

Rapport d'Autoévaluation Programmatique Initiale 2025-2026

ArBA-EsA

Bachelier | Master en Espace Urbain
Master en Pratiques éditoriales
Master en Pratiques de l'exposition



Académie royale des Beaux-Arts
Bruxelles — École supérieure des Arts

Introduction

Rapport d'Autoévaluation Programmatique Initiale 2025-2026

L'Académie royale des Beaux-Arts est une école supérieure des arts (ESA), rue du Midi 144, 1000 Bruxelles, elle est subventionnée par la Fédération Wallonie Bruxelles. Son projet pédagogique s'inscrit dans celui de la Ville de Bruxelles, son pouvoir organisateur (PO).

Fondée en 1711, l'Académie royale des Beaux-Arts, École supérieure des Arts, est aujourd'hui à la jonction d'une histoire riche et d'un projet pédagogique et artistique actuel. Elle hérite d'une tradition qui a vu se stratifier des pratiques artistiques très diversifiées, des modes d'enseignements qui se sont inventés. Le présent la positionne dans le complexe panorama international des enseignements supérieurs, dans une dimension tout autant pédagogique, artistique que professionnelle. Elle est un lieu d'enseignement, de recherche et un grand atelier de création et de production où se forgent des générations d'artistes, de créateurices, d'auteurices de projets.

L'Académie royale des Beaux-Arts – Ecole supérieure des Arts (ArBA-EsA), organise un enseignement supérieur artistique de plein exercice de type long dans le domaine des Arts Plastiques, Visuels et de l'Espace (APVE).

Chaque année, ce sont plus de 500 étudiantes, belges et originaires du monde entier, qui suivent son enseignement. Ils et elles sont inscrites en 1er cycle bachelier, ou en 2nd cycle master au sein des 17 cursus, à l'Agrégation, au Doctorat en Arts et Sciences de l'Art ou dans une des 3 formations continues dites *Executives Masters* : Knitting Maille, Food Design ou Interior Design Management.

L'école vise au développement singulier des pratiques artistiques et professionnelles de ses étudiantes, en leur apportant un positionnement réflexif et critique dans le domaine des arts. Ces dernières années, de nouveaux cursus ont été créés^[1] : Master en Pratiques de l'exposition, Master en Pratiques éditoriales, le Bachelier et Master en Espace Urbain. Ces nouvelles formations ancrent le désir de l'école d'avancer au sein de son enseignement, en phase avec les pratiques de son temps.

L'institution s'organise et s'articule en regard :

- du Décret du 17 mai 1999 relatif à l'enseignement supérieur artistique (M.B. 29-10-1999) ;
- du Décret du 20 décembre 2001 fixant les règles spécifiques à l'Enseignement supérieur artistique organisé en Ecoles supérieures des Arts (organisation, financement, encadrement, statut des personnels, droits et devoirs des étudiants) (M.B. 03-05-2002) ;
- du Décret du 16 mai 2002 relatif à la promotion de la santé dans l'enseignement supérieur hors université (M.B. 07.07.2002) ;
- du Décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur (M.B. 01.09.2008) ;
- du Décret du 19 juillet 2010 relatif à la gratuité et à la démocratisation de l'enseignement supérieur (M.B. 31.08.2010) ;

[1] Les 3 cursus concernés par cette auto-évaluation programmatique.

On pourra constater au fil de la lecture que ces 3 cursus seront parfois nommés par le biais d'abréviations :

MPEX pour le Master en Pratiques de l'exposition, et/ou CARE MPED pour le Master en Pratiques éditoriales, et/ou MULTI EUR pour le Bachelier et Master en Espace Urbain, et/ou ISAC. Ces abréviations font état de l'histoire, de nos usages et vécus pluriels de ces 3 cursus, les étudiant-es et enseignant-es de l'ArBA-EsA auront tendance à les dénommer « CARE », « MULTI », « ISAC ». Les services administratifs auront plutôt tendance à les dénommer « MPEX », « MPED », « EUR » en corrélation avec les documents administratifs de l'établissement. Pour une facilité de lecture « MPEX », « MPED », « EUR » seront les termes privilégiés dans ce rapport.

- du Décret du 6 octobre 2011 relatif aux supports de cours (M.B. 24.11.2011) ;
- de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 29 août 2013 portant règlement général des études dans les Ecoles supérieures des Arts organisées ou subventionnées par la Communauté française (M.B. 21-11-2013) ;
- du Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (M.B. 18-12-2013), ci-après « Décret Paysage » ;
- du Décret du 30 janvier 2014 relatif à l'enseignement supérieur inclusif (M.B. 09-04-2014) ;
- du Décret du 11 avril 2014 adaptant le financement des établissements d'enseignement supérieur à la nouvelle organisation des études (M.B. 10-06-2014) ;
- de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 3 mai 2017 pris en application de l'article 111§2, 1° du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (M.B. 06.10.2017) ;
- du Décret du 3 mai 2019 portant diverses mesures relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche (M.B. 02-08-2019 - Addendum : M.B. 05-12-2019) ;
- du Décret du 2 décembre 2021 modifiant le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études et d'autres législations en matière d'enseignement supérieur (entrée en vigueur 2022-2023 à l'exception de l'article 100 §3 qui entre en vigueur en 2023-2024 (M.B. 17-12-2021) ;
- du Décret du 7 février 2019 définissant la formation initiale des enseignants (M.B. 05-03-2019) ;
- du Décret du 02 décembre 2021 modifiant le décret du 7 février 2019 définissant la formation initiale des enseignants (M.B. 02-02-2022).
- Des différentes circulaires liées au fonctionnement des Etablissements d'Enseignement Supérieurs (EES) émises par la FWB.

L'Ecole se soumet aux règlements généraux élaborés en matière d'enseignement tant par la Fédération Wallonie-Bruxelles que par la Ville de Bruxelles, et ce dans le respect des droits syndicaux.

L'enseignement dispensé par l'ArBA-EsA s'inscrit dans le projet éducatif de la Ville de Bruxelles. L'enseignement de la Ville de Bruxelles est accessible à toutes sans distinction fondée sur des critères socio-économiques, culturels, philosophiques ou liés à l'autonomie physique des étudiantes, à une orientation sexuelle, à une affection médicale ou à un potentiel cognitif. Il offre des chances de réussite et d'épanouissement maximales à toutes. Chaque étudiante est amenée à la réussite en fonction de ses aspirations et de ses potentialités. Conformément à l'article 24 de la Constitution, la Ville de Bruxelles assure un enseignement neutre, c'est-à-dire un enseignement objectif, libre de toute appartenance philosophique, politique ou religieuse afin d'assurer le respect des convictions personnelles de chacune. La langue principale de l'enseignement est le français.

Les cursus de formation de premier cycle de type long sont organisés dans les 14 cursus suivants :

- Architecture d'intérieur
- Art dans l'espace public
- Communication visuelle
- Design textile
- Dessin
- Espace urbain
- Gravure
- Illustration
- Lithographie
- Peinture
- Photographie
- Sculpture
- Sérigraphie
- Tapisserie arts textiles.

Les cursus de formation de second cycle de type long sont organisés dans les 17 cursus suivants :

- Architecture d'intérieur
- Art dans l'espace public
- Communication visuelle
- Design textile
- Design urbain
- Dessin
- Espace urbain
- Gravure
- Illustration
- Lithographie
- Peinture
- Photographie
- Sculpture
- Sérigraphie
- Tapisserie arts textiles
- Pratiques de l'exposition
- Pratiques éditoriales

Les activités d'apprentissage sont organisées en *Unités d'Enseignement* (UE) constituées d'un cours ou d'un ensemble de cours. On pourra constater dans les *profils d'enseignement* que les UE sont corrélées aux types de cours ou activités d'apprentissage. Parmi ces activités d'apprentissage, on trouve :

- le cours artistique principal du cursus (CA) ;
- les autres cours artistiques (CA) ;
- les cours généraux (CG) ;
- les cours techniques (CT) ;
- les autres activités d'apprentissages (stages, activités de recherche, etc.)

Les UE sont définis au sein de 3 axes, que l'on nommera *pôles* :

- *Pratiques Artistique et technique*^[2] (Bacheliers | Masters) ;
- *Pratique Artistique transversale*^[3] (Bacheliers) | *Pratiques artistiques transversales et pratiques professionnelles* (Masters) ;
- *Histoire –Théorie – Critique*^[4] (Bacheliers) | *Histoire-Théorie-Culture* (Masters)

Les masters peuvent être activés selon 3 finalités :

- Spécialisée
- Approfondie^[5]
- Didactique^[6]

[2] On peut y trouver des CA et CT.

[3] On peut y trouver des CA, CT et les autres activités d'apprentissages (stages, modules, recherche).

[4] On peut y trouver les CG.

[5] Se réalise actuellement avec un partenaire institutionnel : l'ULB. Une codiplomation avec l'Université d'Aix-Marseille (AMU) était active jusqu'à 2020, mais la période « Covid » a complexifié sa continuation. Les équipes pédagogiques partenaires ayant changé, la réactivation de cette codiplomation est en cours.

[6] Il est important de noter que la finalité didactique, dans le cadre de la mise en place de la Réforme de Formation Initiale des Enseignants (RFIE) ne sera plus mise en place à partir de l'année 2025-2026, afin de privilégier une bonne mise en place du master en enseignement Section 5 (remplaçant l'AESS). Une habilitation pour un master en enseignement section 4 (remplaçant la finalité didactique) pourra être introduite à l'avenir.

Données générales concernant l'organigramme et le personnel de l'établissement

Pour ce qui est des membres du personnel administratif, l'ArBA-EsA dispose de 31 points répartis entre les adjoints administratifs de niveau 2+ et les agents administratifs de niveau 2, on compte un renfort de niveau 3.

L'établissement dispose également d'une responsable qualité (9/36), d'un agent SIPP (9/36), d'une conseillère académique attachée de niveau 1 à temps plein (depuis 2017-2018) et d'une juriste « renfort administratif » attachée de niveau 1 à temps plein (depuis 2017-2018).

Direction

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Directrice	Christine Bluard	Personnel enseignant	36/36
Directrice adjointe	Marie Pantanacce	Personnel enseignant	36/36

6

Service des relations extérieures et de la communication

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Coordination et programmation artistique	Vincenzo Pezzella	Ville de Bruxelles	37,50/37,50
Communication Chargée de mission	Clémence Detroy	Administratif & Assistant	19/38 & 10/20
Communication Graphiste	Christophe Carbonnery	Administratif	120/600
Mobilités Internationales	Yuna Denis	Assistant	10/20

Administration Générale

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Responsable de l'administration générale	Muriel Parent	Administratif	38/38
Adjointe	Gayané Zatikian	Administratif	38/38
Coordination Qualité	Lydie Laville	Administratif	9/36

Service Juridique et financier

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Gestion juridique et financière	Dana Trama	Administratif	38/38
Gestion comptable et financière	Benjamin Doyen	Administratif	38/38

Service des études & de la vie étudiante (SEVE)

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Responsable du service des études	Marie Pantanacce	Personnel Enseignant	36/36
Conseillère académique	Gwendoline Urbanski	Administratif	38/38
Secrétariat des étudiantes Secrétaire	Frédéric Dekeyzer	Administratif	38/38
Secrétariat des étudiantes Secrétaire	Elif Büyükdere	Administratif	38/38
Service Social Assistante sociale	July Fontaine	Administratif (Ville de Bruxelles)	38/38

Service Juridique et financier

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Coordinateur master approfondi, AESS, master didactique, recherche	Dirk Dehouck	Professeur	0/12
Conseillère à la formation Initiale des Enseignantes (FIE)	Lydie Laville	Administratif	0/36

Services techniques, sécurité et informatique

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Bâtiment et logistique Coordination du Bâtiment	Simone Perazzelli	Administratif	38/38
Bâtiment et logistique Coordination logistique	Mathias Sauvey	Administratif	19/38
Conciergerie	Didier Geritzen	Ville de Bruxelles	37,50/37,50
Sécurité Agent SIPPT	Matthias De Jonghe	Administratif	4,5/36
Bien-être Personne de confiance	Matthias De Jonghe	Administratif	4,5/36
Bien-être Personne de contact genre	Lydie Laville	Assistante	4/20
Service Informatique Gestionnaire Informatique	Stéphanie Garcia Arias	Administratif	38/38

Accueil

Fonction	Membre du personnel	Statut	Charge horaire
Agent d'accueil	Zakia El Housni	Ville de Bruxelles	37,50/37,50

Pour ce qui est des membres du personnel pédagogique, vous pourrez retrouver l'ensemble du descriptif des membres, de leurs fonctions et des heures d'encadrement dont iels disposent dans le document [annexe « 0.2 Membres du personnel enseignant »](#). L'école dispose de 58,5^[7] *unités temps plein*^[8] (UTP) d'encadrement réparties entre les professeures, les chargées d'enseignement, les assistantes et les conférencières/professeures invitées.

Ressources financières^[9]

En 2024, le montant total des subsides de la FWB s'élevait à 797 924 €.

Ce montant regroupe les subsides pour le fonctionnement, l'équipement, les supports de cours, la compensation des droits d'inscription, la démocratisation et la gratuité, ainsi que la promotion à la réussite. Ces subsides alloués par la FWB, calculés sur base du nombre d'étudiantes régulières finançables sont transférés à la recette communale de la Ville de Bruxelles qui gère ces fonds^[10].

Pour ce qui est des recettes liées aux droits d'inscription

Conformément au décret du Gouvernement de la Communauté française du 7/11/2013, des frais d'études appréciés au coût réel peuvent être exigés pour certains cours ou fonctionnement de l'école. Ce montant est fixé à **110 euros** pour l'ensemble des étudiantes de l'ArBA-EsA depuis l'année 2024-2025. En 2023-2024 année de référence, ceux-ci s'élevaient à 50 euros. Ce montant est à ajouter aux droits d'inscription (DI) / Droits d'inscription spécifique (DIS) qui sont fixés par la FWB pour toutes les ESA.

Pour ce qui est de ces droits d'inscription (DI) pour les étudiantes européennes de Bac1, Bac2, M1, ceux-ci s'élèvent à 350,03 €, pour les Bac3 et M2 à 454,47 €.

Ces montants sont donc à compter en plus des 110 euros de frais d'étude.

Pour les étudiantes hors Union Européenne, il faut ajouter^[11] des droits d'inscription spécifiques (DIS), le montant jusqu'à l'année académique 2024-2025^[12] était de 1487 euros (1^{er} cycle), 1984 euros (2nd cycle). Le montant total de ces recettes s'élevait pour 2024 à 357 322 €.

Cette somme est composée de 2 parties :

- une première partie est reversée au PO : 200 000 euros.
- La seconde partie est considérée comme un budget de fonctionnement en gestion propre que l'école gère.

[7] 58 du cadre et 0,5 de l'agrégation.

[8] [Annexe : « 0.1 Calcul UTP 23-24 & 24-25 »](#)

[9] [Annexe : « 0.3 Budget 2024 FWB »](#)

[10] Une partie importante, non stipulées dans nos budgets sert, pour exemple aux « frais de fonctionnement » de l'institution. Cela peut comprendre : le chauffage, l'électricité, le nettoyage, la maintenance informatique ou les travaux du bâtiment....

[11] En plus des DI.

[12] A partir de l'année académique 2025-2026, la FWB a fixé un nouveau montant : 4175 euros. Un montant non négligeable qui pourrait avoir des conséquences importantes sur les inscriptions des années futures.

La ville de Bruxelles, après réception de ces différentes recettes^[13], nous reverse un Budget scriptural. En 2024 celui-ci s'élevait 230 714,54 €.

La gestion financière de ces budgets se discute en terme d'enveloppes^[14] avec le PO. Les montants de ces enveloppes peuvent varier chaque année en fonction des disponibilités, des projets et besoins de l'école^[15].

Il est important de préciser qu'une partie de l'enveloppe pédagogique est distribuée à chaque atelier au prorata^[16] du nombre moyen^[17] d'étudiantes inscrites dans le cursus.

Pour l'année 2023-2024, EUR disposait d'un budget propre de 3510 euros, MPED 2320 euros, MPEX 2460 euros.

Ces moyens financiers peuvent, par exemple, être utilisés pour inviter des intervenantes extérieures, régler un loyer pour un espace d'exposition extra-muros, acheter de livres, activer des formations d'éducation permanente, etc.

Il est nécessaire de signaler que ces budgets restent centrés sur les usages des étudiantes.

Pour ce qui est des ressources matérielles, l'école met à disposition des étudiantes : des matières premières, matériaux, outils, machines.

Chaque cursus, au sein de son atelier dispose de machines, matériaux, outils attachés à ses spécificités. D'autres ressources matérielles sont mises à disposition dans des espaces spécifiques transversaux tels que : la *Chapelle*, le *Labo Print*, le *Labo Prototype* ou encore la *Brolierie* et le *PPP*^[18].

L'ArBA-EsA accueille également dans ses bâtiments, la bibliothèque artistique de la Ville de Bruxelles, conservant un fond important d'archives liées à l'art et à l'histoire de l'établissement, ainsi que de nombreux ouvrages contemporains apportant aux étudiantes des ressources dans le champ de l'art et du design.

L'école dispose de plusieurs espaces d'exposition, dont le Cloître et l'ArBAquarium. En plus de ses principaux espaces d'exposition, le cloître permet aux étudiantes d'expérimenter leurs accrochages.

Par ailleurs, l'école a de nombreux partenaires qui lui permettent de réaliser des projets d'exposition des étudiantes dans des lieux d'art. Le PO, via la régie foncière peut, lui aussi, permettre à l'école d'avoir accès à des espaces vides disponibles, moyennant une contrepartie financière.

Programmes Evalués

Espace Urbain (EUR)

ISAC a été créé en 2012, sous la forme d'un parcours artistique et pédagogique, que chaque étudiante pouvait sélectionner au sein de son cursus.

À partir de 2014-2015, ISAC a été hébergé dans une habilitation *Espace Urbain*, lui permettant de déployer un programme dans un cursus spécifique.

C'est donc 5 ans plus tard en 2018-2019 que le cursus fût en capacité de diplômer les étudiantes de EUR en M2.

À la jonction entre les arts vivants et les arts visuels et plastiques, le cursus Espace Urbain propose un cadre de (dés)apprentissage et de recherche à des artistes en-devenir pour explorer les pratiques du corps et de la danse comme medium principal d'expression et outil de recherche physique et théorique.

L'approche proposée aborde les questions chorégraphiques dans un sens multiple et élargi, dans l'optique de laisser place à l'émergence de visions, de formes et de compréhensions nouvelles. La formation vise à générer des espaces où les expériences de corps sont autant de points de vues des mondes que nous formons et qui nous forment. Le corps devient à la fois un outil de réflexion et l'art une expérience participant au façonnement du présent.

Le programme de EUR s'articule autour de deux cycles : Bachelier (180 crédits) et Master (120 crédits).

Diplômes

Bachelier en Arts plastiques Visuels et de l'Espace, orientation Espace Urbain.

Master en Arts plastiques Visuels et de l'Espace, orientation Espace Urbain.

EUR ↓

[13] Subsidies de la FWB et droits d'inscriptions.

[14] Exemple : « enveloppe pédagogique », « enveloppe logistique ».

[15] Pour donner un ordre d'idée, l'école a dépensé un budget de 102 357 euros pour ce qui est de l'enveloppe « consommables techniques ». Cela comprend l'achat de matériel et de matière première pour les ateliers. Ce budget est variable et change chaque année.

[16] Annexe : « 0.3 Budget 2024 par cursus »

[17] Moyenne calculée sur 3 ans.

[18] Ces diverses structures transversales seront définies dans la dimension 4.2.2

Pratiques Editoriales (MPED)

Master mis en place pour l'année académique 2015-2016.

Le Master en Pratiques éditoriales est un programme de recherche et de production. Le champ d'investigation et d'expérimentation dans lequel les étudiantes s'inscrivent est celui de la multiplication des perspectives éditoriales.

Ce Master concerne l'étude pratique et théorique des pratiques de reproduction : imprimé, livre, objet, photographie, support numérique et/ou en ligne, audiovisuel...

MPED prend pour objet l'évolution des pratiques de l'édition et du multiple dans l'histoire de l'art, la pluridisciplinarité des pratiques artistiques contemporaines et la démocratisation technologique. Il s'agit pour l'étudiante artiste d'ouvrir son champ d'action en plaçant la reproductibilité et la diffusion au cœur de sa pratique artistique.

Le programme de MPED s'articule autour d'un cycle : Master (120 crédits).

Diplôme

Master en Arts plastiques Visuels et de l'Espace, orientation Pratiques Editoriales.

Pratiques de l'Exposition (MPEX)

Master mis en place pour l'année académique 2015-2016.

Le Master en Pratiques de l'Exposition expérimente des formes créatives et de recherche proches de celles du commissaire d'expositions. Le master n'en est pas moins ouvert à tout profil qui s'éloignerait quelque peu de l'habituelle distinction entre le·la créateurice, le·la récepteurice, le·la commentateurice et leurs nombreux intermédiaires.

MPEX invite à réfléchir et à explorer les pratiques plurielles (ou les pratiques au pluriel) qui entourent l'exposition. Les étudiantes développent des projets singuliers dans une dynamique collective, une ouverture et une attention constante à l'autre : œuvre, artiste, lieu, regardeuse.

Le programme de MPEX s'articule autour d'un cycle : Master (120 crédits).

Diplôme

Master en Arts plastiques Visuels et de l'Espace orientation Pratiques de l'Exposition.

Les *Acquis d'Apprentissage* (AA) se trouvent en annexe^[19] et seront décrits précisément dans leurs usages dans les dimensions 2 et 3 de ce rapport.

Il est tout de même important de souligner que ces 3 programmes sont attachés à la même liste d'acquis d'apprentissage puisque ceux-ci ont été pensés à la manière d'un référentiel de compétences auquel chaque cursus, chaque cours de l'ArBA-EsA doit se référer.

Les informations fournies aux étudiantes tel que le profil d'enseignement sont à retrouver en annexe^[20].

Pour ce qui est des modalités d'organisation, les 3 formations se déroulent en horaire de jour à temps plein, le lieu principal des activités d'apprentissage se trouve être l'ArBA-EsA. Aucun de ces 3 programmes n'est concerné par de l'alternance, du e-learning, ou de la co-diplômation.

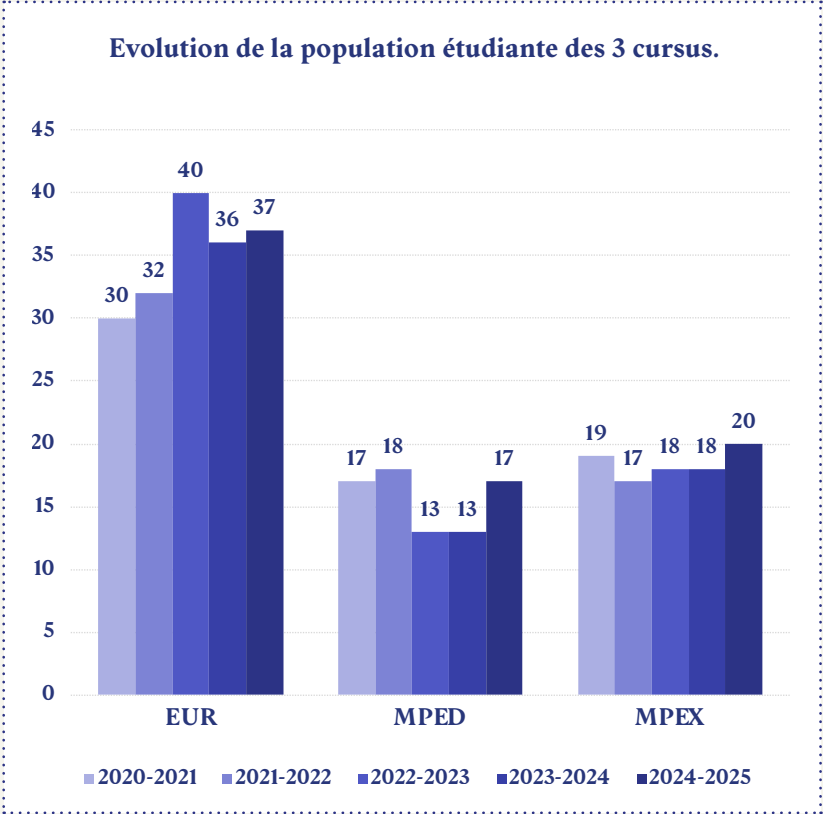
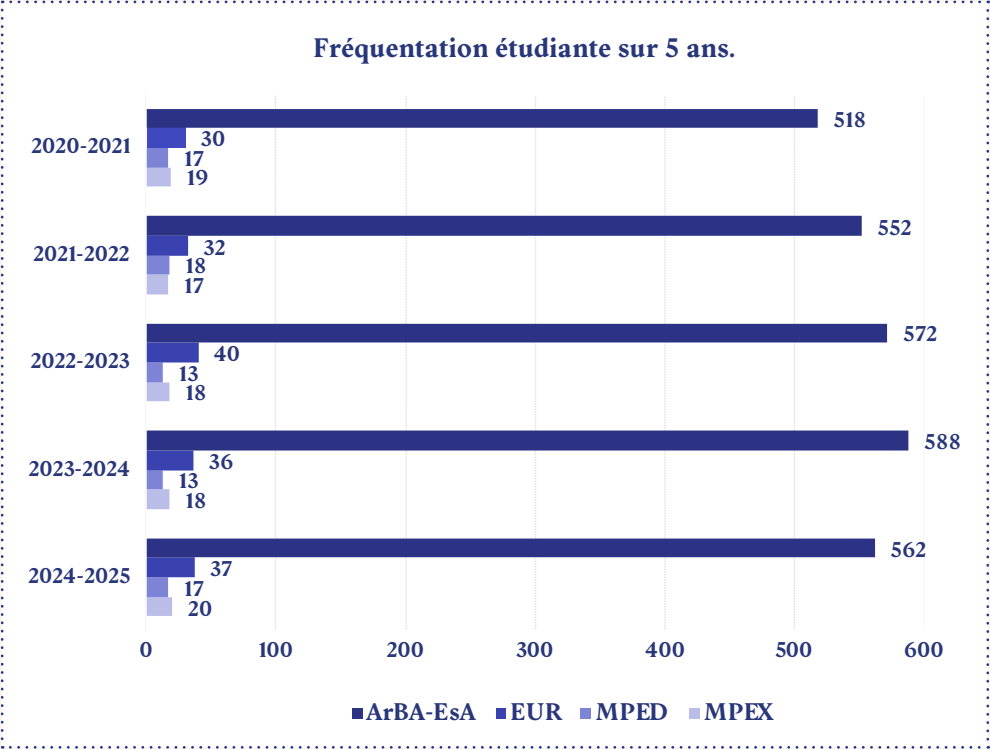
[19]

Annexe : « 0.4 ArBA-EsA Acquis d'apprentissages 2018 2019 ».

