de formation et de réengager les équipes autour d'un projet commun.
- 3 L'identification d'une personne ressource ayant une vision globale de tous les cursus et formations, et des synergies qui peuvent exister, pourrait permettre de lutter contre « l'effet silo ».
- 4 La réaffirmation de la démarche qualité au niveau de l'établissement (développement des moyens et des outils) pourrait permettre aux démarches mises en place au sein de chaque option de trouver une résonance plus forte au niveau de l'établissement.
- 5 Il conviendrait de s'appuyer sur les expériences récentes de montage des nouvelles formations, de mener un véritable retour d'expérience, afin de structurer les démarches de pilotage afférentes et d'alléger les processus de développement des nouvelles activités pédagogiques.

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

---

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

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESA Saint-Luc Bruxelles démontre une vraie ambition d'accompagner étroitement ses étudiants, tant au niveau pédagogique qu'au niveau social. La tradition de rapport aux enseignants, parfois jugée un peu scolaire, selon les experts et aussi selon certains témoignages recueillis, permet un encadrement resserré des étudiants, ce qui est une des forces de l'établissement. L'existence de nombreuses aides sociales à la scolarité (bourses, achats, aides à la mobilité) favorise l'autonomisation des étudiants.
- 2 La place importante de la pratique en atelier, en « mode projet » (environ 50% du temps), est un levier d'accompagnement ainsi que d'individualisation des approches et des positionnements des étudiants.
- 3 La création du poste de conseillère académique, portant une vision élargie des formations et des cursus possibles au sein de l'établissement, est a priori bénéfique au suivi longitudinal des étudiants et à l'individualisation de leur parcours. Dans les faits, les étudiants ont des difficultés à identifier les fonctions de chacun et leurs interlocuteurs possibles, hormis les professeurs d'option.
- 4 Les logiques d'évaluation des enseignements par les étudiants ont été mises en pause depuis plusieurs années. Les étudiants sont peu engagés dans les révisions annuelles des programmes, et de manière générale peu impliqués dans les différentes instances de pilotage de l'établissement. La culture de la participation étudiante, soutenue et encadrée par le corps enseignant, n'est pas pleinement acquise au niveau de l'établissement.
- 5 Le dispositif permettant une césure dans les parcours ne paraît pas mobilisé par les étudiants et ainsi limite les compléments d'études (enseignements complémentaires, expériences professionnelles, projet personnel, etc.) à leur initiative.
- 6 L'accompagnement de la professionnalisation, notamment la détermination des logiques de stages, semble manquer de collégialité. L'échelle de décision prépondérante est l'option et la structuration à l'échelle de l'établissement est peu présente. Ces logiques peuvent amener des ruptures d'égalité dans l'accès aux stages.

## RECOMMANDATIONS

- 1 La culture de la participation étudiante doit être développée à plusieurs niveaux. Il conviendrait d'outiller cette démarche, en proposant par exemple des outils d'évaluations des enseignements, ou encore en valorisant en acquis et en ECTS la participation étudiante aux instances de gouvernance de l'école.
- 2 La possibilité de césure, en 1er ou 2ème cycle, couplée à une offre de formations identifiées (universités partenaires par exemple), mériterait d'être valorisée auprès des étudiants, ce qui pourrait leur permettre de personnaliser et enrichir leur parcours.
- 3 Les actions pédagogiques qui impliquent l'ensemble de l'école, à l'image du nouveau *workshop* international, devraient être développées afin de permettre des travaux mêlant les différentes options. Multiplier les points de contact entre les différentes options peut permettre d'initier des apprentissages « pair à pair » et favoriser la personnalisation des parcours.