[20]

Annexes : « 0.5 Présentation étudiante » et « 0.6 Profils d'enseignement 2024-2025 ».

Quelques chiffres



Nombre de diplômés	EUR Bac3	EUR M2	MPED M2	MPEX M2
2020-2021	1	4	5	8
2021-2022	4	1	6	6
2022-2023	8	6	4	6
2023-2024	3	4	2	5

L'accès à ProEco est limité pour les années antérieures. Nous n'avons seulement accès à l'année actuelle et l'année antérieure (24-25 et 23-24). Les données des boîtes à outils de l'ARES peuvent nous permettre d'avoir un regard plus complet, afin d'observer certaines caractéristiques sociodémographiques des étudiantes.

Il est important de signaler que certaines données statistiques restent « inconnues » dues aux parcours précédents des étudiantes en dehors de la Belgique, ce qui limite l'analyse des « profils d'entrée ». Afin de rendre les chiffres plus pertinents, nous nous sommes limités dans les statistiques comportant des inconnues. Pour tout complément, l'ensemble des données se trouve en annexe^[21].

2022-2023	Hommes	Femmes	X	Total
ESA (FWB) - Général	38.41 %	61.56 %	0.03 %	100.00 %
ESA (FWB) - Master	40.05 %	59.95 %		100.00 %
ArBA-EsA - Master	32.46 %	67.54 %		100.00 %
EUR - Master	23.53 %	76.47 %		100.00 %
MPED - Master	25 %	75 %		100.00 %
MPEX - Master	31.58 %	68.42 %		100.00 %

2022-2023	Hommes	Femmes	X	Total
ESA (FWB) - Général	38.41 %	61.56 %	0.03 %	100.00 %
ESA (FWB) - Bac	37.26 %	62.66 %	0.08 %	100.00 %
ArBA-EsA - Bac	24.19 %	75.22 %	0.59 %	100.00 %
2023-2024	36.36 %	63.64 %		100.00 %

[21] L'ensemble des données est disponible dans les annexes « 0.7 Données statistiques... »

2022-2023 Individus par âges	21	22	23	24	25	26	31-35	Total
MPED Femmes Master			100.00 %		100.00 %		100.00 %	100.00 %
MPED Hommes Master					100.00 %			100.00 %

2022-2023 Individus par âges	22	23	24	25	26	27	28	29	Total
MPEX Femmes Master	100.00 %		100.00 %			100.00 %	100.00 %	50.00 %	100.00 %
MPEX Hommes Master					100.00 %			50.00 %	100.00 %

2022-2023 Individus par âges	21	22	23	24	25	26	27	28	30	31-35	Total
EUR Femmes Master (ESA – FWB)	100.00 %				50.00 %	100.00 %	66.67 %	100.00 %	100.00 %		71.43 %
EUR Hommes Master (ESA – FWB)			100.00 %		50.00 %		33.33 %				28.57 %
EUR Femmes Master (ArBA-EsA)					100.00 %			100.00 %	50.00 %	83.33 %	100.00 %
EUR Hommes Master (ArBA-EsA)			100.00 %				100.00 %		50.00 %	16.67 %	100.00 %

EUR — Nationalités — Bacheliers			2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022 2023	Total
UE	Europe	Allemagne						6.25 %				0.94 %
	Europe	Belgique		25.00 %	11.11 %	30.00 %		25.00 %	27.27 %	21.43 %	11.11 %	17.92 %
	Europe	Espagne			5.56 %							0.94 %
	Europe	France	66.67 %	75.00 %	72.22 %	70.00 %	100.00 %	56.25 %	63.64 %	57.14 %	77.78 %	69.81 %
	Europe	Italie	33.33 %		5.56 %					7.14 %	5.56 %	3.77 %
	Europe	Pologne			5.56 %							0.94 %
	Europe	Portugal								7.14 %		0.94 %
	Europe	Royaume-Uni						6.25 %	9.09 %	7.14 %	5.56 %	3.77 %
	Europe	Suède						6.25 %				0.94 %
UE	Total		100.00 %	100.00 %	100.00 %	90.91 %	72.73 %	88.89 %	78.57 %	82.35 %	81.82 %	86.89 %
HUE	Afrique	R.D. Congo					33.33 %	50.00 %	33.33 %	33.33 %	25.00 %	31.25 %
	Afrique	Togo					33.33 %				25.00 %	12.50 %
	Amérique	Argentine						50.00 %				6.25 %
	Amérique	Vénézuela							33.33 %	33.33 %		12.50 %
	Asie	Chine									25.00 %	6.25 %
	Europe	Suisse				100.00 %	33.33 %		33.33 %	33.33 %	25.00 %	31.25 %
HUE	Total					9.09 %	27,27 %	11.11 %	21.43 %	17.65 %	18.18 %	13.11 %

De 2019 à 2023, on constate que 81.97% des étudiantes en Master de EUR habitaient dans la région Bruxelles-Capitale, une majorité.
 En région wallonne 2.46 %, en région flamande 0.82 %.
 Nous n'avons plus les renseignements pour 14.75 % des étudiantes.

EUR — Nationalités — Masters			2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022
UE	Europe	Allemagne		4.76 %	6.67 %	7.69 %	8.33 %
	Europe	Belgique		9.52 %	13.33 %	15.38 %	
	Europe	Espagne	8.33 %	4.76 %	6.67 %	7.69 %	
	Europe	France	58.33 %	57.14 %	46.67 %	46.15 %	83.33 %
	Europe	Italie	8.33 %	4.76 %	6.67 %	7.69 %	8.33 %
	Europe	Pays-Bas	16.67 %	14.29 %	13.33 %	7.69 %	
	Europe	Pologne	8.33 %		6.67 %	7.69 %	
UE	Total		92.31 %	95.45 %	83.33 %	72.22 %	80.00 %
HUE	Afrique	Togo			33.33 %	20.00 %	33.33 %
	Amérique	Argentine				20.00 %	
	Amérique	Brésil			33.33 %		
	Amérique	Vénézuëla					
	Asie	Iran				20.00 %	33.33 %
	Asie	Liban					
	Europe	Croatie			33.33 %	20.00 %	
	Europe	Norvège				20.00 %	33.33 %
	Europe	Russie					
	Europe	Suisse					
HUE			7.69 %	4.55 %	16.67 %	27.78 %	20.00 %
Total	Total	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

De 2019 à 2023, on constate que 86.41% des étudiantes en Master de EUR habitaient dans la région Bruxelles-Capitale, une majorité. Nous n'avons plus les renseignements pour 13.59 % des étudiantes.

EUR ↓

MPED — Nationalités — Masters			2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022
UE	Europe	Autriche	9.09 %				1.89 %
	Europe	Belgique	9.09 %	14.29 %	18.75 %		11.32 %
	Europe	France	81.82 %	78.57 %	68.75 %	91.67 %	79.25 %
	Europe	Italie		7.14 %	6.25 %		3.77 %
	Europe	Portugal			6.25 %	8.33 %	3.77 %
UE	Total		84.62 %	82.35 %	94.12 %	100.00 %	89.83 %
HUE	Asie	Chine	100.00 %	100.00 %	100.00 %		100.00 %
HUE	Total		15.38 %	17.65 %	5.88 %		10.17 %

De 2019 à 2023, on constate que 61.02% des étudiantes de MPED habitaient dans la région Bruxelles-Capitale, une majorité.
En région wallonne 6.78 %, en région flamande 1.69% et 26.67% pour qui nous n'avons plus les renseignements.

MPED ↓

MPEX — Nationalités — Masters			2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022
UE	Europe	Belgique	31.58 %	22.22 %	18.75 %	11.11 %	21.13 %
	Europe	France	68.42 %	77.78 %	81.25 %	88.89 %	78.87 %
UE	Total		95.00 %	94.74 %	94.12 %	94.74 %	94.67 %
HUE	Asie	Corée du Sud	100.00 %				25.00 %
	Europe	Turquie		100.00 %	100.00 %		50.00 %
	Europe	Ukraine				100.00 %	25.00 %
HUE	Total		5.00 %	5.26 %	5.88 %	5.26 %	5.33 %

De 2019 à 2023, on constate que 60% des étudiantes de MPEX habitaient dans la région Bruxelles-Capitale, une majorité.
En région wallonne 13.3% et 26.67% pour qui nous n'avons plus les renseignements.

MPEX ↓

Sommaire

Introduction	3
--------------------	---

Critère 1 : L'établissement / l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes d'études	21
--	-----------

1.1	Politique de Gouvernance	21
1.2	Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	29
1.2.1	Au niveau de l'établissement	29
1.2.2	Au niveau du programme évalué	34
1.3	Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	37
1.3.1	Processus d'élaboration, de pilotage et de révision du programme	37
1.3.2	Évaluation des enseignements et du programme	39
1.4	Information et communication interne	42

Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme d'études	46
--	-----------

2.1	Appréciation de la pertinence du programme	46
2.1.1	Spécificités du cadre légal du programme	46
2.1.2	Prise en compte des besoins et attentes des parties prenantes	48
2.1.3	Articulation du programme avec la recherche et les milieux socioprofessionnels (le cas échéant)	51
2.1.3.1	Avec la recherche	51
2.1.3.2	Avec les milieux socioprofessionnels	58
2.1.3.3	Ancrage local/régional	61
2.1.4	Flexibilité des parcours étudiants	63
2.1.4.1	Flexibilité au sein du programme	63
2.1.4.2	Valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation	65
2.1.4.3	Poursuite/reprise d'études/passerelles	67
2.1.4.4	Dimension internationale	68
2.2	Information et communication externe	71

Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme d'études74

3.1	Les acquis d'apprentissage du programme	74
3.2	Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage (y inclus stages, projets, travail de fin d'études/mémoire/épreuve intégrée)	78
3.3	Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés	85
3.4	Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	89

Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme d'études93

4.1	Ressources Humaines	93
4.1.1	Affectations des ressources humaines	93
4.1.2	Recrutement, sélection, gestion et développement des compétences des personnels (formation continue et développement de carrière)	95
4.2	Ressources Matérielles	98
4.2.1	Locaux	98
4.2.2	Matériaux Pédagogiques	101
4.3	Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiant ^{es}	104
4.3.1	Admission et orientation des étudiant ^{es}	104
4.3.2	Transition vers l'enseignement supérieur, passerelles, reprise d'études	107
4.3.3	Équité	110
4.3.4	Aide à la Réussite	112
4.3.5	Étudiant ^{es} ayant des besoins particuliers	115
4.3.6	Recours	117
4.4	Analyse des données nécessaires au pilotage de l'efficacité et de l'équité du programme	119

Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme d'études et construit un plan d'action visant son amélioration continue120

5.1	Méthodologie de l'autoévaluation	120
5.2	Analyse SWOT	122
5.3	Plan d'Action	124
5.3.1	Pistes d'amélioration envisagées	124
5.3.2	Plan d'action sur 3 ans	130

Critère 1

L'établissement / l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes d'études

1.1

Politique de Gouvernance

L'ArBA-EsA est une école supérieure des arts qui a une histoire de plus de 300 ans. Si son histoire témoigne en faveur de la tradition et de savoir-faire pouvant être entendus comme « classiques », son projet actuel, pédagogique artistique et culturel s'ancre autour de pratiques et réflexions contemporaines. C'est par le biais de ces réflexions menées, que l'idée et l'envie de créer de nouveaux cursus tels que Espace Urbain-EUR, Pratiques éditoriales-MPED, Pratiques de l'exposition-MPEX ont vus le jour.

L'ArBA-EsA a pour mission d'organiser la formation de futures artistes, designereuses, professionnelles de multiples métiers de l'art et de l'éducation, de citoyennes autonomes et responsables formées à s'engager de manière informée et critique dans les mondes de l'art. L'ouverture des cursus à la recherche et à la pratique professionnelle rend les parcours à la fois exploratoires et ouverts et prépare les étudiantes à leur entrée dans la vie active.

Elle est un lieu d'enseignement, un lieu de pratique artistique, de réflexion et de production. Une force de proposition et un formidable espace de rencontres et d'échanges pour une jeune génération d'artistes, de créatrices, d'auteurices de projets. Ce sont plus de 550 étudiantes, belges et originaires du monde entier, qui y sont inscrites.

Comme cela fût déployé dans le plan stratégique 2018-2022^[22], l'atelier est le point d'articulation de la formation au sein des cursus. Un point d'ancrage où chaque étudiante a un espace pour déployer sa pratique. Cela implique que l'ensemble des étudiantes d'un même cursus se retrouvent au sein d'un même espace, tous niveaux confondus^[23], régulièrement, à minima sur les jours d'ateliers^[24]. En matière d'enseignement, l'atelier est de prime abord, un lieu d'expérimentation, de tâtonnement, de doute, conçu comme un laboratoire. Il permet une diversité des propositions singulières.

Mais cette pratique, pour l'étudiante, ne se limite pas à ce que l'on pourrait imaginer comme une pratique dite « solitaire » ; l'atelier construit et vient stimuler la dimension collective. Il active et favorise une réflexivité des pratiques et des positions qui ne peut se vivre que dans l'intersubjectivité et l'échange, déployant un aller-retour permanent entre pratiques, techniques et théories. De plus, l'ouverture à la transversalité ou à d'autres disciplines artistiques, théoriques ou pratiques plurielles, au-delà d'être un postulat pédagogique au sein des cursus, s'observe aux seins des programmes avec ce que l'on déploie dans les profils d'enseignement.

[22] La nouvelle directrice de l'ArBA-EsA, madame Christline Bluard, ayant pris ses fonctions en septembre 2024, un nouveau plan stratégique est actuellement en construction. Le Plan stratégique 2018-2022 fût ambitieux et prolongé sur les années académiques 2022-2023 et 2023-2024. Annexe : 1.1 Plan stratégique 2018-2022.

[23] Pour prendre les cas concrets de ce rapport, on parle pour EUR des niveaux : Bac1 | Bac2 | Bac3 | M1 | M2. Pour le cas de MPED et MPEX : M1 | M2.

[24] Les mardis et jeudis.

On entend par « profils d'enseignement » le cadre du programme, ils décrivent l'ensemble des intitulés de cours disponibles au sein du cursus, leurs crédits (ECTS) et les UE auxquels ils se rattachent.

Ils sont pensés par niveaux : Bac1 | Bac2 | Bac3 | M1 | M2. Ces profils se divisent en 3 pôles à l'ArBA-EsA :

- *Pratique Artistique et technique*, regroupe l'ensemble des cours attachés aux spécificités du cursus. C'est dans ce pôle que l'on trouve l'atelier ;
- *Pratiques Artistiques transversales* en Bacheliers et *Pratiques artistiques transversales et pratiques professionnelles* en Masters, regroupent des cours techniques ou artistiques pensés de manière transversale dans lesquels toute étudiante est impliquée sans différence de cursus. C'est aussi dans ce cadre que les stages, pratiques professionnelles sont englobés.
- *Histoire-Théorie-Critique* en Bacheliers et *Histoire-Théorie-Culture* en Masters, regroupent les cours généraux transversaux, séminaires pensés par niveaux, communs à l'ensemble des 17 cursus et des cours théoriques spécifiques au cursus.

Au sein des profils d'enseignement, l'étudiante est amenée à choisir des cours afin de construire son programme annuel de l'étudiante (PAE) – ce choix se fait en fonction des UE qu'il doit valider, des cours obligatoires, des cours à choix, des allègements, ou encore^[25] des spécificités attachées au décret paysage...

L'interrelation *Histoire-Théorie-Critique* tient une place essentielle dans le curriculum des étudiantes. Cela permet l'acquisition de moyens techniques et la construction d'une pensée soutenue par des repères théoriques indispensables pour un travail artistique constructif, critique et engagé. Dans une même logique transversale le pôle *Pratiques Artistiques transversales* a un impact à la fois dans les connaissances et compétences que les étudiantes sont amenées à déployer, tous cursus confondus. C'est avec le support de ces 2 pôles qu'une culture de l'école se construit, une culture commune ouverte sur des réflexions transversales.

En matière d'enseignement, et on pourra le constater spécifiquement avec les 3 cursus, une attention est donnée à la singularité des pratiques ; à la temporalité particulière liée à la maturation d'un travail artistique ; à l'apprentissage d'une autonomie ; à des évaluations tenant compte du parcours et de la progression de l'étudiante ; à la transversalité ; au décentrement des pratiques ; aux liens entre pratiques artistiques et socle théorique. De nombreuses valeurs qui viennent s'infuser dans le processus pédagogique. La transmission de connaissances, d'un processus de recherche, d'une pratique dispensée par des professionnelles du milieu et le respect de la liberté académique des enseignantes viennent s'y ajouter.

En ce qui concerne la recherche, les réflexions préservées, menées ou activées en corrélation avec le plan stratégique 2018-2022 permettent de faire état des valeurs de l'établissement. L'objectif principal étant de développer un environnement propice à la recherche par le biais de différentes actions :

- Favoriser les rapprochements entre théorie et pratique en soutenant des dispositifs de recherche au sein des cursus pour permettre une compréhension de ce qu'est une recherche en art.
- Permettre une initiation à la recherche dès la Bac1 avec la mise en place d'un cours de « méthodologie de la recherche » et poursuivre cette réflexion tout au long du parcours de l'étudiante^[26] avec un point culminant en master2 : le mémoire.
- Valoriser la diversité des dynamiques et temporalités de la création avec une pluralité d'activités d'apprentissage pour lesquelles l'étudiante est amenée à faire des choix en conscience^[27], en corrélation avec ses intérêts et son processus de recherche.
- Promouvoir l'élaboration et le développement de projets de recherche pilotés par les enseignantes de l'ArBA-EsA en collaboration avec d'autres institutions et partenaires au niveau local et international.
- Susciter et soutenir des projets de recherche (A/R, FRArt, FIPA) et des projets de doctorats.

[25] À partir de 2024-2025.

[26] On pourra y revenir dimension 2.1.3.

[27] La question du choix dans la PAE de l'étudiante* est très importante puisque au sein des diverses propositions qui lui sont faites, diverses dynamiques de recherche et de temporalité sont proposées. On pourra revenir plus précisément sur les particularités liées aux modules en Bac2, aux cours à choix ou projets de recherche en Bac3 et M1, aux séminaires de recherches en M2 dans la dimension 2.1.3.

- Promouvoir les interactions entre doctorant·es, artistes chercheuses et étudiante·s (via workshop, séminaires...).
- Intégrer des semaines intensives (*SHARE*, *ART@CRAFTS aujourd'hui*) au sein des programmes. Ces semaines sont un cadre qui permet notamment aux masters de participer à une semaine d'échanges, de conférences, de workshops, destinés à approfondir de manière intensive une problématique en croisant les pratiques artistiques et théoriques de manière décloisonnée.
- Réaliser une valorisation publique de la recherche par le biais de cycles de conférences tout au long de l'année et l'accès au public pour certaines parties de dispositifs tels que les semaines intensives.
- Activer une Journée de Recherche chaque année afin de réfléchir et promouvoir la recherche en art au sein de l'école.
- Documenter, archiver et diffuser les différentes recherches menées au sein des cursus et de façon transversale (modules, workshops, doctorats, etc) par des publications papiers/numériques, expositions, présentations, site...

Une pluralité de dispositifs sont à l'œuvre et sont au cœur des engagements de l'ArBA-EsA. Leur viabilité est parfois fragile et tient sur la générosité et l'implication des équipes qui sont à l'œuvre pour les mettre en place. La richesse de ces dispositifs tient aussi du fait que les membres impliqués collaborent, communiquent facilement et se montrent présents dans les instances de gouvernance. Tout en portant l'attention à la singularité de chaque étudiante et de chaque parcours, l'ArBA-EsA s'engage et tend à répondre aux enjeux de la création contemporaine, de l'innovation et de la recherche.

L'école est attachée à des valeurs d'ouverture sociale et d'intégration, elle assume une pratique pédagogique où la position d'artiste n'est pas un acquis social ou culturel, mais nécessite formation, développement et maturation. En corrélation avec le projet pédagogique de son pouvoir organisateur^[28], l'étudiante est amenée à s'intéresser à la société, acquérir un esprit critique et devenir une citoyenne responsable, sensible au vivre ensemble ainsi qu'aux principes de libre-examen. Tolérante, elle défend un enseignement favorisant l'égalité des chances.

La charte^[29] de Collaboration et d'éco responsabilité des étudiante·s de l'ArBA-EsA, mise en place dès l'année académique 2023-2024, et faisant suite au plan stratégique 2018-2022 et au projet *DEBACT*^[30] en 2021, réunit certains principes importants inhérents à la vie en collectivité, pour exemple :

- promouvoir un cadre relationnel harmonieux entre les différents membres de la communauté de l'école ;
- valoriser la diversité, l'inclusion et le respect mutuel ;
- veiller à promouvoir une culture d'entraide et de collaboration ;
- intégrer les principes de comportement éco-responsable, préserver l'environnement et promouvoir un mode de vie durable au sein de notre communauté artistique.

Le rôle donné aux étudiante·s dans les organes de décisions et de concertations permet d'enrichir la culture de l'établissement qui se veut démocratique, sensible aux questions de collectivité, de collégialité, d'intelligence collective et du respect des spécificités de chacune. Une culture tournée vers l'échange, la pensée critique et l'inclusion.

En terme de service à la collectivité, le travail en atelier, comme les projets de recherches, les modules, les semaines intensives^[31] ou le mémoire, sont ouverts à la collectivité. Ils s'inscrivent dans des préoccupations sociétales et cela est encouragé dès la première année : expositions, présentations, temps de partage des recherches. La programmation artistique et culturelle de l'ArBA-EsA offre un cadre de questionnement à sa communauté mais aussi à d'autres écoles et à un large public.

Les différentes valeurs et objectifs énoncés précédemment peuvent nous permettre d'articuler différentes actions prioritaires. Il est important de souligner que la nouvelle Direction arrivée en 2024-2025 à l'ArBA-EsA amène un nouveau regard sur ces priorités. L'élaboration du nouveau plan stratégique est donc à l'ordre du jour, mais une prise de fonction récente demande un

[28] Projet pédagogique et éducatif du département de l'Instruction Publique de La Ville de Bruxelles | Instruction Publique : <https://instructionpublique.bruxelles.be/fr/projets-educatif-et-pedagogique>.

[29] Annexe : « 1.2 Charte de collaboration ».

[30] Le projet DEBACT (Debate & Act) a été lancé en 2021 pour lutter contre les situations de discrimination, de harcèlement et de violence sexuelles/sexisstes/racistes. Jusqu'à l'heure il a permis de développer une charte, un protocole de soutien et d'organiser des ateliers d'écriture pour libérer la parole autour de ces questions. Il a donné lieu à un manuel de solidarité annexe : « 1.3 DEBACT-Manuel-complet - ArBA ESA ».

[31] L'exemple de la semaine SHARE de 2024-2025 « L'art de Vivre. Soins, Attention, Réparation » en est un exemple très concret, annexe « 1.4 SHARE 25 ».

temps de réflexion et d'observation pour cibler les actions pouvant être améliorées sur du court, moyen et long terme.

Huit points prioritaires sont tout de même ciblés et définis en regard de ce que le plan stratégique de 2018-2022 a déjà balisé et permis de travailler :

- 1 s'assurer que les étudiantes sont au cœur du dispositif, d'évaluer la cohérence et l'équilibre des apprentissages et de favoriser leur réussite ;
- 2 partager, clarifier les informations, les communiquer rapidement aux étudiantes et au personnel, au bénéfice de l'étudiante et de la communauté ;
- 3 préserver et développer un environnement propice à la recherche artistique ;
- 4 promouvoir l'internationalisation de la formation, la mobilité des étudiantes et la professionnalisation ;
- 5 accroître le rayonnement de l'école et le réseau des partenaires ;
- 6 garantir des conditions d'apprentissage, de travail et de bien-être pour toutes ;
- 7 soutenir la diversité et l'inclusivité ;
- 8 améliorer la gouvernance et renforcer la culture de la qualité.

La Gouvernance et ses instances

Pour ce qui est du cadre dans lequel elle est régie, l'ArBA-EsA a pour pouvoir organisateur la Ville de Bruxelles, sous l'Echevinat^[32] de l'Instruction Publique et de la Jeunesse. Les liens de l'établissement 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^[33], l'école appartient à l'enseignement officiel subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle est membre du réseau CPEONS^[34].

Elle s'inscrit dans les décisions prises et avis de la CoPaLoc, organe de concertation paritaire de la Ville de Bruxelles, où se rencontrent les représentantes de l'Instruction Publique et les organisations représentatives du personnel, pour traiter des questions relatives à l'enseignement supérieur de la Ville de Bruxelles. La CoPaLoc remet des avis sur nombre de questions relatives à l'enseignement supérieur, elle a également une compétence de

décision en ce qui concerne les questions liées au personnel et aux statuts. L'attention donnée à ce cadre permet de mieux comprendre l'organisation administrative de l'ArBA-EsA, son fonctionnement et sa gouvernance^[35] :

La Direction

Représentante du pouvoir organisateur et cheffe du personnel. Elle préside les conseils (CGC, CGP, conseil social, assemblée plénière, commissions de recrutement). Elle s'assure de la communication entre les instances, prend les mesures en vue de garantir la sécurité des personnes et des biens, représente l'ArBA-EsA.

La Direction Adjointe

Elle est associée aux missions de la Direction, elle soutient la Direction dans ses fonctions et la remplace en cas d'absence. Elle est responsable du service des études, du secrétariat social, de la veille administrative. Elle peut également présider les conseils et représente l'ArBA-EsA.