## 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 étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Avant tout, il faut souligner la forte attractivité de l'établissement et le nombre croissant d'inscription d'étudiants.
- 2 La procédure d'admission est clairement définie au travers d'informations détaillées publiées sur le site internet de l'établissement. Ces informations comprennent la description des épreuves d'admission ainsi que les attendus. Elles sont également communiquées lors de la semaine de cours préparatoires aux épreuves d'admission. En amont, l'ouverture de certains cours est proposée aux élèves de dernière année du secondaire.
- 3 Le règlement particulier des études est mis à disposition des étudiants lors des inscriptions, de même que des grilles précises des cours ainsi qu'un livret de l'étudiant.
- 4 Concernant la progression des étudiants, depuis 2018, un renforcement du cadre administratif favorise une meilleure gestion du suivi des parcours individualisés des étudiants. L'impact de ce nouveau mode de fonctionnement est cependant pour le moment peu lisible.
- 5 La prédominance des options dans la structuration et l'organisation pédagogiques de l'établissement semble réduire les possibilités de passerelles entre les différentes options et formations.
- 6 L'articulation pédagogique entre les 1ers et 2èmes cycles, dans les options qui le propose, est insuffisamment lisible. Ce manque d'affirmation dans les stratégies de coordination entre les niveaux Bachelier et Master peut conduire à des poursuites d'études non pertinentes.
- 7 L'absence d'un dispositif affiché et affirmé de validation des acquis antérieurs peut être un frein à la réorientation et/ou à la reprise d'études.
- 8 Le monde professionnel, hors enseignants permanents, est faiblement impliqué dans les évaluations des acquis des étudiants, à l'exception de leur présence dans le cadre des jurys de délivrance des diplômes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Une formalisation plus précise des dispositifs de validation des acquis antérieurs, qui semblent évalués au cas par cas et au sein de chaque option, devrait être définie. Cela pourrait permettre d'en étendre la portée.
- 2 Tout en tenant compte de l'individualisation accrue du parcours des étudiants, l'articulation bachelier/master dans les options qui la proposent devrait faire l'objet d'une lisibilité plus grande. Ces précisions sont compatibles avec le maintien de l'identité et des spécificités de chaque option.
- 3 La réorganisation récente (2018) portant sur le suivi de la progression des étudiants devrait faire l'objet d'une formalisation des impacts mesurés.
- 4 L'intégration des professionnels dans certains dispositifs d'évaluation des étudiants pourrait être augmentée tout au long de la formation et ainsi être un moyen de démultiplier les regards sur les acquis des étudiants et permettre une prise de recul sur les parcours.

## ESG 1.5. : Personnel enseignant

---

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

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESA Saint-Luc Bruxelles et les différentes formations proposées s'appuient sur des équipes pédagogiques riches et diverses. L'importante présence de professionnels dans les équipes participe des logiques de professionnalisation et permet de tisser des liens forts avec les réseaux professionnels (recherche de stages, de premier emploi, etc.).
- 2 Les collaborations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur permettent des apports extérieurs spécifiques pour enrichir l'offre pédagogique de certaines formations. Cette organisation permet une diversification des profils enseignants ainsi qu'une réelle recherche d'expertise dans des domaines nouvellement enseignés.
- 3 Cette diversification des profils s'est accompagnée, notamment en master, d'une revalorisation des cours et des enseignants relevant des matières théoriques. La collaboration avec les universités et le travail conséquent mené sur la définition des parcours communs ont permis de définir des formes pédagogiques singulières et pertinentes pour les étudiants de l'ESA Saint-Luc Bruxelles.
- 4 L'organisation pédagogique en option est très forte au sein de l'établissement, et peut donner l'impression, non pas d'un corps professoral, mais des corps dédiés à chaque option.
- 5 L'école ne fait pas mention de dispositifs de suivi de la carrière des enseignants. La question de la formation continue des enseignants et de trajectoires professionnelles est peu formalisée.
- 6 L'école a développé des outils et logiques d'accueil des nouveaux enseignants particulièrement judicieux qui permettent une meilleure intégration au sein de l'institution.

### RECOMMANDATIONS

- 1 La mise en place d'un dispositif de suivi de la carrière des enseignants (formation continue, trajectoires professionnelles) paraît nécessaire afin d'accompagner l'évolution des formations. Ce dispositif pourrait également permettre de relancer les mobilités enseignantes et administratives, importantes dans le cadre de l'inscription de l'école à l'international.
- 2 L'école peut avantageusement continuer à développer des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, y compris à l'international, afin de permettre l'intégration de nouvelles expertises en fonction de besoins pédagogiques spécifiques.