La Direction et la Direction adjointe sont complémentaires. La répartition des tâches s'est faite selon les compétences et expériences des deux personnes qui occupent ces fonctions.

Les organes de gestion de l'ArBA-EsA sont fixés par le *D. 20-12-2001 Articles 13 à 34*, on compte : les conseils de cursus (CC) , le conseil de gestion pédagogique (CGP), le conseil social (CS) et le conseil étudiant (CE).

Conseil de Cursus

Les CC sont constitués de toutes les enseignantes intervenant dans la formation du cursus et des représentantes étudiantes de l'option.

Leur prérogative principale est de discuter du projet pédagogique du cursus, de coordonner les questions des cours artistiques, généraux et techniques qui jalonnent le parcours de l'étudiante. D'assurer la cohérence du fonctionnement du cursus (horaires, grilles, recrutement, jurys, budget, équipement...).

[32] Représenté par l'Echevine Madame Faouzia Hafiche.

[33] Les réseaux d'enseignement en Belgique résultent de son histoire et sont clairement définis dans la loi du 25.05.59 : il s'agit de l'enseignement officiel (organisé par l'état ou, maintenant, la Fédération Wallonie-Bruxelles), l'enseignement officiel subventionné (organisé par les pouvoirs publics locaux) et l'enseignement libre (qui n'est pas organisé par un pouvoir public).

[34] Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné, instance qui regroupe les pouvoirs organisateurs provinciaux et communaux qui dispensent un enseignement officiel neutre.

[35] L'ensemble des statuts organiques et les fonctionnements des instances de gouvernance de l'ArBA-EsA sont à retrouver dans l'annexe « 1.5 Statuts organiques gouvernance ».

D'émettre des avis, de faire des propositions, visant à améliorer son fonctionnement, de réfléchir les questions pédagogiques spécifiques attachées au cursus et concrétiser son implication dans le projet pédagogique de l'école. Ces propositions sont soumises au conseil général des cursus et au conseil de gestion pédagogique. Les CC se réunissent à minima 2 fois par année académique.

En complément, l'une des spécificités du cursus EUR est l'intégration de ces conseils de cursus au sein des activités d'apprentissage pour l'ensemble des étudiantes du cursus. Ces conseils, nommés Agoras, ont lieu une fois par mois. Ils sont porteurs de sens dans la construction de la pensée critique des étudiantes et mobilisent des compétences liées aux acquis d'apprentissage de l'établissement.

Conseil de gestion pédagogique (CGP)

Le CGP réunit les Directions, 5 représentantes élues des professeures, 3 représentantes syndicales, 2 représentantes élues des assistantes, 1 représentante élue du personnel et 5 déléguées étudiantes, le délégué du gouvernement est un invité permanent. La coordination qualité, la coordination artistique, le service de communication y sont invités. Il se réunit en moyenne une fois par mois.

Il est chargé d'élaborer les modalités de mise en œuvre des missions de l'établissement en rédigeant son projet pédagogique et artistique et tous les textes fondamentaux. Il est consulté par le Pouvoir Organisateur^[36] sur toute question pédagogique, sur toute question concernant l'utilisation des moyens pédagogiques et l'affectation des membres du personnel. Il se prononce sur les questions de budget, d'équipement, de recrutement, la composition des jurys, d'organisation des études... Son ordre du jour est fixé sur base des points d'attention à avoir au vu du calendrier académique, des échéances administratives et sur base des travaux du conseil général des cursus (CGC). Les décisions le nécessitant font l'objet d'un vote au CGP, et tous les avis requérant un vote sont proposés au PO.

Conseil Social

Le CS est constitué de la Direction ou de la Direction adjointe, de 3 professeures, du responsable de la comptabilité de l'établissement, de 3 déléguées étudiantes, le délégué du gouvernement est un invité permanent. Le conseil social se penche sur les questions relatives aux conditions matérielles et sociales des étudiantes de l'école. Il établit le budget social de l'école et le transmet au PO, il attribue les crédits sociaux.

Conseil étudiant

Le Conseil étudiant représente l'ensemble des étudiantes de l'ArBA-EsA. Il est composé de 7 membres, à minima, élus chaque année par l'ensemble des étudiantes. Les élections se tiennent entre le 1er mars et le 30 avril. Peut être candidate et peut voter toute étudiante régulièrement inscrite. Le CE a pour mission de promouvoir les intérêts des étudiantes en matière d'enseignement, de pédagogie et de gestion de l'établissement. Il assure la diffusion et circulation des informations. Il stimule la participation active des étudiantes. L'ArBA-EsA dispose aussi d'organes consultatifs nécessaires et riches de réflexions pour permettre sa gouvernance, on compte : l'assemblée plénière des enseignantes et le conseil général des cursus (CGC).

Assemblée Plénière des enseignantes

L'assemblée plénière des enseignantes se réunit à minima, deux fois par an. Les représentantes étudiantes, les membres du personnel administratif, la coordination qualité, la coordination artistique, le service de communication y sont invités.

Lors des assemblées plénières, les bilans d'activités sont présentés, les propositions de projets sont amenées et débattues ainsi que les réflexions pédagogiques générales, les questions relatives à la qualité, et toutes les informations concernant les grandes orientations de l'ArBA-EsA.

En séance, les groupes de travail peuvent faire état d'un rapport de leurs activités.

Conseil Général des Cursus

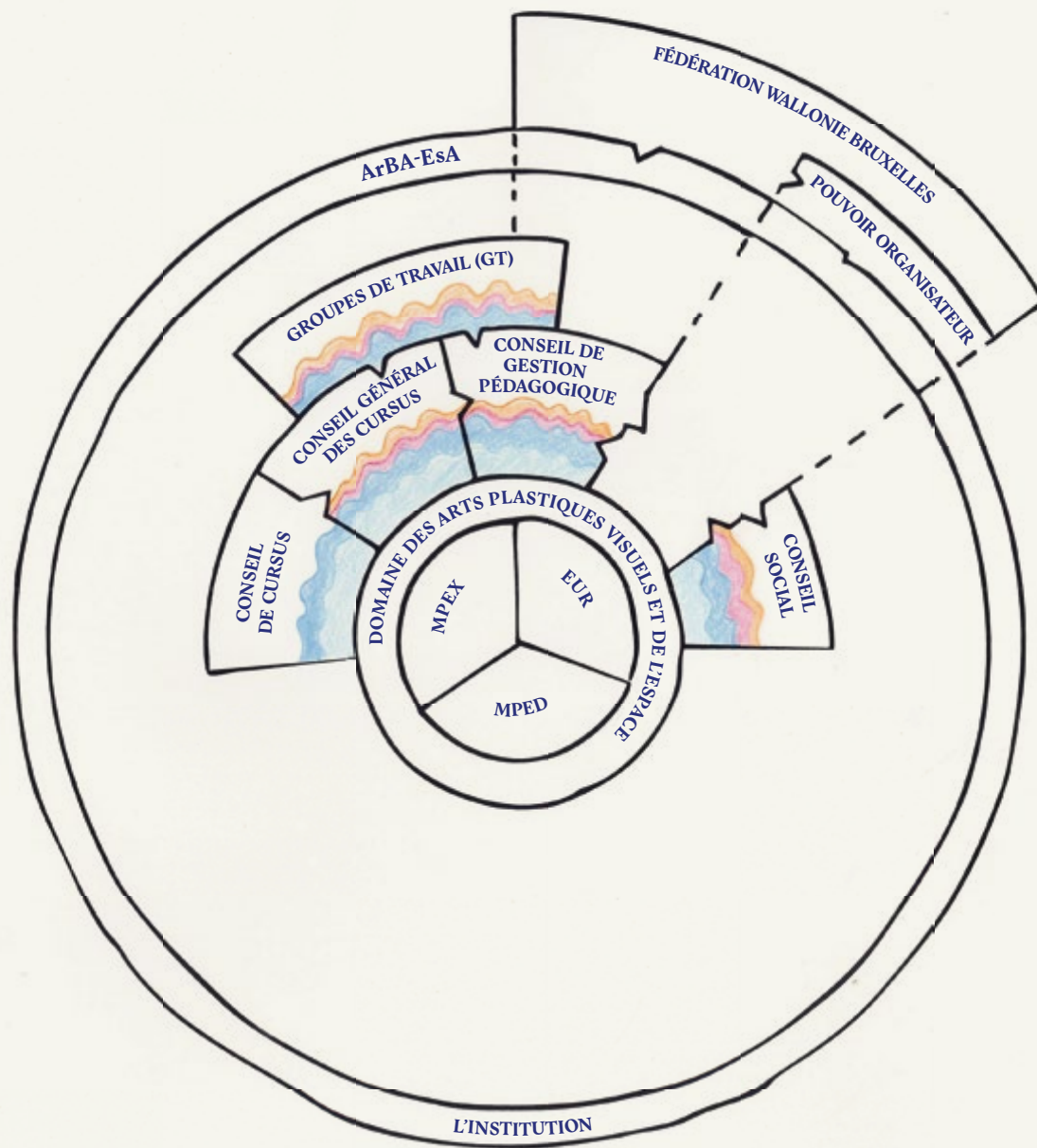
Le CGC se compose des Directions, de 2 représentantes du personnel administratif, de 5 représentantes des étudiantes, des titulaires du cours principal de chaque cursus, 2 assistantes, 5 représentantes de cours artistiques, cours généraux, cours techniques, 1 représentante AEES ou FIE.

Les membres sont élus. La coordination qualité et la coordination artistique sont des invitées permanentes et ont une voix consultative.

Le CGC, est une instance représentative spécifique à l'ArBA-EsA.

Elle n'est pas imposée par un texte réglementaire de la FWB mais répond à la volonté de l'ArBA-EsA de faire émaner l'ensemble des avis, orientations et décisions que l'école prend sur base représentative large, permettant de croiser projets et réflexions. En ce sens, cette instance veut permettre de mieux conjuguer la mission de gouvernance prévue par la communauté française et

[36] Il propose au Pouvoir Organisateur sur proposition des conseils de cursus et sur avis motivé du conseil général des cursus ».



Représentations :

Étudiantes Professeures Administration Directions

la mission pédagogique et artistique de l'école. Elle constitue l'un des outils principaux de la dynamique et des changements intervenus au sein de l'école. Ses missions sont de proposer et amender le projet pédagogique et artistique de l'école, tous les textes fondamentaux (le règlement d'ordre intérieur, le règlement général des études, statut organique...), de coordonner les avis, les propositions, les décisions relatives à l'orientation pédagogique, à l'organisation académique, au fonctionnement de l'ArBA-EsA, à son rayonnement, aux partenariats, coopérations, projets que l'école engage... Le CGC fait suivre les informations relatives aux besoins de l'enseignement et aux intérêts de l'établissement, il coordonne les avis et les propositions et les fait suivre au CGP. Il se réunit en général 6 fois par an.

Ces organes de décisions et de concertations ont donc un rôle essentiel dans l'organisation et la gestion des programmes d'étude. On peut signaler que la présence des étudiantes au sein de ces différentes instances permet de réaliser des choix *en conscience du vécu et des attentes étudiantes*. Les étudiantes sont représentées et disposent du droit de vote dans les instances. Le CE se montre présent dans les organes de gestion et concertation (CGP, CGC, CS) en plus de la présence des déléguées étudiantes aux conseils de cursus.

L'ArBA EsA, en plus de ces implications :

- invite les étudiantes aux groupes de travail relatifs à la pédagogie ou à la qualité, aux commissions qualité et aux assemblées plénières ;
- organise des retours et avis des étudiantes sur les enseignements par le biais de questionnaires et évaluations ;
- instaure un dialogue ouvert et régulier avec le conseil étudiant et ses représentantes. La Direction le reçoit à sa demande ;
- s'informe de l'avis des étudiantes sur les nouveaux projets pédagogiques.

La représentation des étudiantes dans les instances est primordiale et se veut actuellement active et dynamique.

Au-delà de ces instances et organes consultatifs, on peut noter que la gouvernance de l'établissement repose sur les compétences et connaissances de deux secrétariats, historiquement ancrés^[37].

Le Service des études et de la Vie étudiante (SEVE)

Regroupe plusieurs missions et membres avec des fonctions attenantes. Il est sous la Direction de la directrice adjointe.

La Conseillère Académique

Se charge des conseils d'orientations, programmes d'étude et profils d'enseignement, valorisations d'expérience professionnelle et personnelle, dispenses, tutorats, communication aux étudiantes, internationalisation, PAE, gestion des cours à choix, gestion des modules, etc. Elle coordonne le secrétariat des étudiantes (SE).

Le Secrétariat des Étudiantes

Se charge des inscriptions, dossiers administratifs des étudiantes et délibérations, relevés de notes, diplômes, liaison avec les enseignantes, programme annuel des étudiantes, examens, gestion des dossiers étudiantes (gestion et constitution des dossiers, vérification des documents, équivalences), des échéances FWB, de la liaison E-paysage. Une charge partagée par 2 personnes à plein temps.

Le Service Social

L'assistante sociale s'occupe du conseil social, des aides sociales, de l'enseignement inclusif, des bourses, des statuts de condition modeste. Elle est le relais pour Mediferrer et la psychologue de l'école et participe à la cellule de soutien^[38].

Le Secrétariat de direction

Comporte une double fonction, il assure le secrétariat de direction comme on pourrait l'entendre : demande de rendez-vous, organisation des réunions, le suivi des instances, liaison administrative externe (Copaloc, Ares...), la communication aux enseignantes, les notes de service.

Mais il est aussi en charge de la gestion du personnel, dossiers des enseignantes, recrutement, des prestations des conférencières/monitriceuses/professeuses invitées, dossiers des modèles-vivants. Organisation et suivi des jurys artistiques, gestion des locaux et espaces communs, gestion logistique des modules. Une charge partagée par 2 personnes à plein temps.

Les partenariats institutionnels^[39]

D'un point de vue global et transversal, l'établissement sollicite plusieurs partenaires afin d'atteindre ses objectifs :

Partenaires soutenant la gouvernance :

- La Ville de Bruxelles | l'Instruction Publique.
- Le CPEONS.
- L'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES).
- Le Pôle Académique de Bruxelles.

Partenaires pédagogiques et/ou de recherche :

- L'Université Libre de Bruxelles.
- L'Université Aix Marseille.
- La Haute Ecole Francisco Ferrer^[40].
- L'ARBA secondaire.
- A/R – Art – Recherche ASBL.
- Le FRArt - Fonds de la recherche artistique au sein du FNRS.

Partenaires intra-muros :

- La Part de l'œil.
- La Bibliothèque Artistique de la Ville de Bruxelles.

Partenaires internationaux :

- Le Réseau ELIA - European league of institute of the arts.
- Le Réseau Erasmus.
- Le Réseau AndéA - Association nationale des écoles supérieures d'art et design publiques en France.

[37] Leurs membres les plus anciens ont pu voir durant une vingtaine d'années se succéder 3 Directions différentes, et 2 directeurs faisant fonction.

[38] On pourra y revenir dans la dimension 1.3.2

[39] Cette liste est non-exhaustive.

[40] A partir de 2025-2026 un master en enseignement section 5 en APVE se fera en codiplomation avec la HEFF.

Pour ce qui est des cursus évalués, nous aurons l'occasion de revenir sur leurs partenaires spécifiques^[41] notamment en ce qui concerne les institutions culturelles. Il faut souligner que l'insertion professionnelle des enseignantes dans milieu artistique, culturel et de la recherche, le réseau qu'ils et elles constituent, sont de grandes sources de partenariats.

La connexion avec d'autres écoles d'arts, institutions, se fait à la fois de façon stratégique et informelle. Les deux modes d'approche se complètent.

Au-delà de contribuer à la qualité et à l'organisation des programmes les partenaires aident au rayonnement de l'établissement.

Il est important de noter une spécificité de l'établissement attenant à cette question des partenaires et du rayonnement de l'établissement.

L'ArBA-EsA, depuis une quinzaine d'années, dispose d'un poste de coordination artistique à temps plein. Cette personne est en charge de la programmation artistique de l'établissement, de la mise en réseau artistique, de la coopération avec les institutions culturelles, de la gestion des relations artistiques et de la prise de contact. Un atout non négligeable qui a des impacts directs dans le contenu^[42] des programmes et les activités d'apprentissages.

Le mode de gouvernance transparent et ouvert a un impact direct sur la qualité de l'enseignement et du programme. Les enseignantes connaissent, sont actifs et actives dans le fonctionnement des instances de l'école (CGP, CGC, CS, CC), savent à quel endroit appuyer pour engager un changement.

Ce fonctionnement permet aussi la mesure et l'évaluation continue des dispositifs. C'est un cadre qui facilite la parole et l'échange, instaure une culture de confiance. La large représentation des enseignantes dans le CGC permet à celles et ceux qui le souhaitent de s'investir activement.

Points de vigilance

- la charge administrative attachée au fonctionnement des instances de décision et de concertation est très importante ;
- le renouvellement de mandats est difficile ;
- la précarisation des enseignantes, les difficultés d'encadrement, fragilisent les dispositifs et les avis prononcés ;
- le CGP vote après consultation du CGC, la formalisation des avis du CGC peut parfois paraître assez floue.

Les étudiantes, une fois sensibilisées à cette organisation, peuvent prendre part au débat et solliciter les instances spécifiques pour activer des pistes d'amélioration ou changements concrets au sein des programmes. Les étudiantes de la commission qualité ont souligné le fait qu'il était important d'avoir une représentation étudiante à ces échelons mais que ces pratiques démocratiques mériteraient d'être plus lisibles pour l'ensemble des étudiantes. Réfléchir à un outil pédagogique transparent en ce qui concerne le fonctionnement des organes de gouvernance aurait pour double usage de sensibiliser aux mécanismes de décision dès la Bac1 et de donner un exemple très concret de pratiques citoyennes et professionnelles.

L'élaboration d'un nouveau plan stratégique est en cours.

La nouvelle Direction adopte les grandes lignes du précédent plan.

Elle souhaite proposer une analyse et des propositions concrètes pour la cohérence, l'équilibre des parcours de formation et placer la formation de l'étudiante au cœur du dispositif. Mettre en place une politique active et concrète pour la diversité, l'inclusivité et le bien-être.

Elle souhaite aussi revoir et clarifier la grille des enseignements vers une meilleure lisibilité pour les étudiantes et une articulation des financements. Comme précisé plus haut, 8 points prioritaires sont à travailler, préciser, améliorer.

[41] Dimension 2.1.3.

[42] C'est le coordinateur artistique qui programme, en discussion avec les enseignants et la Direction, les semaines intensives tel que *SHARE*, ou les *Modules*.

1.1

Politique de Gouvernance

- 1.1 La rédaction et la mise en perspective d'un nouveau plan stratégique de la direction.
- 1.2 Un point en réflexion, déjà discuté dans plusieurs instances de l'ArBA-EsA tel que le CGC et le CGP mais qui n'a pu être encore activé : la mise en place d'une charte de collaboration s'adressant à l'ensemble des membres de la communauté de l'ArBA-EsA. Que ce soit pour des enseignantes, des membres du personnel administratif, des intervenantes extérieures ou membres de jurys externes, une telle charte permettrait de situer et rendre plus explicite la culture de notre établissement et ses valeurs.
- 1.3 Formaliser les avis du CGC, les rendre plus lisibles et explicites possible afin de faciliter les prises de décisions du CGP.
Améliorer la récurrence des initiatives individuelles ou collectives des membres du CGP lorsque il s'agit de concerter l'ensemble des membres du personnel enseignant (en dehors des CGC).
- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante avec la présence d'un organigramme et d'un schéma expliquant les objectifs des différents organes de concertation et décision.
Un tel outil pourrait aussi permettre de faire le lien entre les élections des délégués et la place des étudiantes dans les instances.
L'importance du CE et ses implications au sein de l'ArBA-EsA.

1.2

Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

1.2.1

Au niveau de l'établissement

La démarche qualité de l'établissement se construit autour de plusieurs missions et plusieurs acteurs de terrain.

Analyser, évaluer, améliorer, préciser et assurer la qualité des programmes en portant un regard alerte sur la qualité des contenus et formes d'apprentissage, des enseignements, la pertinence et la cohérence des programmes en lien avec les attentes étudiantes, tout en prenant la mesure du contexte, du cadre et des ressources dont dispose l'école - c'est ainsi que l'on peut synthétiquement définir la démarche qualité. La notion de qualité est définie par la communauté de l'école, selon un processus réflexif, participatif et continu.

La qualité est envisagée au niveau des enseignements en fonction de la manière dont l'étudiante mobilise ses compétences au cours de son parcours, dans une réflexion artistique, technique, théorique, conceptuelle et critique.

L'arrivée d'une nouvelle Direction aura des implications à court, moyen terme sur les champs d'actions et les objectifs prioritaires de la démarche qualité.

L'entité évaluée^[44] s'inscrit dans un cadre globale : une école d'art possédant 17 cursus en APVE. Cela signifie que les 3 cursus s'inscrivent dans une culture d'établissement commune, cela implique des formes spécifiques et contenus différents mais aussi un cadre et un fonctionnement administratif et de gouvernance commun. Chaque Cursus que ce soit EUR, MPED, MPEX doit, dans une démarche commune à 14 autres Cursus, -faire école - tout en se rendant attractif et valorisant ses spécificités et singularités dans son programme et ses contenus.

[43] Point d'attention pour la lecture : de nombreuses pistes d'amélioration ont été émises, pour chaque dimension. Il n'y a pas de hiérarchisation entre les différentes pistes, elles ont été pensées par ordre d'apparition dans le fil de la rédaction- et sont à l'état de *pistes*. Cela implique qu'elles ont été formulées comme premiers éléments de réponse afin d'aider à la construction du plan d'action. Le plan d'action (voir dimension 5.3.2) synthétise, repense et/ou priorise les « pistes d'amélioration envisagées » afin d'avoir un plan d'action opérant.

[44] Les 3 Cursus : EUR, MPEX, MPED.

La nouvelle Direction, pour soutenir la démarche qualité, a veillé, dès son arrivée, à prendre avis^[45] lors de réunions régulières avec les différents services internes :

- *Bâtiment* - toutes les trois semaines ;
- *Finances* - tous les mois ;
- *Secrétariats* - tous les mois ;
- *Qualité* - toutes les deux semaines en fonction des rapports et besoins ;
- *Erasmus* - tous les mois ;
- *Communication* - tous les mois.

De plus, la concertation informelle et quotidienne entre la Direction et la Direction adjointe est nécessaire pour aider à la compréhension globale de l'ArBA-EsA.

La Direction adjointe s'assure de l'efficacité du SEVE et du service informatique de manière quotidienne. Nous aurons l'occasion d'y revenir mais l'ArBA-EsA fait face à un défi majeur : la fin de ProEco^[46], impliquant la prise en main d'un nouveau logiciel de gestion administrative et scolaire. À l'heure actuelle, cette migration se traduit par l'absence d'un logiciel opérant, une situation critique. Le marché public dont l'ArBA-EsA était titulaire a finalement été annulé^[47]. Les tâches administratives attachées à la gestion scolaire se font dans l'urgence et l'inquiétude de la préparation de la rentrée prochaine, sans solution.

Dans le cadre de ce rapport, la Direction a pris le processus d'auto-évaluation en cours de route et s'est adaptée à la méthodologie proposée par la coordination qualité et validée par la précédente Direction.

Elle s'est impliquée dans l'écriture du rapport et a émis plusieurs diagnostics et pistes d'amélioration.

Avant son arrivée, la précédente directrice, Daphné de Hemptinne, était très sensible au statut particulier^[48] de la coordination qualité et aux démarches permettant de l'appuyer^[49] :

- Elle a intégré la coordinatrice qualité^[50] aux différentes instances décisionnelles et consultatives (CGP, CGC, Assemblées plénières) pouvant être utiles, lui permettant d'avoir une vision globale des mécanismes à l'œuvre.
- A permis à la coordination qualité d'envisager et de construire les journées pédagogiques comme outils privilégiés pour répondre à ses différentes missions.
- A permis une mise en réseau rapide de la coordination qualité avec des partenaires institutionnels (ARES) ou pédagogiques (les autres ESA francophones).
- S'est rendue disponible (échanges quotidiens) pour discuter des propositions soulevées par la coordinatrice qualité.
- A mis à disposition l'ensemble des données nécessaires au processus d'auto-évaluation en toute transparence, avec l'aide non négligeable du secrétariat de direction et de la Direction adjointe.
- A facilité avec l'aide de la Direction adjointe, la coopération des différents services administratifs.
- A favorisé un débat ouvert et la diffusion régulière de l'information concernant le processus qualité et l'auto-évaluation.

[45] En plus des organes de décisions et concertations.

[46] Ce logiciel de gestion scolaire et administrative était largement utilisé dans les ESA. Ce qui a amené chaque ESA, en fonction de son PO et des possibilités disponibles, à devoir migrer sur un nouveau logiciel.

[47] De nombreuses négociations durant plus d'une année avec les programmeurs pour finalement acter que la proposition était inadaptée aux spécificités des programmes d'ESA.

[48] Charge de seulement 9/36 pour chaque ESA, sans dispositifs de coordinatrices pédagogiques/personnes relais, comme cela peut être le cas en Hautes Ecoles ou Universités.

[49] En effet, Daphné de Hemptinne fut elle-même coordinatrice qualité lors de l'évaluation programmatique initiale des précédents cursus de l'ArBA-EsA en 2012.

[50] Arrivée en poste en septembre 2023.

Comme précisé dans la dimension 1.1, les organes tel que le CC, le CGP, le CGC sont très impliqués dans le processus et l'assurance qualité de l'établissement.

Le conseil de cursus

Permet un regard micro et pluriel sur le fonctionnement du cursus et le vécu des étudiantes et enseignantes. C'est un premier espace de diagnostic pour situer les difficultés rencontrées par les étudiantes.

Le conseil général des cursus

Reste l'espace qui permet de mettre en lien les difficultés, observations, remarques soulevées dans les conseils de cursus. C'est à cet endroit que peuvent se diagnostiquer des difficultés structurelles relatives à l'ensemble des programmes. On passe alors d'un regard micro à une vision macro de l'établissement.

Le conseil de gestion pédagogique

Fait double emploi ; il permet, comme le CGC d'activer un regard systémique et (dans le même temps) de prendre en compte les actrices externes pouvant jouer sur l'assurance qualité (le PO, le CPEONS, la FWB). Il active un regard que l'on pourrait qualifier d'omniscient.

La participation au CGP a permis à la coordinatrice qualité actuelle de cerner très rapidement l'historique, les tenants et aboutissants de certains choix dans les profils d'enseignements, de comprendre le fonctionnement de la gouvernance, les décrets attenants aux ESA, l'implication d'un PO à l'échelle des établissements d'enseignement supérieur... Lui permettant ainsi, d'activer une pensée complexe sur la démarche qualité.

Un autre type de parties prenantes est à souligner à ce stade du rapport :

Les groupes de travail (GT)

Les GT sont des espaces de travail où différents actrices du terrain se rejoignent afin de réfléchir à des questions liées de près ou de loin à la démarche qualité. Les membres du CGP sont par exemple sollicités dans ce cadre afin de réfléchir à des questions structurelles^[51].

La réunion des cours généraux

Elle a lieu tous les ans en septembre, elle invite l'ensemble des professeurs des cours théoriques et s'oriente sur une ou plusieurs questions précises attenantes à la démarche qualité.

Pour donner une idée du type de sujets abordés :

- la réunion de 09/2023 portait sur l'inclusivité et l'aide à la réussite ;
- la réunion de 09/2024 sur l'encadrement des mémoires et l'intelligence artificielle.

Les sujets sont proposés en fonction des discussions en cours dans les précédents organes mais l'ordre du jour est toujours ouvert à la discussion. Activer ces réunions c'est permettre aux enseignantes peu présentes dans l'établissement de s'intégrer à la culture de l'ArBA-EsA tout en amenant leurs spécificités, analyses, problématiques et réflexions.

Les Journées pédagogiques

Elles ont lieu 1 fois par an minimum, au premier quadrimestre en général. L'ensemble des enseignantes et assistantes sont invitées.

La présence des étudiantes peut être sollicitée.

Ces journées, ou demi-journées, sont l'occasion de réfléchir à des questions concrètes et permettre un temps de co-construction.

- 2022-2023 : Valorisation des stages | Note d'attention pour les jurys extérieurs | Activer les collaborations inter-cursus | Cartographier les compétences.
- 2023-2024 : Envisager la co-construction de critères d'évaluation avec les étudiantes dans une optique plus inclusive.
- 2024-2025 : Redéfinition et usages des acquis d'apprentissage | Penser la transversalité et les dispositifs de Cours au choix.

Ces journées sont denses et enrichissantes mais souvent trop courtes pour mener des projets jusqu'à leur finalisation, certains axes demanderaient d'être activés en GT.

[51] On peut donner l'exemple du GT « Plan Conférenciers » qui a pour objectif depuis plusieurs années de revaloriser les statuts des enseignants qui ont des heures de cours sous le statut conférencier à la grille en heures professeur. Le statut conférencier signifie que l'enseignant est employé à la prestation, iel n'a donc pas de rémunérations durant les vacances, n'a pas d'arrêt ou congé maladie rémunéré, et donc a de très faibles cotisations sociales.

Pour ce qui est de la participation des étudiantes, leur présence ou celle de leurs représentantes (CE) dans les organes de concertation et de décision est essentielle et permet une participation pérenne à la démarche qualité.

Dès lors, il est mis en place de manière anonyme et systémique une évaluation des enseignements par les étudiantes (EEE), chaque année. Cependant, il est important de souligner que le faible tût de participation^[52] à ces EEE n'a pu permettre à la coordination qualité de pouvoir traiter statistiquement et qualitativement ces données.

De plus la commission qualité attachée à cette auto-évaluation a regroupé 6 étudiantes, (3 d'EUR, 2 de MPEX, 1 de MPED). Leur participation et leur expérience furent riches de propositions.

On peut souligner que le conseil étudiant, de manière autonome, est force de propositions pour ce qui est de la gestion qualité. En effet, depuis son arrivée, la coordinatrice qualité a été de nombreuses fois sollicitée, invitée à poser un regard et à conseiller le CE pour les dispositifs qu'il souhaitait mettre en place. Un cadre de partage et d'échange des réflexions sur la faisabilité de pistes d'amélioration s'est instauré de manière informelle. Pour donner un exemple concret de collaboration étroite : le CE, lors de l'année 2024-2025 a créé un questionnaire pour évaluer différents dispositifs et services de l'ArBA-EsA, dans ce cadre il a proposé à la coordination qualité de porter un regard sur la proposition.

Les résultats sont en cours de traitement et le CE espère pouvoir les partager prochainement auprès des différentes instances. Les instances de l'ArBA-EsA sont soucieuses d'une telle enquête puisque, au-delà d'un dispositif d'évaluation interne cherchant à impliquer l'ensemble des étudiantes créé et pensé par les étudiantes, ces résultats sont attendus et seront pris en compte dans les différents chantiers en cours.

En effet, les sujets abordés de cette enquête concernent notamment l'efficacité des services administratifs, des réflexions attachées au rythme scolaire, ou à certains cours tels que les « cours à choix » jugés dysfonctionnels dans leur organisation depuis 2022.

Les Directions et les autres organes, dont le CE, se tiennent informés en continu. L'ensemble est partisan d'une intelligence collective, orientée vers la recherche de solutions dans un cadre calme, bienveillant, où la parole et le débat sont facilités et positifs. Les questions sont identifiées de façon claires et réduites afin de les traiter en phasage. Impliquer la coordination qualité dans toutes les instances pertinentes permet, pour son travail, d'activer un regard le plus objectif possible.

C'est par l'usage systémique des différentes instances de décision ou concertation (CS, CC, CGP, CGC) que l'établissement peut assurer une pérennisation d'un regard critique sur la gestion de la qualité. D'autre part, même si le poste de coordination qualité est connu dans les ESA comme un poste instable^[53], en raison du statut et de la charge de travail qu'il demande. On peut souligner un atout considérable de l'établissement : la précédente Direction avait été coordinatrice qualité et un enseignant membre du CGP a lui aussi assumé cette fonction précédemment. Cet historique a clairement aidé à l'instauration d'un système qualité et l'implication des équipes en son sein. D'autre part la mise en réseau des coordinations qualités des ESA est un critère important de cette pérennisation, le partage d'expérience, le conseil, le regard extérieur de « qualitiennes » s'activant dans un cadre similaire permet d'appuyer une pensée critique sur les dispositifs entrepris. Un espace de décélération non négligeable.

Points de Vigilance

Plusieurs difficultés majeures sont à soulever pour permettre une politique d'assurance qualité fonctionnelle en adéquation avec les réflexions menées par les actrices de terrain.

Deux logiques s'activent en parallèle au sein de l'ArBA-EsA : sécuriser, améliorer et stabiliser le cadre lié à l'enseignement - l'encadrement en terme de statuts - et questionner les programmes, les pistes d'amélioration et les réflexions qualité qui en émanent. Une problématique ouverte qui a pu mener à de nombreux débats dans les instances : comment repenser les programmes impliquant la remise en question de la grille existante et une projection dans les besoins à court, moyen et long terme.

[52] Sur plus de 550 étudiant·es en 2023-2024, seulement 16 étudiant·es ont évalués des cours généraux transversaux, et 14 pour des cours techniques.

[53] Turn-over très présent.

Tout en faisant le choix parallèle de sécuriser les statuts des enseignantes et donc de fixer davantage la grille ?

Cela s'ajoute à la complexité d'une gouvernance qui se veut transparente et qui active des regards pluriels sur une telle question.

Dans la poursuite de cette réflexion, on peut souligner que les intitulés de cours sont liés à des titres et fonctions jamais remises à jour ou revues par les autorités académiques. Cela implique que si l'on souhaite introduire une vision nouvelle, nous sommes obligées de l'inscrire dans un intitulé existant et qui se trouve rarement adéquat avec la démarche de départ. Cela a des implications sur les appels publics et l'accès à la reconnaissance de l'expérience utile par la CREUN^[54].

L'entretien, la réparation et la mise aux normes des bâtiments ajoute de la complexité au processus. L'ArBA-EsA est tributaire du PO sur l'entretien et l'amélioration des bâtiments. Cela représente un suivi quotidien. Dans le cadre administratif, une personne est nommée pour le suivi du bâtiment, une personne pour la logistique (à mi-temps) et une personne pour la sécurité (4.5/36). Un concierge coordonne le service d'entretien et les réparations en interne. Ce volet bâtiment demande une attention et une mise en action régulière et répétitive. Le système des « bons » (tickets) impacte l'opérationnalité des services. Se projeter dans une amélioration continue des programmes lorsque l'on a des préoccupations quotidiennes sur le bâtiment est une difficulté supplémentaire. D'autant plus que cela a un impact direct sur les enseignements, enseignantes^[55] et le vécu des étudiantes. Depuis la précédente évaluation de suivi de l'AEQES, en 2019, peu de travaux ont pu être entrepris dans la mise aux normes de l'ArBA-EsA, le turn-over dans les services du PO, ne permet pas un suivi suffisant et efficace. La gestion du bâtiment, au-delà de son entretien et de sa mise au norme, fragilise très clairement la qualité des programmes.

Dans le même ordre d'idées, la gestion financière est très lourde administrativement. On a pu faire état de son fonctionnement dans l'introduction, cela implique un travail quotidien. Une personne est installée aux finances, en corrélation avec la fiche de poste définie par la ville (assistant comptable) mais son statut ne correspond pas à son travail effectif, celui d'une comptable. Le travail de liaison avec le PO et la charge de travail sont accrues et demandent une responsabilité accrue. Responsabilité qu'un assistant comptable ne devrait pas avoir à porter, comme le souligne la nouvelle Direction.

La réactivité du PO sur les décisions liées à la gouvernance est bonne. Les difficultés résident dans la lenteur administrative et la lenteur des interventions liées aux infrastructures.

On aura l'occasion de revenir sur la question « statuts | charges de travail | responsabilités » pour ce qui est des enseignantes. Mais ce point est aussi à soulever pour les services administratifs. Les ESA multiplient les emplois *confettis* au sein de leurs administrations et l'ArBA-EsA ne déroge pas à cette règle. En effet, afin de répondre aux obligations décrétales, circulaires, en évitant une diffraction des équipes et essayant de préserver l'efficacité et la qualité des services avec des équipes que l'on souhaite pérennes^[56]. On constate que plusieurs membres multiplient les fonctions, les statuts, les responsabilités^[57]. Multiplier plusieurs fonctions ou missions sous-évaluées au niveau de la charge horaire et des attentes, implique un travail bénévole récurrent, qui vient s'ajouter au travail bénévole récurrent des services administratifs employés à plein temps pour des fonctions précises. L'augmentation de la charge administrative et la bureaucratisation des services y sont pour beaucoup. Le manque de temps est un problème majeur, toutes les actions administratives se font toujours en flux tendu.

[54] Structure d'évaluation de l'expérience utile par laquelle les enseignant·es des cours artistiques doivent passer s'ils souhaitent avoir le titre requis adéquat à l'intitulé de cours qu'ils donnent, c'est par cette structure et la justification de 10 ans d'expérience professionnelle en lien avec l'intitulé du poste qu'ils peuvent avoir accès au poste sous le statut professeur.

[55] Un exemple : dans le cadre des cours à choix les étudiant·es des 3 cursus peuvent « choisir » un cours se trouvant dans d'autres cursus. Certains cursus ont des installations vétustes qui demandent aux enseignant·es une vigilance accrue dans leurs usages.

[56] En gardant une ligne de conduite qui est celle d'éviter la précarisation.

[57] Voir organigramme de l'introduction.

1.2.1

Gestion de la qualité au niveau de l'établissement

- 1.5 Identifier des outils pertinents qui permettent de gagner du temps et diminuer la charge de travail administrative | former les équipes.
- 1.6 Mettre en place un processus de théorie du changement en proposant des outils d'analyse afin de débloquer des problématiques structurelles.
- 1.7 Pérenniser les réunions des cours généraux et les rendre plus régulières pour permettre une cohésion plus efficiente.
- 1.8 Poursuivre et finaliser les outils et chantiers amenés en journées pédagogiques.
- 1.9 Mise en place du nouveau logiciel de gestion du personnel (HRA).
Avoir un logiciel de gestion scolaire et administrative opérant.

1.2.2

Au niveau du programme évalué

Que cela soit pour les programmes d'EUR, MPEX ou MPED, ils répondent tous trois au même domaine, celui des Arts Plastiques Visuels et de l'Espace, au même contenu dans les référentiels de compétence^[58], s'organisent autour des mêmes acquis d'apprentissage. Le cadre qui les structure, les mécanismes d'évaluations, concertations, rétroactions sont identiques et attachés au fonctionnement et à la politique qualité de l'établissement^[59].

Cependant chacun de ces 3 programmes a ses spécificités. Les particularités de chacun implique que les titulaires des 3 cursus ont dû participer à la commission qualité pour l'autoévaluation initiale, de même que 6 étudiantes des cursus.

EUR réalisant des *Agoras* tous les mois avec l'ensemble des Bacheliers et Masters présentes, de nombreuses questions sont partagées et discutées dans ce cadre, chaque année. Au niveau du vécu étudiant : l'Agora leur permet de comprendre que si iels ne parlent pas, rien ne peut s'activer. Cela leur permet de conscientiser qu'ils doivent agir dans le processus d'apprentissage.

MPED et MPEX réalisent des conseils de Cursus avec l'ensemble ou une grande partie des étudiantes pouvant être disponibles. Et dans le cadre de ce rapport plusieurs questions ont pu être sélectionnées.

MPED - MPEX - EUR

Nous pourrions revenir dans la dimension 5 sur le processus d'auto-évaluations. Mais ce type d'exemple permet de comprendre en quoi l'établissement active des mécanismes globaux et comment chaque cursus s'en saisi pour activer un regard spécifique. Une chose reste commune, la gestion qualité est continue, pour l'ensemble des cursus.

Les points de vigilance signalés dans la dimension 1.2.1 restent d'actualité pour l'ensemble des 3 cursus. La commission qualité tient à souligner l'engagement des enseignantes titulaires, qui ont pris part activement aux outils d'autoévaluation élaborés par la coordination qualité. Si la composition de la commission n'a pas pu refléter pleinement la diversité des

[58] Voir annexe « 1.6 Référentiel de compétence »

[59] Voir dimension 1.2.1

équipes, en raison de contraintes d'encadrement et de disponibilités, il est à noter que des échanges informels riches entre collègues, ont nourri les éléments de réponse. La liberté de parole entre les équipes est un réel outil pour permettre un diagnostic contextualisé.

EUR ↓

Dans le cadre de la gestion de la qualité et des objectifs prioritaires, il s'avère important afin de bien comprendre la situation du cursus EUR, de donner en préambule, un état des lieux historique. Cela permettra de comprendre à la fois la genèse, le développement du cursus, ainsi que ses perspectives d'avenir.

La création de l'EUR en 2012 a été encouragée par le PO, il lui a apporté un soutien financier pendant plus de 10 ans^[60]. Jusqu'en 2014, EUR était un parcours pédagogique destiné aux étudiant·es des divers cursus de l'ArBA-EsA. Il prit la forme d'un laboratoire pédagogique audacieux. À cette époque, un enseignement d'une telle ampleur n'était pas proposé au sein de la FWB et questionnait profondément les limites des pratiques artistiques. Il est rappelé que le domaine de la Danse n'existait pas, et que l'ouverture de nouvelles habilitations n'était pas possible.

En 2014, l'initiative pédagogique EUR a donc été intégrée dans le cursus diplômant intitulé « Espace Urbain » presque simultanément à la mise en place du nouveau cadre organisant l'enseignement supérieur exigé par le décret dit Paysage. Le projet pédagogique et artistique Espace urbain-EUR a pris racine en se fondant sur cette approche interdisciplinaire innovante, tout en lui donnant une forme plus singulière. Il vise à former des artistes dans le domaine des arts plastiques, visuels et de l'espace, tout en explorant les questions chorégraphiques, la danse, le mouvement, la théâtralité...

Lors de l'ouverture du domaine de la danse, une concertation a été organisée avec les équipes pédagogiques du cursus pour explorer la possibilité d'une habilitation dans ce nouveau domaine émergent. La position d'EUR au sein de l'espace urbain était claire : le projet reposait sur l'existence d'une formule pédagogique et artistique qui constituait le fondement même d'EUR dès son origine. Ce positionnement au sein du domaine 22, dédié aux APVE, était pertinent et offrait la possibilité de proposer un programme innovant, vertueux et solide. Une formation qui travaille le corps avait plus de pertinence

en étant inscrite au cœur d'un projet pédagogique « Beaux-Arts ». Les termes « chorégraphie » et « espace urbain » avaient trouvé leur résonance, le cursus avait acquis une singularité pédagogique.

Le PO a soutenu financièrement le cursus pendant dix ans, jusqu'en 2024, en allouant 20 000 euros ainsi que 300 heures (intégrées aux calculs globaux de l'établissement) de professeurs invités par année académique. Par la suite, il a été convenu que la Ville se retirerait progressivement du projet, tandis que l'établissement prendrait en charge l'ensemble du dispositif à compter de 2027. Cela implique que la question de la fermeture d'EUR a été soulevée à de nombreuses reprises, et qu'il a été envisagé de rechercher des financements externes pour permettre la continuité d'EUR selon la même logique et le même programme qu'auparavant. De plus, une partie du budget commun alloué aux conférencières de l'établissement devra être destinée à la pérennité d'EUR jusqu'en 2027. La priorité majeure reste de trouver des solutions durables afin de préserver le cursus et sa qualité. Tout en respectant un principe d'équité avec l'ensemble des programmes. Les instances telles que le CGC ou le CGP ont été sollicitées en 2023-2024 et 2024-2025 pour réfléchir à un phasage des moyens que l'établissement pourrait mettre en œuvre sur les années à venir. Un GT EUR a été constitué.

Les objectifs et pistes d'amélioration prioritaires en terme de contenus et de structurations de l'atelier de MPEX sont :

- Une attention particulière à la question des displays. Par display est entendu ce qui soutient (support) et structure l'exposition de l'œuvre et d'un ensemble d'objets/œuvres/artefacts.
- Renforcer et étayer les exercices et focus sur des questions d'écriture, et en particulier la critique d'art.
- Élargir le regard sur des pratiques de muséologie, hors musée d'art contemporain et centre d'art : par exemple par un focus annuel (voire tous les deux ans) sur les musées de société (ce qui a été fait avec l'invitation à Noémie Drouguet à Liège en 2023 par ex : à pérenniser comme un focus récurrent au sein du programme.

↓ MPEX

[60] La Ville souhaitait établir un lien entre le cursus du secondaire en danse, un projet permettant à ces élèves de poursuivre leurs activités corporelles tout en se familiarisant avec les pratiques artistiques du domaine 22, APVE.

Pour améliorer le bien-être des équipes : mieux baliser les fonctions administratives de chaque poste (en particulier de l'assistante) et (re)évaluer ce qui est tenable, possible de faire avec les charges existantes. Le point de vigilance prioritaire reste la question de l'encadrement et la surcharge de travail de l'équipe pédagogique.

En terme d'objectifs prioritaires, on peut noter que les 3 cursus sont sensibles et s'assurent que les étudiantes sont au cœur du dispositif afin de favoriser leurs réussites. La commission qualité, étudiantes comprises, a relevé certains points récurrents que l'on pourrait définir comme questions transversales : la redéfinition de certains cours^[61], l'amélioration de la communication interne^[62], la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion scolaire et la révision du portail des étudiantes, la charge de travail de l'étudiante et la répartition des ECTS, la charge de travail des enseignantes et des services d'administration.

En terme de suivi chaque instance (CC, CGP, CGC, CS) réalise des procès-verbaux des échanges et rencontres. L'ensemble des points qui architecturent les échanges, « informations », « discussions », « votes » ou « divers » sont renseignés dans ces PV. Ces PV sont ensuite, aux séances suivantes, proposés à l'approbation et chacune peut proposer des corrections. À la suite de quoi, les PV sont validés et accessibles auprès du secrétariat de direction.

Toute personne de la communauté de l'école peut y avoir accès.

Avant chaque réunion le secrétariat de direction collecte toutes les annexes nécessaires à la discussion et réalise un ordre du jour avec ces pièces jointes, 7 jours avant la dite rencontre. Donc même absent, chaque membre est en capacité de s'informer.

De plus, les plénières et les journées pédagogiques sont des espaces de transmissions et diffusions de la gestion interne.

1.2.2

Gestion de la qualité au niveau des programmes évalués

- 1.10 L'ensemble des CC se déroulent souvent au même moment, ce qui ne permet pas aux directions d'être présentes à chaque fois. En fonction du type de questions qui seraient abordées, permettre la présence de celles-ci ou d'un relais, en fonction des besoins et attentes des cursus tel que la coordination qualité ou la conseillère académique pourrait être bénéfique.
Cela permettrait aux services d'avoir un regard davantage contextuel afin de réfléchir des propositions situées et un suivi du pilotage.
- 1.11 Avoir un logiciel de gestion scolaire qui permettrait d'avoir accès, de manière rapide et lisible à une compilation, association des emplois du temps/grilles horaires des enseignantes et étudiantes afin de permettre aux titulaires de se rendre compte d'incompatibilité (entre des cours obligatoire et séminaires par exemple) dès le début d'année pour prendre des dispositions rapides.
- 1.12 Faciliter les collaborations pédagogiques, créer un temps de rendez-vous convivial mensuel, un espace donné et défini dans lequel toutes les enseignantes sont libres de se retrouver sous forme de réunions pédagogiques autour d'un sujet qu'elles auraient choisi : partages de bonnes pratiques, questionnements partagés, cohésion des programmes, difficultés...
Afin de se donner la possibilité de s'entretenir en dehors des collaborations connexes (workshop, etc).
Pour exemple : on ne se rend compte que tardivement, en tant que titulaires, des difficultés des étudiantes dans les autres cours de leur PAE. Un tel espace permettrait une meilleure cohésion dans la gestion des programmes. Ce cadre permettrait un regard collectif et collaboratif, orienté sur des solutions.
Les enseignantes réalisent déjà ce travail de manière informelle avec ceux et celles avec qui elles sont +/- familières. Un tel espace permettrait d'activer des rencontres moins évidentes de prime abord.
(Point de vigilance : nous ne disposons pas d'une salle des professeurs permettant un tel dispositif).

[61] Notamment les cours à choix (CAC)

[62] Notamment un problème indépendant de l'établissement sur lequel nous pourrions revenir au point 1.4 : l'usage des mails @arba-esa, les difficultés rencontrées avec la suite office, et le portail des étudiantes.

1.3 Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

1.3.1 Processus d'élaboration, de pilotage et de révision du programme

EUR ←

La mise en place du cursus EUR a demandé de pouvoir intégrer un historique complexe et une dotation financière à un projet global d'école et une transposition dans un programme habilité.

Le cursus devait alors regrouper ses spécificités au sein d'un cadre qui pouvait parfois paraître assez contraignant aux vues de l'ambition du programme. Des tensions liées à l'organisation des calendriers pédagogiques annuels ou le chevauchement entre différentes activités d'apprentissages ont pu se vivre, mais ont été réduites années après années.

La priorité fut alors de rendre la grille horaire lisible, et repenser le rythme des activités attachées à la Pratique Artistique Technique. Et pour la titulaire actuelle, Krystel Khoury, de faire un travail pédagogique au sein des cursus pour que les étudiantes s'intègrent toujours plus dans les dynamiques et projets de l'école.

MPED - MPEX ←

L'arrivée de Daphné de Hemptinne à la Direction, a permis l'activation des habilitations pour MPEX et MPED et leur intégration dans le cadre défini par le décret paysage.

Les titulaires, en concertation avec la Direction, ont réfléchi à la mise en œuvre du cadre commun à l'ensemble des cursus en APVE de l'ArBA-EsA :

- La manière dont se structurent les profils d'enseignement.
- Le rythme scolaire.
- Les référentiels de compétence.
- Les acquis d'apprentissage.

Madame Gravelat, titulaire de MPEX et Monsieur Bennani de MPED ont alors réfléchi aux spécificités du pôle de la « Pratique Artistique et Technique » (1ère partie du profil d'enseignement) de ces deux futurs cursus, et de l'ensemble des cours spécifiques associés aux pratiques de l'exposition pour l'un et pratiques éditoriales pour l'autre. Cet historique de co-construction a donné lieu à des échanges et partages de réflexions récurrents entre les 2 cursus. De nombreux partenariats, workshops ont pu être envisagés de manière commune.

En corrélation avec ce qui a été défini plus haut, l'ensemble des instances et espaces de concertations (CGP, CGC, CC, GT, Assemblées Plénières) peuvent intervenir dans la révision des programmes. Cela permet d'assurer la dimension participative de la démarche et la communication qui en découle.

En terme de contenus

Au-delà des contenus de cours et du respect de la liberté académique de chaque enseignante, les réunions des cours généraux, les journées pédagogiques, les collaborations, partenariats, projets de recherches, la vie culturelle de l'école^[63] peuvent avoir un impact sur les programmes.

Au niveau structurel

Le CGP est l'organe souverain qui acte tout changement mais toutes les instances définies plus haut, peuvent permettre un diagnostic et des propositions de changement et révisions.

[63] On définit par « vie culturelle » : les expositions des étudiant·es, Alumni, les jurys artistiques, les Journées Porte Ouverte, les conférences, les semaines intensives, l'ensemble des activités d'apprentissages (pouvant intégrer des partenaires extérieurs) donnant la possibilité à un public externe de participer ou de venir observer ce que la communauté de l'école déploie au niveau culturel et artistique. La vie culturelle de l'école est donc intrinsèquement liée à ce que chaque cursus déploie dans son programme de cours, d'un point de vue artistique ou théorique.

Les 3 cursus sont représentés par leurs titulaires en CGC, des enseignantes de l'ensemble des 3 pôles des profils d'enseignements y sont aussi, cet espace de concertation est l'un des espaces privilégiés pour associer les travaux que les instances ou les entités consacrent au pilotage et à la révision des programmes.