- 3 Le développement de formats pédagogiques amenant le croisement entre les corps professoraux d'options différentes pourrait permettre de lutter contre « l'effet silo » qui semble s'être installé dans l'école. La réaffirmation de l'unité du corps professoral paraît être un passage obligé pour permettre à l'institution d'aborder les grandes questions stratégiques auxquelles elle doit répondre : identité de l'école, projection à l'international, création de nouvelles formations, etc.

## ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

---

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 étudiants.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La création du service social, qui procure une aide matérielle et financière pour les étudiants, est à saluer. La mise en place des aides à la réussite et des logiques d'accompagnement (tutorat rémunéré par exemple) est à souligner, leur intérêt et leur importance sont reconnus par tous les acteurs de l'école. Certaines aides répondent à des circonstances ponctuelles, il conviendrait de s'interroger sur la nécessité de les pérenniser à moyen terme.
- 2 La mise en place de cours préparatoires et les logiques de communication variées permettent *a priori* de diversifier les profils se présentant à l'entrée à l'école.
- 3 L'ECO-Lab (cellule axée sur l'environnement et le développement durable) et la récupérathèque qui favorise un accès à faible coût à des matériaux nécessaires aux activités pédagogiques, sont devenus en quelques mois des lieux forts de l'établissement. Cette action étudiante a été favorisée par la direction qui accompagne ce type d'initiative en mettant à disposition des locaux et/ou des budgets le cas échéant. Les questions de pérennisation et de continuité de service n'ont pas été abordées alors que ces initiatives sont en général très dépendantes de leurs étudiants/créateurs.
- 4 Le déploiement d'une plateforme pour l'enseignement à distance a été accéléré par la crise sanitaire actuelle. Cependant, les notions d'échanges, de mise en relation et de formation pair à pair semblent peu valorisées et rendre cette plateforme peu opérationnelle.
- 5 La communication interne institutionnelle s'avère une fragilité de l'établissement, décrite par plusieurs interlocuteurs comme « volatile et invisible ». De nombreux canaux parallèles semblent s'être développés pour compenser, en mode « débrouille ». Si l'information circule globalement, cela conduit à un manque de lisibilité sur des actions spécifiques et à une difficulté à engager les étudiants dans certains organes de pilotage.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

- 6 Cette culture de la « débrouille » et de l'opportunité se retrouve également dans les logiques d'accès aux espaces de travail pour les étudiants dans le cadre de leurs travaux et recherches personnels.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

- 7 La multiplication des espaces d'enseignements, dans différents lieux (nouveaux masters, bibliothèque mutualisée, etc.) peut conduire à des difficultés étudiantes liées aux déplacements et à un éparpillement engendrant des freins à faire corps au niveau de l'établissement.
- 8 La structuration de l'accompagnement à la mobilité internationale est globalement imprécise. La somme des dispositifs mis en place, chacun approprié aux objectifs visés, ne définit pas suffisamment une stratégie pleinement explicite.

## RECOMMANDATIONS

- 1 La mise en place de canaux de communication internes fiables et partagés devrait être une des priorités de l'école. La circulation de l'information ainsi que la capacité à connecter les différents acteurs et à partager le formel et l'informel sont nécessaires au maintien de l'approche fluide revendiquée en termes de rapports humains.
- 2 Il conviendrait de favoriser la pérennisation des initiatives étudiantes. Ces initiatives répondent en général à des besoins étudiants spécifiques, dont l'institution pourrait devenir un garant à moyen terme.
- 3 Favoriser l'engagement des étudiants, notamment sur des cursus courts de 3 ans, est un enjeu qui mériterait la mise en place de dispositifs spécifiques. Des logiques de valorisation, y compris via l'attribution d'ECTS, pourraient être étudiées.
- 4 Les objectifs et finalités de la mobilité internationale sortante devraient être réaffirmés afin de permettre la définition d'une stratégie globale opérationnelle.

## 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 L'école fonde avant tout sa culture de la communication interne sur des relations interpersonnelles qui favorisent la convivialité, l'accompagnement et la recherche de solutions sur mesure en cas de problèmes. L'établissement a néanmoins conscience que ce fonctionnement, assez informel et visant à garantir un bien-être collectif, ne suffit plus face aux multiples changements d'échelle (augmentation du nombre d'étudiants, délocalisation de certains locaux, développement des formations et activités). Pour y faire face et en réponse à la demande des enseignants, une plate-forme virtuelle est en cours de développement.
- 2 La forte implication du personnel, notamment le personnel administratif, semble déboucher sur des gestions très individuelles, y compris au niveau de la communication.
- 3 Chaque option semble gérer de façon autonome son propre système de collectage et de diffusion de l'information.
- 4 Il manque un tableau de bord de pilotage global consolidant des données quantitatives et qualitatives portant sur le suivi de cohortes, les résultats des enquêtes menées auprès des étudiants, l'expérience des stages, l'insertion professionnelle des diplômés, etc. Cet outil serait à compléter d'une analyse et de modalités de communication des données collectées

### RECOMMANDATIONS

- 1 Afin d'éviter des pertes d'informations, la formalisation de canaux et de relais de communication devrait être étudiée et mise en place.
- 2 Une clarification des rôles et fonctions des membres de l'équipe administrative, accompagnée d'une communication transversale, pourrait être envisagée.
- 3 La mise en place d'un lieu virtuel, type intranet, paraît indispensable pour assurer une communication efficace et une information centralisée.
- 4 Dans l'objectif de s'inscrire pleinement dans une approche visant l'amélioration continue des programmes, l'école gagnerait à se doter d'un outil de recueil de données quantitatives et qualitatives, de type tableau de bord, dont l'usage des résultats obtenus faciliterait la définition et le suivi des inflexions à mettre en œuvre.

## ESG 1.8. : Information du public

---

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 L'ESA Saint-Luc Bruxelles a développé de nombreux outils et de multiples actions d'information au public : leçon inaugurale, conférences ouvertes, portes ouvertes, exposition des diplômés, newsletters régulières. Ce foisonnement peut parfois être difficilement compréhensible en l'absence d'une structuration s'appuyant sur quelques axes stratégiques précisément spécifiés.
- 2 Un espace pérenne d'expositions a été mis en place au sein de l'établissement, qui accueille plusieurs expositions par an.
- 3 La visibilité externe de l'établissement a été renforcée grâce à la création d'un pôle communication et l'engagement d'une chargée de communication.
- 4 L'école est dotée d'un site clair et complet, incluant des informations précises sur ses programmes et ses activités. Il comprend également la diffusion de son rapport d'autoévaluation.
- 5 L'organigramme fonctionnel de l'établissement est peu lisible. Il peut être difficile, pour une personne extérieure ou même un acteur interne, d'identifier le bon interlocuteur au sein de l'établissement.
- 6 Les différents supports de communication ne permettent pas de mettre suffisamment en avant, de manière qualitative et quantitative, les partenariats noués ou encore la participation de l'ESA Saint-Luc Bruxelles à des événements extérieurs.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le site internet est rédigé en français. L'accès aux informations traduites en anglais pourrait être simplifié, à défaut de doubler le site, pour qu'il soit immédiatement accessible en langue anglaise.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 2 La clarification des rôles et des fonctions au sein de l'équipe administrative est nécessaire et n'est pas incompatible avec les logiques actuelles de fonctionnement horizontal. Dans un souci de lisibilité, il conviendrait également que le fonctionnement au quotidien corresponde à l'organigramme « sur le papier ».