Lorsqu'un cursus souhaite apporter du changement, activer une révision, le premier espace de réflexion peut aussi se trouver dans les Conseils de cursus. Les Directions se tiennent au courant, quand elles ne peuvent y assister de ce qui s'y dit et peuvent ainsi suivre les constats, attentes, souhaits en matière de révision des programmes.

En terme de révisions structurelles

La Direction adjointe a réalisé un travail important lors de l'année 2023-2024 : l'harmonisation des profils d'enseignements. Certains ECTS variables attachés aux spécificités de chaque cursus rendaient difficile la gestion administrative et donnaient parfois une forme d'iniquité dans tous les cursus. Un travail de co-construction avec l'ensemble des cursus pour harmoniser la grille de cours et les profils a été mis en place. Cela a permis une revalorisation du travail que fournissent les étudiantes dans le cadre de l'atelier^[64].

En terme de révisions de contenus

Nous pourrions y revenir plus spécifiquement^[65], mais l'architecture des programmes a été repensée sur les 10 dernières années notamment pour stimuler la recherche et introduire les étudiantes en son sein. Pour exemple : une transformation notable a été opérée dans la structure des cours théoriques de master. Ils ont été réaménagés en séminaires à choix pour les étudiantes. Cette réorganisation, quittant le format du cours magistral, et la structure en silo^[66]. De plus, ont été établis 6 marqueurs pédagogiques^[67] au sein des Acquis d'apprentissages. Les objectifs pédagogiques des cursus de bac et de master, pour chacun des 6 marqueurs sont dissociés en 3 niveaux Bac1 | Bac2, Bac 3 | M1, M2. Un phasage qui permet de dissocier les objectifs d'apprentissage, des marqueurs

de niveaux, permettant une réflexion sur la poursuite d'un programme et un parcours étudiant.

Révisions en devenir

Dans le cas d'EUR et de son financement, le programme actuel est en cours de réflexion pour une révision potentielle. Un GT a été créé en ce sens, les Directions, enseignantes du pôle Pratique Artistique et technique, assistantes, et de manière ponctuelle la coordination qualité, réfléchissent et envisagent différentes possibilités afin de les rendre opérantes en 2027.

EUR

De manière transversale, cela fait plus de 2 ans que l'établissement souhaite repenser les *cours à choix* (CAC) : Ce cours artistique et transversal est suivi par les Bac3 et M1. En terme de contenu ce cours permet à chaque étudiante de « choisir » un cours artistique attaché à une discipline ou technique différente de ce qu'il peut trouver dans son cursus. Seulement un nombre conséquent d'étudiantes choisissent les mêmes cours. Ces cours se donnant tous au même horaire, un même jour une cohorte très faible d'étudiantes obtiennent leur premier choix, une frustration et un besoin que l'établissement tente de résoudre.

En terme de contenu, la nouvelle Direction souhaite activer plus explicitement une pluralité des référentiels en Art. Cela dans un premier temps s'oriente autour de 2 actions :

- Un cours mis à l'appel public 2024-2025 a changé d'intitulé en Bac1 « Histoire de l'Art » devenant « Actualité des Arts / Histoires et histoire des Arts ».
- Activer à court terme des workshops et conférences avec des actrices de terrain sur cette dimension.

Pour ce qui est de l'organisation et de la gestion des programmes d'étude, le cadre est relativement stable ce qui est une bonne chose. Mais il offre peu d'opportunité au changement. On a pu le préciser précédemment, l'école fonctionne par vase communiquant sur ce point. À la

[64] Voir annexe « 1.8 PPV CGC 01 du 03.10.2023 » et « 1.8 tableau de synthèse des propositions des CC.V2 ».

[65] C.f dimension 2.1.3.1

[66] Lors de l'évaluation de 2012-2013, il avait été signalé que les cursus étaient, dans leur fonctionnement, trop isolés les uns des autres, ce qui produisait un effet de diffraction. L'établissement, par ce type de changement a souhaité améliorer une synergie.

[67] On pourra y revenir dans la dimension 3.1.

vue des financements et de l'encadrement, si on décide de créer de nouveaux cours cela ne pourra se faire qu'au détriment de l'opportunité de stabiliser une enseignante^[68] employées sur le *statut conférencier*.

Historiquement, le statut de conférencier a régulièrement été utilisé pour assurer des cours généraux obligatoires à la grille plutôt que des interventions éphémères. Le choix du CGP et des Directions précédentes étaient de porter attention aux statuts des enseignantes. Le GT^[69] qui travaille sur ce point essaye donc d'améliorer cette situation. Ajouter un cours à la grille ne peut se faire qu'en flux tendu, dépendant d'un départ à la retraite, d'une démission, ou d'une augmentation du nombre d'étudiantes permettant l'augmentation des heures d'encadrement. Il est donc complexe de modifier des cours et/ou d'en ajouter. Lorsque cela est possible, les instances de gouvernance privilégient une bonne communication interne autour du cadre et un maximum de réactivité et de flexibilité lors des ouvertures possibles de ce cadre, de manière à saisir les opportunités. Un travail de transmission et de pédagogie est réalisé pour permettre à chaque enseignante et aux membres du CE de comprendre les implications de la création de nouveaux cours.

→ Pistes d'amélioration envisagées

1.3.1

Processus d'élaboration, de pilotage et de révision du programme

- 1.10 Activer des relais administratifs dans les conseils de cursus (coordination qualité, conseillère académique).
- 1.12 Faciliter les collaborations pédagogiques. Organiser de manière mensuelle des réunions conviviales auxquelles toute enseignante peut participer et mettre des points à l'ODJ (cohésion des programmes, bonnes pratiques, questionnements, difficultés...)
- 1.13 En corrélation et à la suite du travail d'harmonisation des profils d'enseignement mené en 2023-2024, un travail de fond sur la répartition des crédits s'avère important à envisager.
- 1.14 Rendre opérant les potentielles révisions du pôle Pratique Artistique et technique du programme de EUR pour 2027.

1.3.2

Évaluation des enseignements et du programme

L'ArBA-EsA a mis en place un processus d'évaluation des enseignements par les étudiantes (EEE). Elle est le résultat d'une procédure longue et complexe^[70]. Dès la création des 3 Cursus, le processus des EEE a été rendu opérant au même titre que pour les 14 autres cursus.

Procédure

Tous les enseignements sont soumis à évaluation une année sur deux. L'EEE^[71] fournit aux enseignantes un état des lieux de la satisfaction des étudiantes par le biais de questionnaires d'évaluation anonymisés. Les questionnaires sont définis par la coordination qualité, validés par le CGP et la COPALOC^[72].

La coordination qualité s'occupe d'encoder et programmer les questionnaires, en ligne, via la suite Office 365. Une campagne de communication est menée auprès des étudiantes^[73]. Puis la coordination qualité envoie les résultats aux enseignantes et Directions, qui en tirent les conséquences nécessaires.

[68] C.f dimension 1.2.1.

[69] L'encadrement Unité Temps Plein (UTP) ne permettant pas d'ouvrir des appels sous statut professeur pour tous les cours présents à la grille, le principe adopté est celui d'une ouverture partielle chaque année (plan sur 5 années académiques) pour permettre un équilibre entre charge sous statut conférencier et charge sous statut professeur. L'objectif de l'école étant de ne pas maintenir durablement des cours sous ce statut lorsqu'ils sont à la grille et qu'ils ne correspondent pas à un principe d'intervention ponctuelle. Plusieurs critères conjugués sont pris en compte pour appliquer ce plan, l'ancienneté, la charge horaire conférencier, cours à la grille... Voir annexe « 1.9 Échéancier Plan conférencier ».

[70] En 2009-2010 : constitution d'un GT EEE composé d'étudiantes enseignantes pour formaliser des questionnaires – avec phase test pour les enseignantes volontaires.

En 2010-2011 : les EEE ont dû être interrompues. Les questionnaires et la procédure, après avoir été avalisés en CGP, CGC et en réunion plénière, furent débattus à nouveau lors de plusieurs négociations avec les syndicats et la ville de Bruxelles. Ils furent enfin approuvés en Copaloc.

[71] Une alternance est prévue entre les cours artistiques et techniques, et les cours généraux. En 2023-2024 enseignements techniques et généraux furent évalués, en 2024-2025 c'était le tour des cours artistiques.

[72] Les questionnaires n'ont pas été modifiés depuis 2022.

[73] Les étudiantes peuvent avoir accès au questionnaire via : leur mail, via le QRcode disponible sur chaque Flyer, affiche disponible dans les espaces communs en grande quantité (cafétéria, couloirs, toilettes...) et les liens sont relayés sur les réseaux sociaux.

Enfin, la Direction et/ou la coordination qualité réalisent un compte rendu de l'EEE dans les instances de l'école (CGC, CGP, assemblée plénière). Un bilan des évaluations peut se faire dans ces instances, les questions particulières sont traitées par la Direction.

Principe et objectif

L'EEE doit permettre de favoriser un processus durable de développement de la pédagogie et d'amélioration des enseignements. Par demande des organisations représentatives des enseignantes, les EEE ne peuvent avoir aucune incidence sur la carrière des enseignantes. Elle est en majorité bien perçue, à la fois par les enseignantes et par les étudiantes.

Points de vigilance

La procédure est lourde, elle monopolise beaucoup de temps administratif (sélection des cours, programmation des questionnaires, dispositifs de communication, analyse des résultats, communication des résultats...). Une charge de travail qui repose presque essentiellement sur la coordination qualité depuis 2022. Les questionnaires sont complexes et longs. Depuis 2022, on constate que le taux de participation rend le dispositif inopérant :

2023-2024 – Sur 44 cours généraux, 10 enseignements ont été évalués – Mais seulement 16 étudiantes ont participé sur une cohorte de plus de 550.
2023-2024- Sur 33 cours techniques, 8 enseignements ont été évalués - Mais seulement 14 étudiantes ont participé sur une cohorte de plus de 550 .
Les données étaient intraitables d'un point de vue statistique, ne permettant un retour critique et ne garantissant l'anonymat. Les enseignantes n'ont pu avoir de retour sur cette EEE. Si retour il y a eu, de la part des étudiantes, cela c'est fait de manière informelle.

Aux vues de son inefficacité actuelle, le dispositif est en cours de réflexion. On peut faire plusieurs observations :

- Le nombre de questions^[74] attaché à un enseignement est très important – ce qui au départ permet un regard complet peut s'avérer décourageant aux vues du temps que demanderait plusieurs évaluations par une même étudiante.
- Le nombre de cours à évaluer par an est très important.
- Le dispositif fonctionne en ligne depuis la période covid, pour permettre un gain de temps au niveau de l'analyse et la gestion.
Mais certaines enseignantes ont pu signaler en assemblée plénière que lorsque la version « papier » était en place et que chaque enseignante prenait 20 minutes pour demander aux étudiantes de le faire, le dispositif était plus efficace.
- Le temps prévu dans le calendrier académique est d'une semaine pour réaliser les EEE. Un temps court aux vues du nombre d'enseignements.
En 2023-2024, les questionnaires sont restés ouverts durant 2 semaines.
Et pour 2024-2025 la coordinatrice qualité les laissera ouvert durant 1 mois.

[74] Voir annexe « 1.10 EEE CG-CT-CA ».

	L'étudiant·e choisi un 1 ^{er} enseignement qu'il souhaite évaluer	Un troisième enseignement	Un troisième enseignement
L'étudiant·e doit se positionner sur une première affirmation (+ ou – d'accord)	(--)(-)(-/+)(+)(++)	(--)(-)(-/+)(+)(++)	(--)(-)(-/+)(+)(++)
L'étudiant·e doit se positionner sur une seconde affirmation (+ ou – d'accord)	(--)(-)(-/+)(+)(++)	(--)(-)(-/+)(+)(++)	(--)(-)(-/+)(+)(++)
Etc.	(--)(-)(-/+)(+)(++)	(--)(-)(-/+)(+)(++)	(--)(-)(-/+)(+)(++)

Ce dispositif pourrait s'avérer assez efficace pour répondre à ces différentes questions, mais il nécessite de trouver un logiciel qui le permette^[75]. Cela demanderait plus de temps, mais permettrait déjà plusieurs feed-back venant d'une même étudiant·e.

En cours d'année lorsqu'un enseignement questionne, les étudiant·es de la commission qualité ont soulevé 3 dispositifs dans lesquels ils pouvaient faire un retour :

Le Conseil de Cours

Comme le soulignent les titulaires de EUR, MPEX, MPED : ils font régulièrement office de filtre en cas de difficultés qu'elles soient relationnelles ou sur la forme | contenu des cours pour lesquels « ça ne fonctionne pas » pour les étudiant·es. Cependant, cela les met parfois dans des positions délicates, ils entendent les paroles mais ne sont pas en mesure d'apporter des améliorations. Ils réorientent en fonction des informations transmises par les étudiant·es.

La cellule de Soutien^[76]

La cellule est au service de toute personne impliquée dans une situation vécue comme violente ou harcelante. Cette cellule est à l'écoute de toute étudiant·e qui souhaite y recourir, qu'importe le lieu et/ou les personnes à l'origine desdits faits. La cellule de soutien est composée de personnes de confiance internes à l'école (la juriste, l'assistante sociale, la coordinatrice qualité/personne de contact genre). Les personnes au sein de la cellule de soutien sont tenues à la stricte confidentialité et elles se réunissent régulièrement pour assurer le suivi des dossiers reçus par les personnes de contact.

Une séance dédiée

Plusieurs enseignant·es activent de manière régulière un temps dédié aux retours et regards critiques. Les étudiant·es trouveraient idéal qu'une telle pratique s'inscrive dans la culture de l'école.

[75] De longues recherches et la mise en réseau avec d'autres coordinations qualifiées n'ont pour le moment rien donné.

[76] Ce projet émane du projet du manuel de solidarité « DEBACT : ACT & DEBATE ».

Plusieurs dispositifs ont été envisagés par la commission qualité pouvant mener à des réflexions futures

- L'évaluation des programmes par les diplômées.
Cela demande réflexion, concertation et co-construction mais pourrait permettre par exemple, d'activer un questionnaire orienté sur la question de la professionnalisation et de l'intégration dans le milieu professionnel. La question du taux de participation pourrait, elle aussi, se poser.
Pour donner un cas concret : dans un processus méthodologique, la coordination qualité a envoyé un questionnaire auprès d'Alumni de MPEX, MPED, EUR, basé sur les mêmes balises que celui réalisé avec les étudiantes de la commission qualité. Aucun retour n'a été donné.
- Au même titre que les conseils de cursus, envisager des conseils de cours généraux dans lesquels la parole se ferait entre enseignantes et déléguées étudiantes.
- Au sein d'une charte de collaboration commune à l'ensemble de la communauté de l'école intégrer une note sur le regard auto-critique dans ses pratiques. On pourrait l'entendre sur la question des pratiques pédagogiques pour les enseignantes et sur les pratiques des étudiantes dans la manière dont elles s'impliquent dans leurs études.

→ Pistes d'amélioration envisagées

1.3.2

Evaluation des enseignements et du programme

- 1.2 Discuter de manière concertée de la mise en place et du contenu d'une charte de collaboration attenante à l'ensemble de la communauté de l'école.
- 1.15 Repenser les EEE.
- 1.16 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : évaluation par les Alumni.
- 1.17 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : d'un conseil de cours généraux.

1.4 Information et communication interne

Pour ce qui est de la communication interne relative aux différents programmes déployés au sein de l'institution nous avons plusieurs parties prenantes auprès de qui nous diffusons l'information.

La politique et nos modes d'actions se décomposent en 4 axes :

- **Axe 1** : le service des études et de la vie étudiante (SEVE) se charge de la diffusion des informations pédagogiques et administratives liées au bon déroulement formel^[77] des programmes - à destination des étudiantes. Il en informe les enseignantes.
- **Axe 2** : le secrétariat de direction diffuse l'information liée aux ressources humaines et à l'organisation du cadre pédagogique^[78] auprès du corps enseignant et des services administratifs.
- **Axe 3** : les titulaires des cursus se chargent d'informer les étudiantes et le reste de l'équipe pédagogique du cursus sur les questions pédagogiques inhérentes au cursus, son fonctionnement pratique et contenu de son programme. Ils sont les relais de l'axe 2 auprès des étudiantes lorsque cela est nécessaire.
- **Axe 4** : la chargée de communication informera l'ensemble de l'institution (étudiantes, enseignantes, services administratifs) des projets transversaux et de ce qui touche à la vie culturelle de l'école. Cet axe peut paraître secondaire au sein de la communication interne, cependant la vie culturelle et les projets transversaux de l'ArBA-EsA ont un réel impact dans la part transversale des programmes, des cursus et leur contenu.

[77] Inscription des étudiant·es, organisation des cours, des examens, délibérations, absences.

[78] On entend ici les questions de calendrier académique, du déroulement formel des programmes, du plan stratégique, du projet pédagogique de l'école, de la gouvernance (CC, CGC, CGP...) ou encore des questions de locaux, horaires.

Cette division en 4 axes a pour objectif d'assurer que chaque public puisse recevoir les informations de manière adaptée en lien avec son rôle et ses besoins au sein de l'institution et d'en faciliter sa compréhension et sa réaction (quand besoin il y a). Mais aussi, de situer^[79] cette communication et son organisation, dans l'intention d'éviter une surinformation, une surabondance non adaptée^[80] ou non orientée^[81] et permettre à chaque usagère de prioriser ces informations. Dans un second temps, et on y reviendra au point suivant, cela a aussi pour objectif d'optimiser les circuits de diffusion pour garantir une communication fluide et structurée.

Plusieurs canaux de diffusion sont utilisés en interne, en fonction des différents axes :

- **Axe 1** : Le SEVE a recours aux mails, au logiciel de gestion scolaire pour diffuser l'information auprès des étudiantes, et affiche les informations sur le portail des étudiantes – hébergé via le site internet de l'ArBA-EsA pour archiver les informations.
- **Axe 2** : Le secrétariat de direction utilise les mails.
- **Axe 3** : Les titulaires ont recours aux mails quand il s'agit de « fixer l'information », de pouvoir y revenir, mais privilégient toujours la communication en présentiel auprès des étudiantes et collègues. De plus, iels sont les coordinateurices des comptes officiels du cursus sur les réseaux sociaux^[82].

On peut signaler que pour ces 3 diffuseurs, la plateforme Teams est un relais et un support de communication supplémentaire *inter-services*, on y trouvera les communications et les documents administratifs nécessaires au bon fonctionnement des programmes de formation.

De plus les enseignantes ont recours à cette plateforme pour archiver les supports de cours - de type syllabus - pour les étudiantes.

→ **Axe 4** : La chargée de communication utilise les mails et les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, LinkedIn, Mastodon). L'utilisation des réseaux sociaux permet de diffuser des informations mais ceux-ci restent dédiés essentiellement^[83] à un public externe^[84]. Pour ce qui est des campagnes d'affichage « physique » internes. C'est aussi la chargée de communication et le graphiste de l'école, formant à eux deux le *pôle Communication*^[85], qui s'occupent de l'affichage et de la production d'affiches concernant *la vie culturelle* de l'école, en lien direct avec la coordination artistique.

Seules ces responsables identifiées ont recours à ces différents canaux, cela garantit une diffusion cohérente et adaptée aux besoins des différents publics.

Cela vise à structurer la communication interne de manière stratégique.

Cette politique a pour objectif de rationaliser la diffusion des informations, de renforcer l'efficacité des échanges entre les parties prenantes et de réduire les flux inutiles.

L'assemblée plénière, trois fois par an, est un autre système de communication interne, s'adressant à l'ensemble des équipes pédagogiques et administratives. C'est un cadre qui permet en début, milieu, fin d'année académique, de présenter, par la Direction, les différents enjeux du programme pédagogique de l'école, la programmation artistique de l'année, les objectifs administratifs à mener, des mises en réflexions sur nos pratiques pédagogiques.

[79] On entend par situer : de comprendre d'où vient l'information, qui l'a produite, qui l'a relayée, qui en est destinataire et doit y répondre, qui doit en être simplement informé-e.

[80] Pour exemple : les doublons.

[81] Pour exemple : un·e étudiant·e qui recevrait des informations pédagogiques qui ne concerneraient pas son degré.

[82] Voir dimension 2.2

[83] Quelques exceptions liées à une transversalité : l'aide à la réussite, les EEE, la Broderie.

Ces informations sur les réseaux ne sont alors qu'un « rappel » d'informations déjà diffusées via d'autres canaux cités plus haut.

[84] Voir dimension 2.2

[85] Le pôle Communication se compose de deux postes :

→ une chargée de communication (10/20)

→ un graphiste (3 heures semaine).

Chaque canal de diffusion cible un public spécifique, étant géré par des interlocutrices dédiées qui veillent à la pertinence et à la précision des contenus partagés. Cette approche essaye de garantir que les informations parviennent aux bonnes personnes dans un format adapté.

Par ailleurs, la hiérarchisation des informations joue un rôle clé : elle permet de structurer et d'adapter les messages en fonction de leur importance, afin d'éviter une surcharge informationnelle et de faciliter leur priorisation par les usagères. Enfin, l'institution combine des moyens de communication variés pour répondre aux besoins divers des parties prenantes. Les outils numériques tels que les emails, le site internet, le portail des étudiantes et les réseaux sociaux sont complétés par des dispositifs physiques comme des affichages et parfois des réunions.

Cependant, pour s'assurer que ces dispositifs restent en adéquation avec les objectifs fixés, il serait pertinent d'effectuer des évaluations régulières. Cela permettrait de confirmer leur efficacité et d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des retours et des évolutions des besoins. Le CE a d'ailleurs prévu une enquête à ce sujet sur 2024-2025.

Le principe de répétition^[86] attaché à cette politique de diffusion est pour le moment nécessaire^[87] et semble être le plus fonctionnel pour répondre aux usages pluriels de la communauté de l'école. Les informations envoyées par courriels ou par Teams (pour les différents canaux) sont complétées par une communication « physique », un affichage dans l'établissement, lorsqu'il est nécessaire.

D'autre part, nous collectons des données par *Brevo*, logiciel d'emailing et CRM (*Customer Relationship Management*) qui nous permet de programmer, envoyer des courriels à nos différentes listes de diffusions, qu'elles soient internes ou externes, de collecter et gérer les données attachées.

Brevo permet de programmer l'envoi des mails « au meilleur moment » grâce à son IA, cibler l'instant où la personne sera plus à même d'ouvrir ce courriel.

L'une des fonctionnalités nous permet d'avoir des données statistiques sur le nombre de personnes qui ouvrent le mail, cliquent sur les hyperliens ou se désabonnent. Ces fonctionnalités nous permettent d'avoir un regard critique sur l'attention portée aux différentes informations et campagnes de communication.

Les conseils de cursus, le conseil général des cursus, le conseil de gestion pédagogique sont des instances dans lesquels les mécanismes de communication et de diffusion peuvent être revus. Pour exemple le CGP lors de son assemblée du 04.02.2025^[88] a ouvert la discussion sur l'usage des réseaux sociaux et outils mainstreams détenus par les GAFAM.

Le milieu artistique européen questionne et s'active tous les jours un peu plus sur les usages de ces réseaux, outils, pour des raisons philosophiques, politiques, sociales. Beaucoup d'artistes et professionnelles désertent les plateformes du groupe Meta. Ce type de questionnement est aussi porté par les étudiantes et enseignantes de manière informelle.

Une réflexion qui mérite d'être menée de manière institutionnelle auprès de la communauté de l'école. Suite à cette discussion le CE s'est engagé à sonder les étudiantes, discuter des besoins, la possibilité de migrer vers d'autres réseaux et ainsi permettre à l'institution d'avoir un regard global sur la situation.

[86] On entend « répétition » par le fait de doubler un affichage physique avec une communication sur le site de l'école et/ou les réseaux sociaux.

[87] Dans le cadre d'activités pédagogiques transversales tel que les séances d'aide à la réussite il a pu être évalué par questionnaire anonymisé ou par retours informels à la fin des séances, ce principe de répétition. Nous pouvons souligner que les étudiant^{es} sont en demande d'affichage physique, que l'usage des « story » Instagram est un moyen efficace pour leur rappeler les activités le jour-même.

[88] Annexe « 1.11 PV n°2024-2025 CGP 07 04.02.2025 »

Points de vigilances

- L'absence d'un logiciel de gestion scolaire opérant aura des incidences sur la charge de travail du SEVE en matière de communication.
- Le SEVE, la Direction adjointe et la chargée de mission ont réalisé un premier nettoyage du portail des étudiantes, durant l'année 2023/2024 pour rendre davantage lisible les informations essentielles, et permettre une plus grande efficacité du portail. Cependant l'utilisation du portail est actuellement en réflexion, l'arrivée d'un nouveau logiciel de gestion scolaire devait permettre des améliorations et de nouvelles fonctionnalités. Ce point est en suspens.
- Nous sommes tributaires du PO pour ce qui est de la création d'adresses mails *@arba-esa* pour les étudiantes et équipes enseignantes et administratives ce qui a un impact considérable sur la communication, puisque ces adresses mails sont produites à la fin octobre (au plus tôt) pour des raisons de sécurité.
Ce qui rend la communication très complexe durant la première partie de l'année. L'arrivée tardive de ces adresses enclenche un usage restreint voir absent chez les étudiantes, celles-ci préfèrent donner leurs adresses mails personnelles aux enseignantes^[89], ne vont que rarement sur leur adresse *@arba-esa*, signalent des difficultés récurrentes avec leur compte Microsoft et Authenticator ce qui ajoutent aux premières difficultés. Cela rend très compliqué leur accès à la plateforme Teams^[90] et aux fonctionnalités dont ils font usage.
- De plus, depuis l'année académique 2024-2025 chaque membre de la communauté a l'obligation de se connecter au réseau filaire du PO une fois par mois. Tout compte Office non mis à jour risque d'avoir d'abord des dysfonctionnements, puis au bout d'un trimestre d'être supprimé^[91]. Ceci impliquant que tout ce qui aurait été sauvegardé sur un compte puisse disparaître sans possibilité de récupération.
Le cadre de sécurité déployé par le PO ne nous permet pas à notre échelle, à l'heure actuelle, d'améliorer ces questions, ce qui reste un frein aux pratiques et mécanismes que nous déployons en terme de communication interne.