## 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 étudiants 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 En préliminaire, il faut observer que l'entrée en vigueur du décret Paysage en 2014 a obligé l'ESA Saint-Luc Bruxelles à réaliser une mise à plat de l'ensemble de ses programmes et à les repenser complètement. Cette réflexion a été menée avec l'ensemble du corps professoral et a débouché sur une actualisation de certains programmes entraînant leur révision partielle ou encore fondamentale, ainsi que sur la création de trois nouveaux masters.
- 2 Un conseil des coordinateurs des différents cursus a été mis en place afin de suivre et d'évaluer annuellement les programmes. Selon un rythme soutenu de réunions (entre 3 et 5 par année académique), les participants s'attachent à traiter tant du fonctionnement des formations que de la scolarité des étudiants (bilan de rentrée, jurys de diplômes, matériel pédagogique, etc.). La teneur de leurs échanges fait l'objet de comptes rendus transmis pour avis aux instances décisionnelles que sont le conseil de gestion pédagogique et les conseils d'option. Suite à ces évaluations, de nouveaux chantiers sont en cours de réflexion et d'élaboration : contribution à l'élaboration d'un programme « Spéciale arts » porté par Saint-Luc enseignement secondaire - mise en place d'un groupe de travail consacré au développement de projets de recherches au sein de l'établissement - en partenariat avec l'ULB, intégration d'une finalité didactique au sein des masters – en lien avec l'ESA Saint-Luc Tournai, mise en place d'une 4<sup>ème</sup> année Publicité - Bachelier spécialisation en *copywriting*. La réalisation des deux derniers chantiers cités devrait être effective à compter de la rentrée académique de 2022.
- 3 Lors des entretiens, la parole des professionnels a significativement manqué afin d'apprécier la pertinence des nouvelles initiatives de préparation à l'insertion professionnelle développées par l'établissement. La parole des professionnels est également peu prise en compte dans les évaluations des acquis (retour de stage, évaluation tout au long de la formation, etc.).
- 4 L'évaluation des enseignements par les étudiants n'a pas eu lieu de manière structurée depuis la mise en application du décret Paysage.
- 5 Il est peu aisé de lire les processus d'enrichissement des programmes liés aux autres activités de l'école. L'articulation avec la recherche est peu explicite. Les nouveaux partenariats académiques ont permis de rencontrer des enseignants, des pédagogies et des habitus

extérieurs et ont amené à mettre en place des démarches innovantes de pilotage. L'impact de ces approches au niveau de l'établissement est insuffisamment visible.

*Droit de réponse de l'établissement*

## RECOMMANDATIONS

- 1 Une représentation étudiante serait indispensable lors de l'évaluation annuelle des programmes au sein de chaque cursus. Il apparaît, en effet, que cette évaluation par les étudiants n'a plus eu lieu depuis 2014, date des réformes de l'enseignement supérieur. Il appartient également à l'établissement d'outiller cette démarche d'évaluation si nécessaire.
- 2 Le monde professionnel extérieur devrait être d'avantage intégré dans les processus d'évaluation des programmes. La participation de professionnels extérieurs à l'évaluation continue de la formation des étudiants pourrait permettre à la fois d'offrir un regard extérieur à chaque diplômable, et aussi de porter un regard d'ensemble sur une promotion et de participer ainsi à l'évaluation des programmes.
- 3 Les missions du conseil des coordinateurs devraient être spécifiées. Son rôle dans la réduction de « l'effet silo » observé est important, cependant son influence réelle dans les processus d'amélioration des programmes reste à préciser.

# 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 Les programmes sont suivis et évalués périodiquement en interne, en particulier au sein du conseil des coordinateurs. Ces travaux ont impulsé une réelle dynamique, débouchant notamment ces dernières années sur des créations de poste de personnes ressources bénéficiant à la vie de l'établissement.
- 2 Il faut saluer la démarche volontaire de l'ESA Saint-Luc Bruxelles de s'engager dans la présente phase pilote, seul établissement d'enseignement artistique à adopter ce processus. Il faut également souligner la détermination de l'établissement à poursuivre cette démarche, alors que le contexte sanitaire actuel a profondément bousculé les modalités de travail des équipes administratives et pédagogiques.

## RECOMMANDATIONS

Néant : dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère dont l'évaluation n'est pas réellement possible.

.