1.4**Information et communication interne**

- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante et clarifier les différents services auxquels ils peuvent faire appel.
- 1.9 Avoir un logiciel de gestion scolaire et administrative pour faciliter les communications du SEVE et nous permettre de repenser le portail des étudiantes en fonction des fonctionnalités disponibles. Mais aussi de pouvoir clarifier la localisation de certains dispositifs de communication tel que les fiches de cours.
- 1.19 Les étudiantes de la commission qualité soulignent que le carnet de l'étudiante devrait exister sur support papier. En terme de dispositif inclusif un support papier paraît important.
- 1.20 Pour les étudiantes internationales un carnet de l'étudiante en anglais serait intéressant.
- 1.21 La création d'une charte graphique permettrait d'homogénéiser les supports de communication en fonction des différents événements ou informations diffusées (en cours).
- 1.22 Un point souligné en commission qualité et qui mérite une concertation globale : l'ajout dans les fiches de cours d'une modalité de communication et de retour avec l'enseignante (ex de modalité : écrire un mail, écrire sur teams, échanger au sein du cours, 5min disponibles à la fin du cours pour réaliser un échange critique etc.)
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.

[89] Pour rappel dans notre règlement des études, l'usage des adresses mails personnelles est prohibé.

[90] Associée à leur adresse *@arba-esa*.

[91] Ce qui s'est vérifié, plusieurs enseignant·es et étudiant·es ont perdu leurs accès en 2025.

Critère 2

L'établissement/ l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme d'études

46

2.1 Appréciation de la pertinence du programme

2.1.1 Spécificités du cadre légal du programme

Comme précisé dans l'introduction, l'ArBA-EsA répond aux cadres légaux définis pour les Ecoles Supérieures des Arts :

- du Décret du 17 mai 1999 relatif à l'enseignement supérieur artistique (M.B. 29-10-1999) ;
- du Décret du 20 décembre 2001 fixant les règles spécifiques à l'Enseignement supérieur artistique organisé en Ecoles supérieures des Arts (organisation, financement, encadrement, statut des personnels, droits et devoirs des étudiants) (M.B. 03-05-2002) ;
- du Décret du 16 mai 2002 relatif à la promotion de la santé dans l'enseignement supérieur hors université (M.B. 07.07.2002) ;

- du Décret du 20 juin 2008 relatif aux membres du personnel administratif des Hautes Ecoles, des Ecoles supérieures des Arts et des Instituts supérieurs d'Architecture organisés ou subventionnés par la Communauté française ;
- du Décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur (M.B. 01.09.2008) ;
- du Décret du 19 juillet 2010 relatif à la gratuité et à la démocratisation de l'enseignement supérieur (M.B. 31.08.2010) ;
- du Décret du 6 octobre 2011 relatif aux supports de cours (M.B. 24.11.2011) ;
- de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 29 août 2013 portant règlement général des études dans les Ecoles supérieures des Arts organisées ou subventionnées par la Communauté française (M.B. 21-11-2013) ;
- du Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (M.B. 18-12-2013), ci-après « Décret Paysage » ;
- du Décret du 30 janvier 2014 relatif à l'enseignement supérieur inclusif (M.B. 09-04-2014) ;
- du Décret du 11 avril 2014 adaptant le financement des établissements d'enseignement supérieur à la nouvelle organisation des études (M.B. 10-06-2014) ;
- de l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 3 mai 2017 pris en application de l'article 111§2, 1° du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (M.B. 06.10.2017) ;
- du Décret du 3 mai 2019 portant diverses mesures relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche (M.B. 02-08-2019 - Addendum : M.B. 05-12-2019) ;
- du Décret du 2 décembre 2021 modifiant le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études et d'autres législations en matière d'enseignement supérieur (entrée en vigueur 2022-2023 à l'exception de l'article 100 §3 qui entre en vigueur en 2023-2024 (M.B. 17-12-2021) ;
- du Décret du 7 février 2019 définissant la formation initiale des enseignants (M.B. 05-03-2019) ;

- du Décret du 02 décembre 2021 modifiant le décret du 7 février 2019 définissant la formation initiale des enseignants (M.B. 02-02-2022) ;
- des différentes circulaires liées au fonctionnement des Etablissements d'Enseignement Supérieurs (EES) émises par la FWB^[92].

L'école se soumet aux règlements généraux élaborés en matière d'enseignement tant par la Fédération Wallonie-Bruxelles que par la Ville de Bruxelles, et ce dans le respect des droits syndicaux^[93]. Elle modifie son règlement des études^[94] en fonction, celui-ci est validé chaque année par le CGP.

L'ARES comme partenaire institutionnel est un réel support pour la mise en application des différents amendements, circulaires, modifications des décrets. Afin de répondre au mieux à ce cadre de nombreuses réunions ou GT sont organisés pour faciliter le pilotage, avec l'ARES mais aussi avec le Pôle Académique, l'Instruction Publique, le CPEONS ou le cabinet ministériel de l'Enseignement Supérieur. Les Directions sont les premières concernées par ces processus.

Mais dans l'objectif de mettre en réseaux les différents acteurs des établissements ces instances sollicitent différents services^[95].

C'est d'ailleurs à la suite du « GT référentiel APVE^[96] » organisé par l'ARES que l'école a pu définir son référentiel et valider un processus important réalisé en 2014 en réponse au décret paysage : la formulation des Acquis d'Apprentissage^[97].

Pour ce qui est des enseignantes, ils sont informées, via le secrétariat de direction, la conseillère académique et la Direction adjointe du contexte légal.

La prise en compte et l'appropriation de ce contexte peut se faire par réunions informelles, échanges de mails mais aussi lors des CGC, des assemblées plénières et dans la newsletter interne de l'établissement.

On notera que les enseignantes elleux-mêmes, lorsqu'ils cumulent différentes fonctions au sein de l'établissement, s'impliquent dans les GT et réunions associées avec les instances. À la suite de quoi, ils et elles informent les services et/ou présentent les dispositifs en assemblée plénière lorsque cela est nécessaire.

[92] Pour exemple : la Circulaire n° 9295 du 25/06/2024 désignant les fonctions de Personnes Contact Genre.

[93] Le travail réalisé en COPALOC se fait en corrélation avec ce cadre.

[94] Annexe « 2.1 Règlement des études 2024-2025 ».

[95] Pour exemple : l'assistante sociale est membre de la chambre de l'enseignement supérieur inclusif, la personne contact genre est présente au sein de la conférence des PCG et le GT Point de contact harcèlement, des enseignant·es sont des relais d'informations pour différents GT (Aide à la réussite, Inclusivité, FIE...), la conseillère académique pour le SEVE.

[96] Nos référentiels sont définis dans l'annexe « 1.6 Référentiel de compétence ». Le GT les a validés en 2015.

[97] Annexe « 0.4 ArBA-EsA Acquis d'apprentissages 2018-2019 ».

2.1.2

Prise en compte des besoins et attentes des parties prenantes

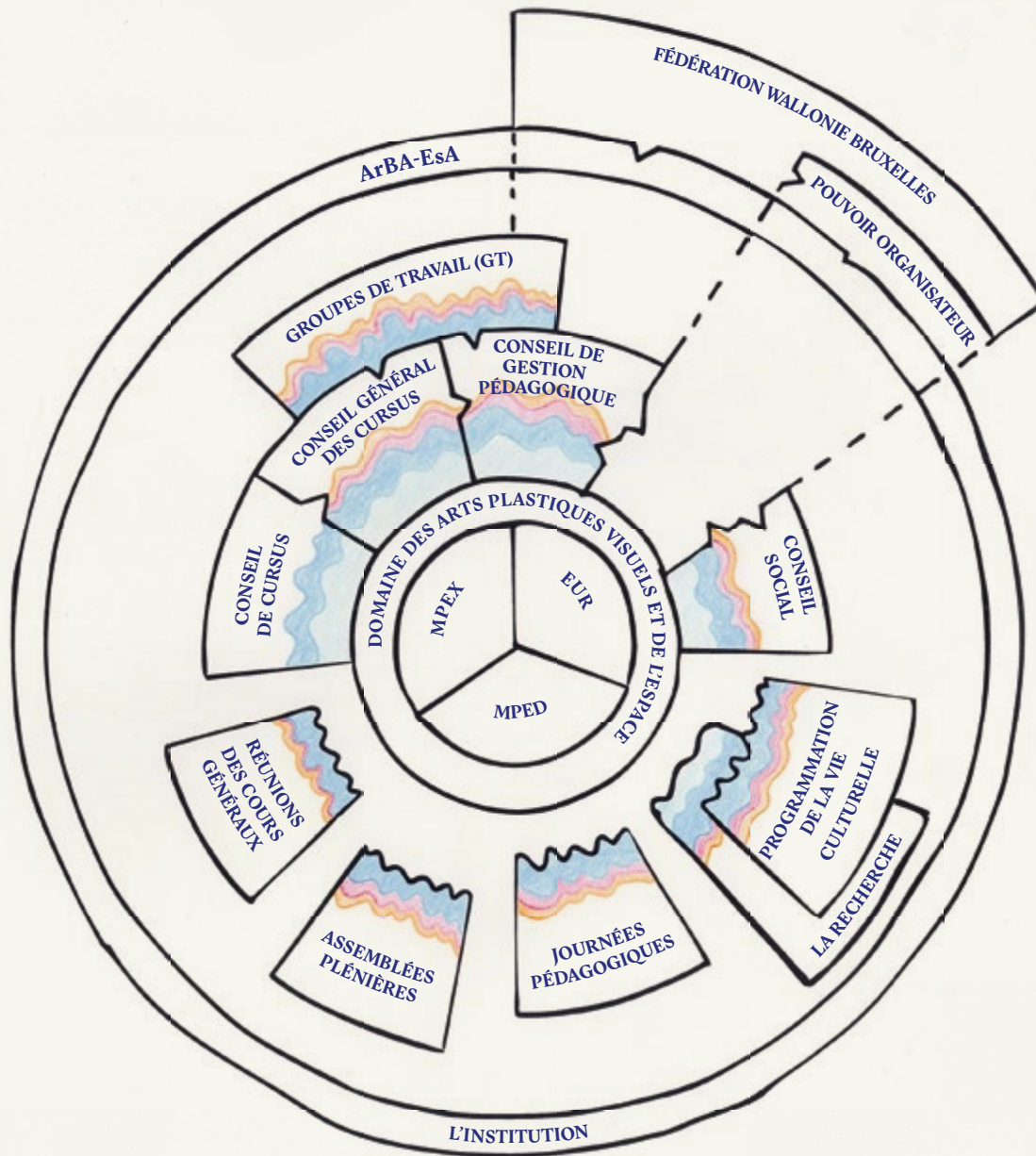
À différents niveaux du *critère 1* ont été définis :

- les parties prenantes et leurs implications dans la conception, réalisation, révision, ouverture du programme ;
- la manière dont sont recueillis leurs avis sur le programme, leurs besoins et attentes ;
- la manière dont leurs avis sont pris en compte.

On peut y revenir ici avec un schéma synthétique :

Au sein des cursus, au-delà de ce qui est relatif au fonctionnement des instances, les titulaires s'assurent de la bonne mise en œuvre et de l'efficacité des pratiques pédagogiques en faisant régulièrement le point de façon informelle sur le déroulement et la progression des étudiantes dans les différents dispositifs proposés, puis dans le cadre de réunion d'équipe et enfin, lors des conseils de cursus^[98]. Le tout favorisant la remise en question continue des pratiques et leur ajustement.

Au niveau formel, les besoins et attentes sont entendus et la Direction, en équipe, fait une proposition qui est ensuite discutée en CGC, CGP, votée en CGP et communiquée à toutes et tous via les assemblées plénières, mails, PV...



Représentations :

Étudiantes Professeures Administration Directions

[98] L'espace idéal pour qu'étudiant·s et enseignant·s puissent collaborer et coconstruire des pistes d'amélioration et avancer des propositions. Lorsque des propositions des étudiant·s ne peuvent être mises en place, un travail pédagogique s'impose pour expliciter les raisons d'une impossibilité ou les délais (pouvant être très longs). Ce travail se fait dans l'idée de trouver des solutions ancrées dans le contexte de l'ArBA-EsA.

Pour ce qui est de la spécificité des publics, c'est en fonction du besoin pédagogique des étudiantes que les propositions sont orientées telles que : s'adresser au plus grand nombre, s'assurer que les enseignements sont actualisés, pertinents et contemporains, préserver la transversalité, le décloisonnement, s'assurer d'un enseignement inclusif, réviser le rythme scolaire.

La formation EUR-ISAC est une spécificité de l'ArBA-EsA, sans équivalent dans les formations proposées en FWB. Dans son contenu, c'est une formation attenante aux arts plastiques visuels et de l'espace mais s'impliquant dans une réflexion chorégraphique (jouant sur des formes interdisciplinaires^[99] orientées autour du corps comme outil de réflexion)

Cela a un impact sur la spécificité de son public :

- un public pluriel entrant en Bac1 ou en passerelle avec des profils divers (danseuses, praticiennes en APVE ou en arts dramatiques, etc) ;
- un public sensible à la pratique collective^[100] ;
- un public international.

Cela nécessite de pouvoir jouer et jongler entre les différents domaines traversés et de pouvoir garantir un accès aux contenus du programme pour toutes^[101].

Le public étudiant de MPEX-CARE et MPED-MULTI se caractérise par le fait que ce sont des masters « orphelins » (expression familière dans l'établissement pour situer leur particularité : ils ne proposent pas de Bachelier).

Cela implique 3 choses :

- il n'y a pas de Bacheliers Pratiques Editoriales ou Pratique de l'Exposition en ESA organisés ou subventionnés en FWB ;
- leur public est un public d'étudiantes « passerelle » ayant fait un cursus de Bachelier dans un autre programme ;
- sur les dernières années, la plupart des étudiantes de ces 2 cursus viennent essentiellement d'autres établissements (ESA ou Universités^[102]).

Cela nécessite, en plus de déployer le programme, d'être vigilante, en tant que titulaires et étudiantes de master2, à une bonne intégration des masters 1 au sein du fonctionnement de l'école et de sa culture. Rendre plus explicite les spécificités des programmes et de ce qui se pratique à l'atelier.

Ces spécificités demandent à l'établissement et aux enseignantes de faire un travail important de communication, de comparaison, de transposition, afin d'aider les étudiantes entrantes à s'impliquer dans les mécanismes de fonctionnement de l'établissement, et ainsi leur permettre de déployer des propositions qui puissent s'ancrer dans la manière dont la communauté de l'ArBA-EsA peut s'impliquer dans la révision des programmes.

[99] Pratiques du corps et de sa spatialité, de la danse, de la théâtralité, de la chorégraphie, de la scénographie etc.

[100] On l'a déjà dit, pour ce qui est des cours se donnant à l'atelier, il n'y a pas de différence au sein des activités d'apprentissage proposées, l'ensemble des 5 niveaux travaille collectivement et collabore autour d'une même proposition. La différence ne se fait qu'au moment de l'évaluation, les critères étant réfléchis en fonction du parcours de l'étudiant·e au sein du cursus.

[101] Pour se faire, les professeures de l'atelier sont bilingues anglais/français. Si les étudiant·es ne le sont pas, plusieurs d'entre-elles témoignent d'une joie d'avoir un cadre qui permette de s'améliorer sur ce point, activant des compétences de professionnalisation.

[102] Le public universitaire est surtout présent chez MPEX, cela implique un travail d'adaptation, une vigilance et une sensibilisation des équipes afin de permettre aux étudiant·es de saisir les implications que comporte une pratique artistique, une pratique de l'exposition.

Points de vigilance

Si on envisage « la spécificité des publics » pour ce qui est des enseignantes : la particularité des enseignantes praticiennes c'est qu'ils et elles sont, avant d'être enseignantes, des professionnelles du milieu artistique. Iels n'ont pas, pour la grande majorité, de formation pédagogique.

Cela implique 3 choses :

- l'accueil des nouveaux et nouvelles enseignantes doit être revu^[103] pour une meilleure intégration au sein de l'ArBA-EsA, de sa culture, de son fonctionnement ;
- lorsqu'ils et elles ressentent un point de difficulté, iels s'organisent entre eux pour échanger et envisager des solutions, mais peuvent parfois se sentir démunies. Le besoin d'une conseillère pédagogique a été discuté entre membres de la commission, mais la dotation pour ce qui est de l'encadrement ne pourrait permettre cette piste d'amélioration ;
- les catalogues de formations continues proposés par le PO ne répondent pas spécifiquement à leurs attentes et domaines et les formations privées sont très chères.

Les enseignantes de la commission estiment que les instances CC, CGC, CGP fonctionnent pour prendre en compte leurs besoins et attentes. Mais des pistes énoncées dans le critère 1 tel que la : 1.3 | 1.7 | 1.10 | 1.12 | 1.17 | pourraient avoir une incidence sur la verbalisation, le signalement et l'intégration des parties prenantes.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.1.2

Evaluation des enseignements et du programme

- 1.3 Formaliser les avis du CGC, les rendre plus lisibles et explicites possible afin de faciliter les prises de décisions du CGP. Améliorer la récurrence des initiatives individuelles ou collectives des membres du CGP lorsque il s'agit de concerter l'ensemble des membres du personnel enseignant (en dehors des CGC).
- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante avec la présence d'un organigramme des services administratifs et d'un schéma expliquant les objectifs des différents organes de concertation et décision.
- 1.7 Pérenniser les réunions des cours généraux et les rendre plus régulières pour permettre une cohésion plus efficiente.
- 1.10 Activer des relais administratifs dans les conseils de cursus lorsque c'est nécessaire (coordination qualité, conseillère académique). Permettre aux services d'avoir un regard davantage contextuel afin de réfléchir à des propositions situées.
- 1.12 Faciliter les collaborations pédagogiques. Organiser de manière mensuel des réunions conviviales auxquelles toute enseignante peut participer et mettre des points à l'ODJ (cohésion des programmes, bonnes pratiques, questionnements, difficultés...)
- 1.17 Envisager un dispositif d'évaluation par les Alumni - minimum 1 an après leur départ.
- 1.19 Les étudiantes de la commission qualité soulignent que le carnet de l'étudiante devrait exister sur support papier. En terme de dispositif inclusif un support papier paraît important.
- 1.20 Pour les étudiantes internationales un carnet de l'étudiante en anglais serait intéressant.
- 2.1 Revoir l'accueil des nouveaux enseignantes membres.

[103] Pour le moment, l'accueil des membres se fait à deux moments : une réunion des nouveaux membres est organisée et ils et elles sont ensuite présentés en assemblées plénières (septembre, janvier).

Leur est distribué le Carnet de l'enseignant*, voir annexe « 2.12 CARNET DE BORD de l'enseignant 23-24 ». Un système de parrainage avait été mis en place il y a quelques années mais s'est dilué après le covid.

Il conviendrait de pouvoir le réactiver ou de trouver une forme collaborative moins lourde que ce dispositif.

2.1.3 Articulation du programme avec la recherche et les milieux socioprofessionnels (le cas échéant)

2.1.3.1 Avec la recherche

« Les écoles^[104] ne bénéficient à ce jour d'aucun financement propre pour la recherche en art, ce qui les contraint à mobiliser des ressources internes qui restent trop limitées pour remplir cette mission de manière pertinente » Valérie Pihet.

Pour décrire la politique de recherche de l'ArBA-EsA, il est important d'avoir conscience des contextes structurels de la recherche en ESA de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Pour ce faire, vous trouverez en annexe le travail de recherche de Valérie Pihet^[105], directrice actuelle de l'ESA LE 75, qui a formalisé un état des lieux conséquent de la recherche en ESA. Cet état des lieux permet de comprendre les tenants et aboutissants de ce qui construit la recherche. Le manque de moyens structurels (VPihet 2024) nous amène à penser la recherche sur plusieurs niveaux, des niveaux qui ont peu à voir avec les structures et organisations universitaires.

Conformément à ses missions d'Ecole Supérieure des Arts, l'ArBA-EsA a pour objectif d'initier et de former les étudiantes à la recherche artistique et de développer conjointement des projets de recherche de qualités associant réflexions théoriques et pratiques singulières dans le champs des arts plastiques. Ces projets sont menés par des enseignantes de l'ArBA-EsA en collaboration avec des institutions partenaires tant au niveau national qu'international. Ces projets de recherche donnent lieu à des collaborations avec des artistes, des enseignantes d'écoles d'arts, des chercheuses et des professionnelles du monde de l'art. Pour atteindre cet objectif de formation à la recherche artistique et

prendre à part activement à sa promotion et à son développement, l'ArBA-EsA a mis en place, depuis 2008, un *Pôle Recherche* coordonné par une équipe d'enseignantes de l'école.

Les activités du *Pôle Recherche* se différencient selon trois niveaux :

- 1 *Initiation* à la recherche artistique au sein du parcours de formation des étudiantes de Bac (1^{er} cycle).
- 2 *Formation* à la recherche en art au niveau des masters | masters approfondis | doctorat (2^{ème} et 3^{ème} cycle).
- 3 *Développement et diffusion* de la recherche artistique par la mise en place d'équipes et de projets de recherche qui favorisent l'activité des enseignantes-chercheuses.

Initiation

L'initiation à la recherche artistique constitue l'une des missions poursuivie par l'école.

→ Dans ce but, l'ArBA-EsA a intégré à ses cursus un cours de *méthodologie de la recherche* en Bac1.

→ Des *modules de recherche* en Bac2^[106] regroupant les étudiantes de différents cursus, dans un esprit de décloisonnement, de croisement des disciplines et des pratiques. A raison de 4 après-midi et une semaine intensive.

Méthodologie de la recherche

Fiche de cours disponible :

https://portail.arba-esa.be/fiche_cours/methodologie-de-la-recherche-1/

[104] Entendre : Ecoles Supérieures d'Arts.

[105] Pihet.V, Etat des lieux de la recherche dans les Ecoles Supérieures des Arts de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Bruxelles, asbl Art/recherche, 2024.

Annexe « 2.3 état des lieux _v.pihet »

[106] A noter que les modules, jusqu'à l'année 24-25 étaient donnés en Bac2 et Bac3, cependant les étudiant·es de Bac3 et les enseignant·es ont signalé que ce dispositif alourdissait de manière trop importante le programme de Bac3, année diplômante. Les étudiant·es de Bac3 cumulaient sur des temps d'atelier les CAC et les modules – ce qui laissait peu de temps à la pratique d'atelier. À cela s'ajoutait le manque de place réel pour que le dispositif soit équilibré et de qualité pour l'ensemble des étudiant·es. En effet les modules ne peuvent s'organiser dans les ateliers, cela demande de mobiliser des espaces qui, en grand nombre, ne sont pas adéquats.

Modules de recherche

Les modules déploient une articulation étroite entre la pratique et la théorie. Cette articulation est activée par une collaboration entre des enseignantes des cours théoriques et des cours pratiques (artistiques et techniques).

Ils favorisent la participation d'intervenantes extérieures à l'école : artistes invitées, conférencières, etc. à partir d'une proposition qu'elles émettent en début d'année, elles proposent et ouvrent un champ de questionnements théoriques et de problématiques plastiques qui feront l'objet d'une élaboration commune avec la participation active des étudiantes lors du module.

Les modules doivent permettre de mettre en place les premiers éléments d'une recherche artistique transversale et ponctuelle qui conduit les étudiantes à réinterroger les logiques et les pratiques spécifiques à l'orientation de leur formation. Descriptif : <https://arba-esa.be/fr/recherche/presentation>

Formation

La formation à la recherche artistique au niveau du cycle master est renforcée par les activités proposées au sein du pôle *Histoire-Théorie-Critique* (HTC) :

- un cours de *méthodologie du mémoire en M1* ;
- les *projets de recherche* ;
- les *séminaires* ;
- le *Mémoire* ;
- la *Thèse* ;

Méthodologie du mémoire

Fiche de cours disponible :

https://portail.arba-esa.be/fiche_cours/methodologie-du-memoire-m1/

Projets de recherche

Organisés et coordonnés par le responsable de la recherche^[107], en relation avec le coordinateur artistique, les projets de recherche s'organisent avec la participation volontaire d'enseignantes. Cela s'adresse essentiellement aux M1 et se choisit à la place d'un CAC dans le programme^[108].

On peut noter sur l'année 2024-2025 deux projets de recherche :

- *Histoires de Miroirs* en collaboration avec la VUB et l'Académie des Beaux-Arts de Kinshasa : <https://arba-esa.be/fr/recherche/projets/histoires-de-miroirs>
- *Le Musée Métabolique* en collaboration avec Clémentine Deliss et KANAL Pompidou : <https://arba-esa.be/fr/agenda/deux-conferences-pour-deux-projets-de-recherche> ;
- on peut ajouter la finalisation d'un projet de recherche sur plusieurs années, *Arts&Craft aujourd'hui* : <https://arba-esa.be/fr/international/projets-internationaux/arts-crafts-aujourd'hui-erasmus> réalisé dans le cadre d'un partenariat de coopération entre 2021 et 2024 impliquant une collaboration avec 5 écoles partenaires : l'Academy of Fine Arts and Design de Bratislava, l'Institut National des Beaux-Arts de Tétouan, la faculté des Beaux-Arts de l'Université de Porto, l'École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne, l'Université de Québec à Montréal. Projet qui a donné lieu à plusieurs livrables | Productions : Un abécédaire^[109] | Un espace numérique collaboratif^[110] | Un Web-to-print^[111].

Les séminaires

Les cours généraux pour les étudiantes de M1 | M2 ont été transformés en séminaires à choix.

Cela a eu pour objectifs de :

- responsabiliser et autonomiser les étudiantes en facilitant le travail en petits groupes, afin de promouvoir à la fois le travail collectif et individuel, ainsi que les activités d'écriture, de lecture et d'échange, tout en soutenant les démarches de recherche dès la première année de master ;
- envisager la co-construction d'une recherche avec l'enseignante du séminaire ;
- préparer le travail de mémoire et encourager l'apprentissage de la méthodologie qui lui est associée ;
- favoriser l'autonomie des étudiantes dans leur parcours académique, en remédiant à une situation antérieure où les grilles de cours ne permettaient pas de choix individuels ;

[107] La fonction de responsable de la recherche est directement intégrée à un poste d'enseignant*, il n'y a donc pas d'heures attachées explicitement à la coordination de la recherche.

[108] C'est donc un cours du pôle Pratiques artistiques transversales.

[109] <https://artsandcraftsaujourdhui.com/wiki/Projet:Abecedaire>

[110] <https://artsandcraftsaujourdhui.com/wiki/Projet:Data>

[111] <https://artsandcrafts-webtoprint.com/>

- décloisonner les différents cursus. Les grilles de cours étaient, auparavant, strictement liées à des formations spécifiques, ce qui limitait les interactions entre étudiantes.

Le Mémoire

Ce travail de fin d'étude de Master à finalité spécialisé ou finalité approfondie est un espace de recherche dans lequel les étudiantes sont amenées à penser, questionner, une articulation entre pratique et théorie, en activant une méthodologie de recherche.

Ce mémoire a favorisé la création des *réunions des cours généraux* impliquant les enseignantes des cours théoriques qui ont pu prendre en charge les réflexions autour de ce travail^[112]. Le mémoire a des implications concrètes dans le programme puisque des cours transversaux à l'ensemble des cursus activent les compétences liées à la recherche.

Ce travail de recherche est cadré par un vadémécum^[113].

Pour faciliter la recherche d'une promoteurice il est mis à la disposition des étudiantes sur le portail des étudiantes, un annuaire des professeurs^[114].

Sur le site, le répertoire^[115] des enseignantes permet de rechercher par « *mots-clés* », « *fonctions* », « *cours* » ou « *recherche libre* » directement dans les fiches biographiques de l'ensemble des équipes pédagogiques. Les enseignantes, pour que cela soit fonctionnel, ciblent et renseignent des mots clés, thèmes, sujets de recherches auxquels ils sont sensibles dans leur fiche, afin de permettre aux étudiantes de trouver plus aisément une promoteurice susceptible de l'accompagner efficacement dans sa recherche.

Il est important de signaler que les promoteurices encadrent les mémorantes en plus de leur charge d'enseignement, ce qui peut impliquer une surcharge de travail considérable.

Spécificité pour le Master approfondi

L'interaction entre le jury artistique et le mémoire est évidente. L'étudiante sollicite deux enseignantes qui suivront son travail : l'une, promoteurice artistique, parmi les professeures des activités artistiques d'apprentissage de l'ArBA-EsA ; l'autre, promoteurice du mémoire, parmi les enseignantes de l'université partenaire. Les deux promoteurices marquent leur accord,

tant pour le projet de travail écrit que pour le projet de travail artistique, et ainsi pour une proposition de programme de formation, prenant en compte leurs potentielles interrelations.

La Thèse

Le doctorat en art et sciences de l'art est organisé par une Université partenaire en collaboration avec l'EsA. Il consiste en l'élaboration et la présentation d'un travail artistique et théorique conduit en étroite corrélation.

La thèse de doctorat en art et sciences de l'art se compose de deux parties étant examinées et évaluées ensemble comme un tout, et concrétisant de manière aboutie un projet original et personnel :

- la partie artistique est l'élaboration et la présentation d'une œuvre du plus haut niveau nourrie de la recherche théorique
- la partie théorique écrite est un travail de recherche original, proposant une réflexion et un approfondissement critique en interaction avec le travail artistique du/de la doctorant(e).

Au-delà de ces activités d'apprentissage les étudiantes de 2nd et 3^{ème} cycle sont amenées à participer :

- à des journées d'études ou des colloques ;
- à des exposés-conférences ;
- à des *semaines intensives*.

Les activités proposées permettent d'accompagner l'étudiante dans l'élaboration de son mémoire | sa thèse.

Elles visent également à réunir les étudiantes de master et les doctorantes pour favoriser les dynamiques collectives au sein des parcours de recherche.

[112] Chaque étudiant(e) doit trouver une promoteurice en fin de Mi, auprès des enseignant(e)s de l'ArBA-EsA.

[113] Annexe « 2.4 Règlement des Mémoires-2024-2025 »

[114] Annexe : « 2.5 annuaire enseignant.es »

[115] <https://arba-esa.be/fr/lecole/equipes/enseignant-e-s>

Semaines Intensives

Les semaines intensives sont des dispositifs permettant d'activer pratique et théorie au sein d'un cadre de recherche donné, lors d'une semaine intensive du second quadrimestre.

SHARE

Depuis 10 ans^[116] les semaines SHARE sont l'occasion de proposer un programme à géométrie variable de rencontres, de conférences, de débats, de plateformes, de workshops et de projections. Cette semaine de recherches et d'échanges, pendant laquelle l'ArBA-EsA essaye d'approfondir une problématique en croisant les pratiques artistiques et théoriques, est destinée en priorité aux étudiantes de master. Elle reste ouverte aux enseignantes de l'école, aux étudiantes de bachelier, aux artistes externes et au public.

Le coordinateur artistique^[117] de l'école, dans son rôle de programmeur de la vie culturelle – sélectionne et réfléchit (en collaboration avec les équipes) des champs et thèmes de recherche pouvant être amenés, intégrés au contenu des programmes.

Pour donner un aperçu, SHARE 2024-2025^[118] s'intitulait : *L'art de vivre. Soins, Attention, Réparation*. S'inscrivant sous le signe de l'inclusivité et de la diversité pour une ouverture vers une culture de l'accueil et de l'hospitalité. La semaine était dédiée aux domaines du soin, du souci de soi et des autres, impliquant une attention et une réparation à l'égard du monde humain et non-humain.

Arts@Crafts aujourd'hui

En 2023-2024^[119], dans le cadre de la clôture du projet de recherche *Arts@Crafts aujourd'hui*, la semaine SHARE fut remplacée par une semaine pensée sous la forme d'une plateforme d'échanges et de partage entre les différentes écoles partenaires au sein de l'ArBA-EsA.

L'occasion de se retrouver au sein d'un programme dense déployant :

Dérives^[120] | Bifurcations Pédagogique^[121] | Pop-up Crafts^[122] | Conférences^[123] | Activités transversales^[124].

- [116] 2016 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/share-arba-esa-edifier-ex-poser-semaine-intensive-b3-m1-m2>
2017 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/share-arba-esa-semaine-intensive-b3-m1-m2-sleath-camouflage-actualite-du-present>
2018 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/semaine-intensive-share>
2019 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/share-arba-esa-semaine-intensive-terre-habitable-lecole-habitable-ou-comment-le-futur>
2020 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/share-arba-esqsemaine-intensive>
2021 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/semaine-share-espace-territoires-corps>
2022 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/semaine-share>
2023 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/share-2023-semaine-intensive>
2025 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/share-2025>

[117] Contrat administratif à plein temps.

[118] Voir le programme en annexe « 2.6 ArBA-EsA_SHARE_2025 »

[119] 2024 : <https://arba-esa.be/fr/agenda/arts-crafts-aujourd'hui-larba-esa> et voir aussi le programme annexe « 2.7 ARBA-ESA_A&C »

[120] Les dérives sont des propositions de temps de pratique et d'échange de savoir-faire, de réflexions proposées par les étudiant·es et enseignant·es des différents ateliers. Ces dérives offrent des perspectives multiples sur les savoir-faire, leur transmission et/ou les pratiques réflexives, telles que mises en œuvre à l'ArBA-EsA.

[121] Les bifurcations représentent des moments où les pratiques éducatives traditionnelles sont remises en question, où de nouvelles idées émergent et où de nouvelles voies sont explorées pour améliorer l'apprentissage et l'enseignement.

[122] Les Pop-up Crafts sont des séances de présentation succinctes destinées à mettre en lumière des projets distinctifs réalisés par de jeunes artistes reconnus pour leur habileté artisanale, leur "craft".

[123] Ouvertes au public, leur objectif premier réside dans l'approfondissement de l'articulation entre la théorie et la pratique, offrant ainsi un espace propice à une réflexion approfondie sur les implications contemporaines de l'artisanat et de l'art et probablement les dispositifs de transmission.

[124] Dans une perspective globale de valorisation de l'artisanat et des pratiques artistiques collaboratives, ces temps transversaux Arts & Crafts offrent une variété d'activités propices à la réflexion et à la collaboration. Ils encouragent à flâner, à échanger des connaissances et à travailler ensemble selon les envies et les besoins.

Dans le cadre de ces partenariats l'ArBA-EsA se mobilise et/ou réalise des appels à projets^[125] réguliers a / r asbl

– art-recherche – est une association de soutien, d'échange, de diffusion et de promotion de la recherche en art en Ecole supérieure des Arts en Fédération Wallonie-Bruxelles.

FRArt^[126]

Soutenu par le FNRS, il permet de financer des projets de recherche en art menés par des artistes-chercheuses à titre individuel ou collectif, en dehors de tout doctorat et de financement de production artistique.

Ces projets sont validés par une ou plusieurs Écoles Supérieures des Arts (ESA). Dans ce cadre l'ArBA-EsA a soutenu 4 projets en 2024^[127] et 2025^[128].

FIPA^[129]

Au travers de l'appel à projets FiPA-ESA, la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) souhaite financer des projets artistiques originaux, innovants et de qualité dans les écoles supérieures des arts. Dans le cadre de l'enseignement supérieur artistique, la concrétisation de projets permettant aux étudiantes et étudiants d'être mis en situation professionnelle est un des éléments clef de la formation. Qu'il s'agisse de représentation, de création, de vernissage, de projection, de projets transdisciplinaires ou de master class, ces projets sont des expériences indispensables au parcours des étudiantes des écoles supérieures des Arts.

Dans le cadre de sa programmation culturelle, par le biais de conférences ou des journées de recherche, l'ArBA-EsA intègre ces projets et les soutient. De plus les projets de recherche soutenus sont souvent l'occasion de faire participer les chercheuses au sein des activités d'apprentissage dans le cadre, par exemple, des modules ou semaines intensives. Cela permet de nourrir la recherche auprès des étudiantes. Cela ouvre le réseau, les perspectives collectives et de collaboration.

Journées de Recherche

Une journée d'étude est mise en place annuellement pour inviter des chercheuses à faire état de leurs recherches, réaliser des tables rondes autour de projets de recherche organisés à l'ArBA-EsA, présenter aux étudiantes de M1 les mémoires Alumni. Des temps d'échanges entre étudiantes et enseignantes peuvent aussi être organisés afin de discuter, préciser, faire pousser des intentions quant au travail du mémoire.

D'un point de vue transversal, le développement et la diffusion de la recherche sont donc assurés par la mise en place d'équipes de recherche et de programmes qui favorisent l'activité des enseignantes-chercheuses. Comme énoncé dans le critère 1.3.1, les programmes de l'ArBA-EsA, dans leur architecture, ont été révisés durant 10 ans afin de stimuler la recherche et introduire les étudiantes en son sein.

L'un des 6 marqueurs pédagogiques des AA, est spécifiquement dédié à la recherche. Ce marqueur « *Recherche Artistique* » se construit autour de 3 niveaux :

Bac1 | Bac2, Bac3 | M1, M2. Cette démarche est d'une importance cruciale pour le développement de la recherche.

Pour ce qui est des spécificités attachées aux 3 cursus^[130], on donnera ici des activités d'apprentissage à titre indicatif, celles-ci ne sont pas exhaustives.

On peut souligner une chose qui a été relevée de manière récurrente au sein de la commission qualité, la spécificité du travail de la recherche *dans et pour* la pratique^[131], au sein de ces 3 cursus, se vit dans une démarche collective et verticale. Étudiantes de M1 | M2 se trouvent rarement séparées. Ils sont impliqués au cœur d'un même processus de manière conjointe, ce qui stimule la recherche et aide à l'intégration des étudiantes *passerelles*.

[125] Réalise des comités de sélection en interne.

[126] <https://www.frs-fnrs.be/fr/financements-resp/frart>

[127] <https://arba-esa.be/fr/agenda/laureates-du-fonds-de-la-recherche-en-art-frart>

[128] <https://arba-esa.be/fr/agenda/resultats-de-lappel-frart-2025>

[129] <http://www.enseignement.be/index.php?page=28554>

[130] On pourra revenir sur le contenu, lors de la visite des expertes.

[131] Mettre en résonance continuellement les pratiques avec des approches théoriques et culturelles diverses.

Tous les formats collectifs pratiques chez EUR, incluent des protocoles de formulation discursive qui stimulent une réflexion sur le contenu mais aussi une perspective englobante sur le format lui-même. Les séminaires proposés s'appuient sur des choix de lectures et références théoriques avec des modes d'application, comme la *Contemporary Salmon*.

Afin de pouvoir trouver les formes en osmose avec les questionnements et les problématiques dans lesquels les étudiantes ont l'urgence ou le désir de s'immerger, notre méthodologie de recherche-mouvement se focalise sur la logique :

- « faire dans le studio » (temps de pratique) ;
- tester dans l'espace (expérimentation/recherche) ;
- montrer aux autres (temps de partage) ;
- avoir des retours constructifs pour développer, grâce aux pratiques discursives mise en place (feedbacker) ;
- les pratiques transmises par les différentes artistes deviennent des outils et peuvent être ici réinvesties ;
- revenir au studio et ainsi de suite...

Deux points d'améliorations sont envisagés et en cours de travail :

- dans les arts performatifs, la recherche artistique s'effectue dans des temps de résidence. Pour EUR-ISAC, il s'agit du temps que les étudiantes peuvent avoir en studio. Ces temps-là sont réduits au minimum, vu le nombre d'étudiantes et les capacités des espaces. Idéalement, il s'agira de créer des partenariats avec des espaces équipés et qui peuvent accueillir les étudiantes à partir de la Bac3 pour des résidences de recherche sur leurs projets. Ces temps peuvent dans notre cas s'incorporer aux stages ;
- répondre à des appels à projet pertinents dans le cadre de la recherche pour notre cursus.

Les pratiques éditoriales, telles qu'entendues dans le cursus : au sens le plus large de ce que recouvre le verbe *éditer*, impliquent la prise en compte de la reproductibilité et de l'adresse.

Les moyens de production souvent collaboratifs nécessitent une mise en perspective de la théorie dans la pratique. Ceci tout au long des projets développés. Les projets développés en Workshops (offset | MULTI-CARE) ou les expériences pédagogiques innovantes sont pensés par l'équipe pédagogique comme de la recherche en art et en pédagogie de l'art.

La recherche se formalise par l'expérience, de production ou de partage de connaissances.

- Lecture à domicile (accueil des étudiantes et enseignantes par les artistes et professionnelles du milieu au sein de leur bibliothèque personnelle) est un exemple de méthodologie proche de l'arpentage. Mais on peut aussi la considérer comme approche scientifique :

... → théorie → prédiction → expérience → observation → ...

Les partenaires contribuent et stimulent la recherche, par exemple dans le cas de partenariat avec des fonds documentaires ou archives (CIVA, ISELP, etc.) ou dans le cadre de workshop de recherche (Alma Sarif, Artist-club, etc.).

Dans le cadre du développement de la recherche au sein de l'atelier de MPEX, la commission souligne que l'accès à un atelier fixe^[132] en 2023 à grandement favorisé son déploiement. Les étudiantes ont les capacités de développer une pratique de recherche et d'atelier.

Le champ critique et théorique est valorisé et approfondi spécifiquement au sein de l'atelier. Réfléchir à des nouages. Favoriser les temps de travail communs entre les champs pratiques et théoriques.

Les modules de recherches spécifiques au master valorisent ces liens tout comme les séminaires au programme de tous les masters.

À l'atelier, l'année est également ponctuée par des tables rondes (lectures en arpentage) proposant des corpus de texte à l'étude et des explorations de la bibliothèque du master.

Dans le cadre de ses activités d'apprentissage, MPEX organise deux modules de recherche pour les M1 | M2, identifiés dans leur grille sous les UE « Stages/ Ateliers » à 5 ECTS.

- *Radiographie d'expositions*, propose de porter un regard sur l'histoire des expositions en se plongeant dans des recherches actives en bibliothèques, centre de documentation (partenariat avec l'ISELP) et en ligne (en ciblant les sites ressources). Une invitation à interroger l'héritage de formes passées, leurs résonances actuelles et à réfléchir au paradigme de l'exposition. Ce travail individuel de prospection et d'enquête, est partagé dans un format collectif (dont les modalités de production sont à élaborer ensemble) et exposé (= partagé) lors d'un moment de restitution publique, au sein du master.
 - *Enquêtes de CARE* amènent les étudiantes à interviewer des médiatrices et chargées des publics dans différentes institutions et à penser les notions de médiation et démocratie culturelle. Comme radiographie d'exposition, la forme publique de la restitution s'invente et se produit collectivement.
- De plus, MPEX déploie des partenariats avec plusieurs structures stimulant la dimension de recherche : l'ISELP | La Centrale | a/r asbl...

Un point d'amélioration est envisagé et en cours de travail : la proposition « habiter le champ référentiel », invite les étudiantes à identifier les fondations de leur projet, voire de leur pratique, au-delà ou en deçà du projet d'exposition (de sa forme et des œuvres convoquées). Ou comment adresser et rendre visible, lisible ce qui se cherche, à l'œuvre.

Points de vigilance

- Comme précisé dans la dimension 1.1 la pluralité de ces dispositifs illustrent l'engagement de l'ArBA-EsA pour la recherche. Certaines de ces initiatives tiennent sur la générosité^[133] des équipes qui sont à l'œuvre pour les mettre en place.
- D'un point de vue de l'encadrement, qu'il s'agisse des mémoires ou des thèses, il y a une frilosité à s'engager en tant que promoteurices, puisque aucune charge horaire supplémentaire est attribuée aux enseignantes pour ce travail. La mise en place d'un cadre plus explicite des encadrements attendus en fonction des charges horaires a été un travail concret réalisé sur l'année 2024-2025, *en cours de validation*^[134]. Nous espérons que ce processus stabilisera les situations particulières de certains enseignant·es volontaires^[135], qui ont généreusement accepté de suivre plus de mémoires que ce qui était prévu.
- Le contexte structurel de la recherche en ESA nous amène à penser les dispositifs sur des encadrements réduits et sur fond propre.
- La recherche se trouve infusée au sein des pratiques d'ateliers.
- En CGC de l'année 2023-2024, a pu être discutée la mise en réflexion d'une phase test *jurys conjoints* permettant aux étudiantes de réaliser une défense de mémoire au moment du jury artistique. Ayant pour objectif de rendre plus lisible le travail de recherche plastique et théorique. Un tel processus demande un diagnostic des envies et besoins des parties prenantes. Une telle démarche demanderait : un changement du RGE, des changements dans les calendriers des jurys, une adaptation du processus et grilles d'évaluations...

[133] La charge de travail qu'implique les dispositifs est importante et cela peut dépasser l'encadrement prévu.

[134] Pour le moment ce qui a été établi : chaque enseignant·e peut prendre à raison d'1 mémoire pour 1/12 d'heures d'encadrement sous le statut professeur, et maximum 3 mémoires au total.

[135] Sur l'année 2024-2025 ils étaient encore 4 dans cette situation.

2.1.3.1

Articulation du programme |
avec la recherche

- 2.2 Le cours de *méthodologie de la recherche* est une bonne initiation en Bac1 mais il pourrait être intéressant de réinvestir un cours similaire ou un TFE en Bac3 afin d'améliorer la rencontre théorie | pratique dans la préparation de leurs jurys.
- 2.3 Piste de réflexion apportée par la nouvelle direction : envisager la coordination de projets de recherche en clusters afin de rendre lisible les méthodologies de la recherche en Art et ce qui fait communauté et culture de l'établissement. Cela pourrait aider à la diffusion et la rendre plus explicite pour l'extérieur.
- 2.4 Activer une réflexion autour de *jurys conjoints* : défense de mémoire | jury artistique.
- 2.5 Rendre efficiente la répartition des mémoires pour les promoteurices.

→ D'un point de vue spécifique

- 2.6 EUR : créer de nouveaux partenariats et répondre à des appels à projets et/ou appels à résidences.
- 2.7 MPEX : améliorer la lisibilité de la recherche sous-jacente à la pratique (volet « habiter le champ référentiel »).

2.1.3.2

Avec les milieux socioprofessionnels

Une des spécificités des ESA face à d'autres établissements d'enseignement supérieur se trouve dans la particularité des profils des enseignant.es. En effet, les enseignant.es des cours techniques et artistiques sont des personnes actives dans le milieu professionnel.

Cela peut apparaître comme une difficulté à certains égards, comme le souligne le rapport *Behaves*^[136]. Cependant en ce qui concerne les compétences attendues en fin de cycles, ces enseignant.es sont particulièrement sensibles à ce qui peut attendre les étudiantes sortantes, la manière dont iels s'approprient les acquis découlant de ces expériences. Ce sont d'ailleurs ces enseignant.es qui vont permettre aux étudiantes d'identifier les débouchés qu'ils et elles envisageraient à l'issue du programme. Que ce soit dans le cadre de l'Art et | ou le Design et de ce qui a trait à leurs milieux, la culture, l'enseignement...

Les acquis d'apprentissage (AA) étant basés sur les référentiels de compétences et les cadres légaux définissant l'enseignement Supérieur Artistique d'une part, et sur ses objectifs en matière d'enseignement et la transmission de la culture de l'établissement d'autre part.

Les AA ont été rédigés pour permettre aux professeur.es de transposer ceux-ci au sein de leurs fiches de cours et enseignements. Ce qui implique que chaque étudiant.es peut prendre pour référence sa fiche de cours lorsqu'il s'agit de savoir quelle compétence iel va acquérir ou mobiliser.

L'un des 6 marqueurs des AA répond typiquement à l'intégration de ceux-ci dans un cadre de travail appliqué au milieu socioprofessionnel « *Pratique professionnelle* ». Il vise l'engagement professionnel en termes de responsabilité, de prise de décision adéquate (planification, méthode, communication, ...), et le développement d'aptitudes liées au monde professionnel.

Les étudiantes de la commission qualité ont souligné ceci : les « besoins des milieux socioprofessionnels » peuvent paraître compliqués à définir si nous partons d'une question simple : « en tant qu'étudiante, est-ce que je m'inscris en école d'art pour apprendre un métier ? ».

A contrario d'un programme de Haute Ecole ou de Promotion Sociale qui pourrait répondre simplement à cette question, dans le cas d'une ESA, telle que l'ArBA-EsA, les acquis d'apprentissage sont pensés de manière à envelopper de multiples compétences transversales de différents corps de métiers.

De plus, si l'on envisage les 3 cursus comme 3 programmes différents mais répondant à un seul référentiel de compétence, on peut d'autant plus reconnaître la transversalité des AA et les adaptations diverses et plurielles aux milieux professionnels.

Sous l'angle de la structuration transversale des programmes

L'intégration du monde professionnel en leur sein est activée par la présence récurrente des Alumni et de professionnelles extérieures, partenaires impliqués via :

- les workshops ;
- les modules en Bac2 ;
- les journées professionnelles^[137] ;
- les stages présents dans les UE dédiées à la professionnalisation^[138] ;
- les semaines intensives ;
- les projets de recherche ;
- les conférences ;
- la journée de recherche ;
- les expositions proposées à l'ArBA-EsA et en extra-muros ;
- la communication externe de l'établissement^[139] ;

D'autre part, dans ce qui est de la prise en compte des besoins des étudiantes, des cours se sont vus ajoutés à la grille à la suite de l'évaluation qualité de 2012-2013 :

- les cours de « Pratique sociale et professionnelle » ;
- le cours de « Droit général » ;
- le Portfolio^[140].

Sous l'angle de la structuration spécifique des programmes

La professionnalisation est soutenue par :

- séminaire *After Life ISAC* : outils pour une meilleure connaissance du monde professionnel en Belgique (Wallonie/ Flandre) invitant des experts (Kunstpunct / AMA/ , boîte de production et Alumni ISAC pour partager leurs expériences direct du terrain à la sortie d'école ;
- les stages ;
- le partage d'opportunités ;
- la création du *Festival ISAC* et l'invitation du milieu professionnel à cet évènement.

Pour ce qui est de la prise en compte des besoins évolutifs des étudiantes :

- l'*Agora* et l'*After Life ISAC* sont des outils essentiels ;
- un document partagé est mis en place pour permettre des propositions d'artistes invitées et des collaborations pertinentes de leur point de vue dont nous tenons compte dans la conception du programme de l'année suivante.

Les étudiantes diplômées d'EUR se forment à devenir :

- des artistes performeuses ;
- des créatrices ;
- des transmetteuses ;
- des professionnelles du secteur des arts performatifs (dramaturge, programmatrice, assistant de chorégraphe, assistant de production etc., scénographe, coach).

Des artistes actives et actifs qui souhaitent expérimenter, questionner le secteur des arts chorégraphiques non seulement esthétiquement mais aussi dans les modes de production.

↓
EUR

[137] Les journées professionnelles s'activent autour de la question de l'intégration au monde professionnel.

Pour exemple annexe : « 2.2 Artists Wanted - Programme journée professionnelle 24 ».

[138] On compte 2 stages à valider en Masters. Lors du choix du ou des stages, les titulaires encouragent les étudiant·es à aller vers un métier/champ d'activité qu'ils envisagent, auprès de professionnel·es de ces métiers ou au sein d'institution ou d'entreprise de ces champs d'activité.

[139] L'école partage sur les réseaux sociaux et son site internet l'actualité artistique et professionnelle des Alumni.

[140] Celui-ci est organisé de manière spécifique à chacun des cursus. Un portfolio en EUR-ISAC ne répond pas aux mêmes attentes qu'un portfolio en MPED-MULTI ou en Design textile. Les cours techniques d'infographie, la Plateforme Numérique et le Labo Print (voir dimension 4.2) sont des ressources essentielles à leur mise en œuvre.

En MPED la professionnalisation des étudiantes est soutenue de différentes manières :

- en ouvrant les perspectives professionnelles à d'autres métiers que celui d'artiste plasticienne ;
- en considérant les multiples métiers/pratiques que les pratiques éditoriales réunissent ;
- en rencontrant des personnes ayant ces métiers ou incarnant ces pratiques, souvent plusieurs à la fois : artiste, assistant d'artiste, auteure, designer, graphiste, typographe, illustratrice, photographe, photographeur, éditeur (indépendant ou maison), traductrice, imprimeur, relieur, curatrice, archiviste, documentariste, iconographe, coordinatrice de projet, médiatrice, productrice, directrices, réalisatrices, monteur, régisseur, programmeur, DJ, animateur (radio podcast), animateur projet, facilitateur, performer, comédien, dramaturge, scénographe, conférencier, chercheuse, enseignante, galeriste, libraire... En terme de débouchés à l'issue du programme les étudiantes peuvent s'orienter dans ces différents milieux professionnels ou professions.