## Conclusion

La présente évaluation institutionnelle a porté sur la manière dont l'ESA Saint-Luc Bruxelles s'est approprié une démarche d'assurance qualité, en s'assurant que les orientations proposées par la direction permettent, d'une part, de garantir une juste adéquation entre le fonctionnement de l'école et les objectifs et axes de développement visés et, d'autre part, d'offrir des formations répondant aux attentes des différents acteurs.

Dans le cadre du processus d'autoévaluation, l'établissement a souhaité que le comité porte une appréciation sur le lien formation/recherche, les relations avec le monde professionnel et la politique à l'international. Le comité, à la suite de la lecture du dossier d'autoévaluation, s'est de plus penché sur les sujets liés à l'identité de l'ESA Saint-Luc Bruxelles, notion évoquée à plusieurs reprises dans les documents communiqués, et à l'implication des étudiants dans la démarche qualité.

A travers ces thématiques, il est apparu une fragilité s'agissant de la définition d'une stratégie de développement qui sous-tende la mise en place d'une démarche qualité. Cette appréciation rejoint la problématique liée à l'identité de l'établissement. Selon le comité, cette identité est marquée par la dimension professionnalisante des formations, particulièrement probante, et par la qualité et la pérennité des actions en faveur de l'accompagnement des étudiants. En revanche, les évolutions de l'offre de formation ces dernières années, avec le développement de cycles d'études de niveau master, l'accroissement récent des effectifs, l'accueil très favorable des partenaires universitaires, semblent être des éléments encore peu intégrés dans le regard que l'école porte sur elle-même, alors que cette richesse est de nature à accroître la visibilité, en interne et en externe, de la singularité de son projet global.

S'il existe des bases solides pour construire un système d'assurance qualité, l'école gagnerait à partager un cadre de référence qui permette une implication de toutes les parties prenantes. C'est particulièrement vrai s'agissant des étudiants qui paraissent encore éloignés des démarches d'évaluation continue, par exemple ils n'étaient pas représentés au sein de la commission qualité chargée d'élaborer le dossier d'autoévaluation ou encore le dispositif d'évaluation de la formation et des enseignements par les étudiants n'est plus actif depuis plusieurs années. En outre, la relation de proximité entre la direction de l'école, les personnels administratifs, les enseignants et les étudiants est manifeste. Elle mériterait toutefois d'être complétée par une formalisation des procédures de communication en interne, selon un format adapté à l'activité de l'établissement.

Dans ce cadre, deux sujets mériteraient d'être précisément examinés.

D'une part, au regard de la diversité et du nombre de formations (12 filières), les expériences issues des bonnes pratiques liées à chaque cursus d'études pourraient être modélisées au bénéfice de tous et du processus d'amélioration continue.

D'autre part, le fait de se porter volontaire pour participer à la phase pilote de l'évaluation institutionnelle met en avant la volonté d'adopter une politique en matière de culture qualité. La réalisation de cette mission demande une prise en charge importante, en particulier en termes de volume horaire. Il est dommage que le responsable qualité ne bénéficie pas actuellement du temps nécessaire pour assurer cette mission de manière pleinement efficiente. Il paraît prioritaire d'examiner comment des heures supplémentaires pourraient être attribuées à une personne ressource clairement identifiée au sein de l'organigramme de l'établissement.

Enfin, en vue de valoriser et de pérenniser une politique d'assurance qualité et les processus mis en

œuvre, le comité recommande que l'école se dote d'un plan de travail partagé par l'ensemble des parties prenantes, hiérarchisant les actions à mener en fonction des ressources humaines et financières disponibles, selon un échéancier précis, et incluant les objectifs à atteindre à court et moyen terme.

Au terme de sa visite et sur la base de ses analyses, le comité estime que l'ESA Saint-Luc Bruxelles présente les atouts permettant de poursuivre la mise en œuvre du processus d'amélioration continue. Il s'agit d'un établissement d'enseignement supérieur bien ancré dans son environnement local. La dynamique de sa gouvernance et de son offre de formation repose entre autres sur l'implication de son équipe pédagogique particulièrement soucieuse d'accompagner les étudiants dans la réalisation de leur parcours personnel et professionnel. On ne peut qu'encourager l'établissement à amplifier sa politique d'assurance qualité, probablement en définissant des axes de développement prioritaires et en retenant la concrétisation de projets dont la réalisation serait établie en concordance avec les moyens dont il dispose.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :


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

Critère (ou autre)	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
p. 26	ESG 1.6 Constats et analyses	Point 5	Des éléments tels que le portail de l'école, créé cette année ; notre newsletter ; une charte graphique unifiée ainsi qu'une extension d'adresse mail identique pour l'ensemble de nos personnels académiques et administratifs attestent bien de l'attention portée à la communication, interne comme externe, que nous tentons par ces moyens de rendre la plus lisible et centralisée possible.
p. 26	ESG 1.6 Constats et analyses	Point 6	Les espaces de travail sont à disposition des étudiants en dehors des heures d'enseignement, sur demande motivée.
p. 29	ESG 1.8 Recommandations	Point 1	Il ne nous paraît pas pertinent de traduire l'entièreté de notre site en anglais, dès lors que notre enseignement est francophone, c'est pourquoi nous avons réservé la traduction aux informations se rapportant à l'international ( <a href="http://www.stluc-bruxelles-esa.be/-International">http://www.stluc-bruxelles-esa.be/-International</a> )
p. 31	ESG 1.9 Constats et analyses	Point 5	L'articulation avec la recherche se manifeste au niveau des programmes de TFE (1er cycle) ainsi que dans l'articulation encouragée entre mémoire, atelier disciplinaire et stage (2ème cycle).  Les deux projets FRART (2019-2020 et 2021-2022) auxquels nous avons collaboré/collaborons inscrivent les procédures des artistes-chercheurs qui y prennent part au cœur de nos enseignements, voire de la vie de l'école. (En témoigne notamment notre Leçon inaugurale de septembre 2019, assurée par le collectif Loops dans le cadre du projet FRART désorciller la finance auquel l'école fut associée pendant la même année académique.

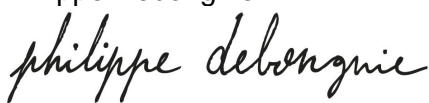
Nom, fonction et signature de l'autorité académique

Nom et signature du ou des coordinateur(s) de l'autoévaluation

Marc Streker – directeur



Philippe Debongnie



<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).  
<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

**ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 19 avril au 21 avril 2021 – ESA Saint-Luc Bruxelles**

<b>Lundi 19 avril 2021</b>		
12 :30-14 :00	Réunion de travail	Préparation
14:00- 15:30	Présentation générale du rapport et stratégie/priorités de l'institution par la direction, la conseillère académique	Gouvernance-Stratégie
16:00 - 16:45	Rencontre avec la coordination qualité	Démarche qualité
17:15 - 17:45	Visite des infrastructures (discussion sur base de vidéos visionnées auparavant)	Formation des étudiants, ressources matérielles et humaines
<b>Mardi 20 avril 2021</b>		
09 :30-10 :30	Rencontre avec des enseignants	Implication dans la démarche qualité Focus « international »
11 :00-12 :00	Rencontre avec des enseignants	Stages et travaux de fin d'étude Liens avec le monde professionnel Liens formation-recherche
13:30-15 :00	Rencontre avec des étudiants	Implication dans la démarche qualité  Focus « international »
15 :30-17 :00	Rencontre avec des étudiants	Stages et travaux de fin d'étude  Liens avec le monde professionnel Liens formation-recherche
17 :30-18 :30	Rencontre avec des partenaires professionnels et artistiques de l'école (écoles supérieures, musées, etc...)	Liens avec le monde professionnel
<b>Mercredi 21 avril 2021</b>		
9h30-10h30	Rencontre avec le personnel administratif Responsables « international » Responsables administratifs « stages »"	Focus sur l'international Démarche qualité Liens avec le monde professionnel
11 :00-11 :30	Rencontre avec la direction	Démarche qualité, synthèse des entretiens
11 :35-12 :05	Rencontre avec la coordination qualité	Démarche qualité
12 :05-16 :30	Préparation de la restitution finale	
16 :30-17 :00	Restitution finale	