Toutes les membres de l'équipe ont un ou plusieurs métiers en plus de l'enseignement et se basent sur cette expérience pour enseigner. Nous invitons aussi des Alumni à venir parler de l'après école et certaines sont à l'initiative de projets incluant les étudiantes (BAO, Idiot Utile, midi de la poésie, etc).

En plus de ce qui est déployé de manière transversale à l'ensemble des cursus, MPEX active :

- des micro-stages en immersions (ex : montage d'expositions) ;
- actives des rencontres professionnelles diverses attachées au monde de l'art ;
- réalise des focus groupe sur les droits des artistes, la gestion, les budgets... ;
- *FOCUS Centrale*, en M1 : pour pratiquer l'institution ou les coulisses des expositions. La CENTRALE est un partenaire privilégié : accès libre toute l'année pour pratiquer les expositions et échanges avec les équipes afin de comprendre l'écosystème du centre d'art. Permettre un temps d'immersion en montage avec l'équipe technique (constat des œuvres, processus de monstration...)

Pour ce qui est des besoins et attentes des étudiantes, MPEX active certains partenaires en ce qui concerne le statut d'artiste, les questions de rémunérations, de droit à l'image, droit de monstractions, la réalité relative au secteur (exemple : la FAP, 50°Nord). Travailleuses du secteur culturel et artistes, sont les débouchés évidents.

De plus il est important de souligner que, de manière transversale aux 3 cursus, les titulaires sélectionnent des membres de jurys artistiques, de manière située : en corrélation avec les opportunités professionnelles que ceux-ci pourraient apporter aux étudiantes. Ils et elles restent à l'écoute de leurs attentes et besoin en ce qui concerne l'évolution du milieu professionnel. Ils réalisent des entretiens chaque année pour les questionner sur leurs ambitions, projections, en prenant en compte leur bagage sociale, géographique, etc. En écoutant leurs questions, et parfois angoisses. En aidant à dépasser leurs incompréhensions face à des pratiques, des milieux, des marchés, en prenant en compte l'actualité de ceux-ci.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.1.3.2

Articulation du programme | Avec les milieux socioprofessionnels

- 1.16 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : évaluation par les Alumni. Une prise en compte des Alumni pourrait être envisagée au sein d'un processus d'évaluation des programmes afin de situer les besoins et attentes qui auraient pu s'ajouter aux programmes en ce qui concerne les milieux socioprofessionnels.
- 2.8 Les étudiantes de la commission ont souligné qu'un cours pour apprendre l'anglais serait intéressant dans une optique professionnalisante.

2.1.3.3 Ancrage local/régional

Au-delà des partenaires dont on a pu faire état dans le critère 1 et ceux déjà précités en ce qui concerne les points 2.1.3.1 et 2.1.3.2, on peut faire état de plusieurs partenaires spécifiques aux 3 cursus, liste non-exhaustive :

Partenaires locaux d'EUR

- artistes résidant à Bruxelles ;
- Charleroi danse ;
- Centrale for Contemporary Arts ;
- Les Brigittines ;
- Kunstenfestivaldesarts ;
- la Tour à Plomb ;
- Recyclart ;
- De Marktens.

On implique les partenaires locaux de différentes manières :

- Pour les artistes/mentors/jury, ils sont impliqués directement dans l'architecture pédagogique étant donné qu'ils, elles sont invitées à partager leurs regards, expertises, savoirs avec les étudiantes lors des Deep Encounters et des body Mornings et mentorings.
- Pour les Institutions/Espace, c'est dans le cadre de certains dispositifs faisant partie de leurs programmations (tel que le Festival ISAC^[141]) que le partenariat se réalise. Cela permet de tisser un lien direct entre les étudiantes et les équipes de production.

Plusieurs pistes d'amélioration sont envisagées

- Diversification des lieux d'accueil, de partenariats avec des lieux publics pas uniquement des théâtres.
- Participation à des programmes de recherche mis en place par les structures.

Point de vigilance

Les lieux partenaires sont chéris par EUR car ils offrent, pour un temps, des moyens techniques qu'EUR n'a pas.

Partenariats actuels de MPED

- CTA, partenaire ville de Bruxelles section imprimerie ;
- L'idiot utile, magazine franco coréen de mode ;
- JAP, programme de conférence lié aux pratiques éditoriales + organisation Artist Print, salon d'édition/multiple ;
- UNI Madrid, collaboration en cours entre Castillo et Fefa Villa.

Partenaires passés

- Komplot ;
- Artist Club Coffre Fort ;
- Alma Sarif ;
- Iselp ;
- The Office of Gravitational Documents ;
- Bozar ;
- Fondation Boghossian ;
- Fond Jules Maciet ;
- Musée Royal de Mariemont ;
- CIVA ;
- Ars Musica ;
- Art et Marges Musée (...)

Partenaires en discussion, réflexion, en devenir

- Celador : possibilité de collaboration avec Yann Chateigné et ses collègues autour des pratiques artistiques du texte ;
- His, Her, Their Soties : collaboration autour des archives Trans ;
- Big Apple : collaboration pour les 10 ans du master.

Autre pistes à développer BO9K, Mengyu Sun et Ruidan Zou.

Au sein du programme que ce soit par le biais de visites/rencontres/workshops tout au long de l'année, l'objectif principal est de permettre aux étudiantes de s'intégrer (souvent nouveaux et nouvelles à Bruxelles) aux scènes locales. Définis par l'équipe pédagogique, les partenariats ponctuels ou régulier (comme Artist Print) contribuent au rayonnement local, mais aussi international selon la programmation. Le cursus est bien ancré à Bruxelles grâce aux rencontres et partenariats susmentionnés, les échanges (invitation aux jurys et autres) avec les enseignantes des autres ESA contribuent aussi au rayonnement local.

EUR ↓

MPED ↓

[141] Ce festival a lieu chaque année, c'est un exercice pédagogique de professionnalisation, réalisé en auto-gestion étudiante qui clôture l'année : <https://arba-esa.be/fr/agenda/festival-isac-2024>

Points de vigilance

Au niveau national, cela pourrait être amélioré en activant plus de mobilités. On accorde beaucoup d'attention à l'environnement direct. S'impliquer ailleurs, autrement que dans le cadre d'une visite, demande un investissement certain. Valoriser les collaborations passées dans la présentation du master en ligne, en le faisant annuellement, permettrait de favoriser cet ancrage.

Pour MPEX à Bruxelles :

- partenariat privilégié avec La CENTRALE ;
- partenariat annuel avec l'ISELP : module radiographie d'exposition, recherches au centre de doc.

Divers partenariats ponctuels (workshops collectif ou rencontres avec les équipes) :

- Komplot ;
- Art et Marges Musée ;
- Maison des Arts de Schaerbeek ;
- SB34 ;
- Tour à Plomb ;
- MAAC ;
- Poelp (...)

En Belgique

- KASK, post master Curatorial studies, rdv annuel, visites et rencontres de différentes institutions à la rentrée (Belgium Grand tour : en 2024 : Anvers et Leuven-Eupen, en 2023 : Gent et Liège) et programme "Young Curators" en partenariat avec le pavillon belge à la biennale de Venise.
- Différentes institutions que nous allons rencontrer, exemple : l'équipe régie du SMAK à Gent.

Dans le projet pédagogique de l'atelier les partenaires sont intégrés dans différentes parties du programme : « Visit! / Voyages d'étude » ou dans le cadre des cycles de rencontres « regards » avec les actrices des mondes de l'art. L'ancrage du master est efficient au niveau local. Le fait que ce master soit « orphelin » active, d'une certaine manière, son rayonnement. La plupart des étudiantes de MPEX-CARE viennent d'ailleurs. Les enseignantes sont invitées pour présenter leur programme au sein d'autres ESA, en Belgique et Europe, à donner des formations (CECP)... L'invitation par des partenaires privilégiés tel que l'ISELP ou la Centrale permettent de déployer notre rayonnement.

Point de vigilance

La gestion des partenaires peut demander beaucoup de coordination ce qui peut entraver la qualité du programme.

On peut souligner que la multiplicité et la reconduction de certains partenaires locaux pour les 3 cursus attestent de leur ancrage local. Nous pourrions y revenir mais, plusieurs partenaires, pourtant prévus sur des workshops spécifiques, ont ensuite reconduit des collaborations sur plusieurs années. Les dispositifs et programmations proposés par les cursus répondant à leurs intérêts et attentes.

De manière transversale, on constate que les partenaires sont activés de manières diverses, pensées en cohérence avec les différents objectifs du projet pédagogique ou pour la nature de la collaboration, par le biais de rencontres, de séminaires, de workshops ou de stages. Selon le partenariat développé, cela va orienter certains contenus abordés en atelier, voire parfois consacrer une période de l'année à un programme spécifique, ce qui implique de devoir adapter les modalités pédagogiques.

→ Pistes d'amélioration envisagées**2.1.3.3****Articulation du programme | ancrage local/régional**

- 2.8 La mise en place d'un cours d'anglais.
- 2.9 Dans un objectif de diffusion, valoriser les collaborations passées au sein des présentations des Cours sur le site de l'ArBA-EsA.
- 2.10 Réfléchir à des possibilités d'activer des mobilités au niveau national pour déployer le rayonnement, sans pour autant alourdir la charge de travail des titulaires.
- 2.11 La nouvelle direction, dans le cadre de nouvelles collaborations régionales et nationales, souhaite préciser au profil du poste de la coordination artistique d'être trilingue (français, anglais, néerlandais) pour déployer de nouveaux partenaires et créer des liens concrets avec les ESA néerlandophones.

2.1.4 Flexibilité des parcours étudiants

2.1.4.1 Flexibilité au sein du programme

Les Mécanismes structurels de l'ArBA-EsA

À la suite du jury d'admission, ou à la suite du parcours de l'étudiante déjà inscrite l'année précédente dans le même cursus, un jury des programmes est organisé. Le jury des programmes est composé d'au moins six membres parmi les membres du personnel enseignant et administratif :

- la Direction de l'ArBA-EsA, présidente ou, en cas d'absence, la Direction adjointe ou un membre du personnel enseignant désigné par la Direction ;
- une secrétaire, membre du personnel administratif ;
- le/la titulaire du cours principal du cursus, ou son/sa représentante ;
- la conseillère académique ;
- deux autres enseignantes, dont au moins une représentante des cours généraux.

Le programme annuel de l'étudiante (PAE) est soumis à l'accord du jury des programmes qui veille au respect des prérequis et corequis.

Sur décision individuelle fondée sur le parcours de l'étudiante, et pour lui permettre la poursuite d'études avec une charge annuelle suffisante, un prérequis peut être transformé en corequis par le jury. Les activités d'apprentissage, faisant l'objet d'un choix de la part de l'étudiante, figurent dans son programme annuel d'étude et sont évaluées comme les autres. Les PAE ne peuvent être modifiés en cours de quadrimestre. Le programme annuel de l'étudiante doit être signé pour accord par l'étudiante dans les 5 jours ouvrables après réception de la notification par le jury des programmes^[142]. Le jury vérifie la cohérence du parcours pédagogique au regard des prérequis, des corequis, du nombre de crédits, des dispenses et des valorisations.

Le jury des programmes peut proposer et valider un PAE inférieur à 60ects dans les cas suivants :

- lorsque l'étudiante est en situation d'allègement ;
- en cas de co-organisation^[143] avec des établissements d'enseignement supérieur hors communauté française ou en cas de mobilité ;
- lorsque, pour atteindre le minimum de 60 crédits, il faudrait inscrire au programme annuel de l'étudiante des unités d'enseignement pour lesquelles elle n'a pas encore acquis des prérequis qui ne peuvent pas être transformés en corequis ;
- pour des raisons pédagogiques et/ou organisationnelles dûment motivées, sans que ce programme ne puisse être inférieur à 55 crédits ;
- lorsque, pour atteindre le minimum de 60 crédits, il faudrait inscrire au programme annuel de l'étudiante une unité d'enseignement de la catégorie des cours artistiques pour laquelle, soit l'étudiante n'a pas encore acquis les prérequis, soit les conditions organisationnelles ne peuvent être rencontrées ;
- à la demande de l'étudiante, afin d'équilibrer les crédits restants dans la poursuite des études.

Points de vigilance

- Si une unité d'enseignement dont les crédits ne sont pas acquis par l'étudiante, est modifiée l'année académique suivante, le jury des programmes peut décider de mettre au programme de l'étudiante l'unité d'enseignement modifiée. Si l'une des activités d'apprentissage qui figurent au programme de l'étudiante n'est plus organisée, le jury des programmes fixera le contenu de la matière, les modalités de suivi et d'évaluation pour permettre à l'étudiante de réussir l'activité et d'acquérir les crédits correspondants. Le jury peut également fixer une autre activité d'apprentissage pour compenser ces crédits.
- Le jury des programmes validera le programme de l'étudiante après s'être assuré de la cohérence et du respect des conditions fixées. L'étudiante ne pourra cependant pas se voir garantir le fait que les horaires lui permettent de suivre l'ensemble des activités pour lesquelles l'inscription est demandée et ce, même si son programme a été validé par la commission.

[142] Il valide le programme annuel de l'étudiant entre le 10 octobre et 25 octobre.

[143] Dans le cas d'un programme d'étude partiellement suivi dans un autre établissement ou à l'étranger, le jury valide un programme d'étude par défaut et l'adapte ensuite en fonction du nouveau programme élaboré en concertation avec l'établissement d'accueil. Cela se fait en corrélation avec la réglementation Erasmus voir dimension 2.1.4.4.

- En cas de chevauchement, il est de la responsabilité de l'étudiante de consulter les professeures concernées afin que celles-ci définissent, lorsque les méthodes d'apprentissage le permettent, des conditions de suivi spécifiques et, le cas échéant, des modalités d'évaluation adaptées.

Ces dispositifs se font en regard du Décret paysage

- L'étudiante qui **a acquis ou valorisé moins de 30 crédits**, inscrit à son PAE les unités d'enseignement du 1^{er} bloc annuel non acquises et complète son inscription *d'activités d'aide à la réussite*^[144].
- L'étudiante qui **a acquis ou valorisé de 30 à 44 crédits**, inscrit à son PAE les unités d'enseignement du 1^{er} bloc annuel non acquises. À sa demande, l'étudiante peut, moyennant accord du jury, le compléter par des unités d'enseignement de la suite du programme de cycle pour lesquelles iel remplit les conditions prérequis et pour autant que le nombre total de crédits de son programme **n'excède pas 60 crédits**. Par ailleurs, iel peut compléter son inscription *d'activités d'aide à la réussite*.
- L'étudiante qui **a acquis ou valorisé au moins 45 crédits et jusqu'à 54 crédits** inscrit à son PAE les unités d'enseignement du 1^{er} bloc annuel non acquises et peut le compléter, moyennant validation du jury, par des unités d'enseignement de la suite du programme du cycle, pour lesquelles iel remplit les conditions prérequis et pour autant que le nombre total de crédits de son programme **n'excède pas 60 crédits**.
- Le programme annuel d'une étudiante qui **a acquis ou valorisé au moins 55 crédits** inscrit à son PAE les unités d'enseignement du 1^{er} bloc annuel non acquises et le complète, moyennant accord du jury, par des unités d'enseignement de la suite du programme du cycle, pour lesquelles iel remplit les conditions prérequis et pour autant que le nombre total de crédits de son programme **n'excède pas 65 crédits**.

Majeure / Mineure (M1 & M2)

Les étudiantes de master peuvent choisir d'entamer un projet interdisciplinaire, en engageant une mineure dans un autre cursus que celui où il/elle est inscrite à

l'origine. Ce projet requiert l'aval de son/sa titulaire de cursus, et celui du cursus dit *mineure*. La convention qui en résulte est remise au secrétariat et figure dans le dossier personnel de l'étudiante. Le projet de l'étudiante se trouve dès lors lié au travail dans un autre cursus, il est suivi et évalué en cours d'année en concertation, par l'ensemble des enseignantes impliquées dans les deux cursus. Les professeures titulaires organiseront une lecture de travaux commune au moins une fois par quadrimestre. L'initiative en revient au professeur du cursus principal. La note d'année sera donnée par chacun des professeures titulaires pour son activité d'apprentissage. L'étudiante présente un seul jury en fin d'année dans son cursus principal. La note de ce jury sera reportée pour la note de la mineure. Les titulaires se concertent pour la composition de ce jury.

L'ensemble de ces dispositifs sont communiqués dans le Règlement Général des études (RGE)^[145], communiqué aux étudiantes en chaque début d'année, notamment par mail. De plus, il faut savoir que le RGE est revu et validé chaque année dans les instances du CGC et CGP, le CE en faisant partie, cela permet une meilleure communication. Les étudiantes de la commission et de l'aide à la réussite ont souligné que l'arrivée d'une nouvelle conseillère académique en 2024-2025 a aussi permis une meilleure transmission et a facilité une certaine compréhension du système de flexibilité du programme.

La flexibilité dans le choix de « contenus » des cours au programme

Comme déjà énoncé, de nombreux cours se font par choix individuel de l'étudiante en fonction de ses besoins et attentes^[146] :

- le choix d'un séminaire parmi les 10 du *pôle HTC* en M1 et M2 (60h) ;
- le choix d'un CAC ou d'un module de recherche du *pôle PAT* parmi les 18 propositions en M1 (20 après-midi) ;
- le choix d'un CAC du *pôle PAT* parmi les 16 propositions en Bac3 ;
- le choix d'un cours du *pôle HTC*, en plus des cours généraux transversaux imposés, parmi 8 cours pour les Bac1 | Bac2 | Bac3 (30h) ;
- le choix entre 2 cours du *Pôle Dessin*^[147] « modèle vivant » ou « Dessin et moyen d'expression » (60h) et 1 choix à réaliser entre les 8 modules en Bac 2 (4 après-midi et une semaine intensive) ;

[144] Voir dimension 4.3.4

[145] Annexe « 2.1 Règlement des études 2024-2025 »

[146] On peut voir l'ensemble des cours que l'étudiant-e peut choisir dans les annexes « 0.6 Profils d'enseignement 2024-2025 », ceux-ci sont codifiés par un petit : « O » en face de chaque intitulé de cours sélectionnable.

[147] Le pôle Dessin est un dispositif de cours transversaux à l'ensemble des cursus pour les Bac1 et Bac2, axé sur l'objectif d'un tronc commun de connaissances et compétences techniques du dessin. L'usage de modèles vivants ou d'objets est récurrent pour assimiler les techniques, les conseils et observations des 3 enseignantes attachées à ce pôle. La question du dessin/dessein est transversale à l'ensemble des orientations dès la Bac1. De la face au projet, du contour à la forme, du regard à ce qui lui échappe... Ce pôle est un point de rencontre entre étudiant·es des cursus de l'école et ses enseignements sont liés aux pratiques du modèle vivant, du dessin comme moyen d'expression, et au travail de la couleur. Ce pôle est indépendant du Cursus Dessin et est enseigné à toutes les étudiant·es de Bac1 et Bac2.

Au-delà de ça, les plateformes^[148] (la Plateforme Numérique, le Labo Print, le Labo Prototype) sont accessibles à toutes les étudiantes toutes années confondues. Permettant d'enrichir les compétences techniques des étudiantes, en corrélation avec les projets qu'ils et elles amènent. On peut, par exemple, participer à une formation à d'un logiciel libre, suivre un workshop de création d'une édition collective, ou encore apprendre à se servir d'une imprimante 3D, etc.

L'ensemble de ses spécificités se trouvent sur le portail des étudiantes, dans le cadre du répertoire des fiches de cours^[149]. De plus, dans le cadre des choix, le SEVE et notamment la conseillère académique sont les personnes de références permettant d'outiller et renseigner les étudiantes quant à leurs choix.

Les titulaires de la commission qualité relèvent qu'ils et elles sont aussi très souvent sollicitées par les étudiantes pour ce qui est par exemple de l'ordre du contenu d'un séminaire, la méthodologie de l'enseignante, etc... Les assemblées plénières de juillet de l'année précédente et celles de septembre sont les lieux où un rappel systématique est formulé, quant à la mise à jour des fiches de cours.

Que ce soit dans le cadre du choix de « contenu » ou dans l'application du décret paysage, l'ensemble des étudiantes sont concernées par ce type de flexibilités.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.1.4.1

Flexibilité au sein du programme

- 2.12 Réalisation d'une enquête étudiante (peut-être via l'autoévaluation institutionnelle de 2025/26) au sujet des mécanismes de flexibilité des programmes – leurs usages, leurs attentes, leur compréhension du découpage du décret paysage.
- 2.13 Lors de la journée d'aide à la réussite Bac1 en octobre, revenir sur la flexibilité du programme et le décret paysage.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, pour permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.

2.1.4.2

Valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation

En ce qui concerne l'entrée dans un cursus par la validation des acquis de l'expérience (VAE), l'ensemble des informations se trouve sur le site de l'école^[150]. La mise en contact avec l'école se fait, dans un premier temps avec la conseillère académique.

En vue de l'admission aux études en cours de cursus, un jury de VAE est mis en place pour valoriser les savoirs et compétences des candidates. Le jury détermine les enseignements supplémentaires et les dispenses éventuelles qui constituent les conditions complémentaires d'accès aux études pour l'étudiante. Lorsqu'il s'agit d'une valorisation de l'expérience professionnelle ou personnelle, cette expérience doit correspondre à au moins cinq années d'activités, des années d'études supérieures ne pouvant être prises en compte qu'à concurrence d'une année par 60 crédits acquis, sans pouvoir dépasser 2 ans.

En vue de l'admission aux études via la valorisation des savoirs et compétences des étudiantes acquis par leur expérience professionnelle ou personnelle, le/la titulaire du cours principal du cursus informe le/la candidate de la procédure à suivre et facilite ses démarches jusqu'au terme de la procédure.

Composition, mission et fonctionnement du jury de VAE.

Le jury de VAE est composé de la même manière que le jury des programmes, soit :

- la Direction de l'ArBA-EsA, présidente ou, en cas d'absence, la Direction adjointe ou un membre du personnel enseignant désigné par la Direction ;
- un secrétaire, membre du personnel administratif ;
- le/la titulaire du cours principal du cursus, ou son représentant ;
- la conseillère académique ;
- deux autres enseignantes, dont au moins une représentante des cours généraux.

[148] Décrites dans la dimension 4.2.

[149] <https://portail.arba-esa.be/enseignements/catalogue-cours/>

[150] <https://arba-esa.be/fr/admissions/bac-et-master/validation-des-acquis-de-l'experience-vae>

Le jury reçoit les dossiers des candidates constitués pour le 30 septembre, au plus tard pour le 31 octobre^[151].

Le dossier comprend :

- toutes les pièces utiles et nécessaires à la valorisation des acquis et/ou de l'expérience de la/du candidate ;
- le tableau récapitulatif à compléter se trouvant dans le carnet de l'étudiant ou sur le site internet de l'école ;
- ainsi que le rapport du jury d'épreuve d'admission pour une inscription au premier cycle (bac) ;
- le rapport du jury artistique d'admission lorsqu'il s'agit d'une inscription au deuxième cycle (master)^[152].

Le jury, afin de statuer, prend en compte le parcours académique de l'étudiante, le rapport d'admission et les différents documents probants remis par le/la candidate. Les demandes non accompagnées de justificatifs seront automatiquement rejetées. Au terme de cette évaluation, le jury détermine les enseignements supplémentaires et les dispenses éventuelles qui constituent les conditions complémentaires d'accès aux études pour l'étudiante. La valorisation des crédits détermine le bloc d'étude (Bac2, Bac3, M1) que l'étudiante intègre.

66

Le jury de VAE examine les demandes et motive son avis par un rapport qu'il communique au jury des programmes^[153]. Le rapport comprend la proposition du programme annuel de l'étudiante. Le jury veille à la cohérence du parcours pédagogique et aux conditions requises pour valider administrativement le programme et communique la décision au secrétariat étudiant. La décision et le PAE sont communiqués à l'étudiante entre le 15 octobre et le 15 novembre au plus tard.

Un recours peut être introduit

Le/la candidate peut, dans les 4 jours ouvrables après affichage de la décision, introduire un recours motivé contre la décision du jury de VAE par pli recommandé adressé à la Direction de l'ArBA-EsA ou par dépôt au secrétariat des étudiantes, contre accusé de réception.

La commission chargée de recevoir les recours, comprend :

- la Direction de l'ArBA-EsA, présidente et, le cas échéant, le membre du personnel désigné pour l'épreuve d'admission au titre de président ;
- une secrétaire ;
- trois membres du personnel enseignant de l'ArBA-EsA siégeant au Conseil de Gestion Pédagogique, désignés par la Direction.

Chacun a une voix délibérative hormis la secrétaire.

Le secrétariat de la commission est assuré par un membre du personnel administratif de l'ArBA-EsA, choisi par la Direction.

Les Dispenses

Les demandes de dispenses sont introduites au moment de la complétion du PAE à l'aide du document prévu à cet effet (voir formulaire dans le carnet de l'étudiante^[154]). Les dispenses sont accordées par le jury des programmes sur base du dossier administratif de l'étudiante. Le PAE de l'étudiante est alors composé de 60^[155] crédits comprenant les crédits correspondant aux activités d'apprentissage pour lesquelles les dispenses ont été accordées.

[151] L'ArBA-EsA préconise l'introduction de ce dossier pour le 30 septembre. Toutefois la date limite d'introduction de la demande des dossiers de valorisation des acquis de l'expérience personnelle et professionnelle par les étudiant^{es} est fixée au 31 octobre. Les étudiant^{es} en situation de demande tardive adressent à la Direction un courrier qu'ils remettent au secrétariat étudiant contre accusé de réception. À l'exception de ce dernier cas, le jury de VAE et le jury des programmes octroient les crédits et se prononcent entre le 15 octobre et le 15 novembre. La décision des jurys est ensuite communiquée par e-mail à l'étudiant^e dans les 10 jours ouvrables.

[152] Le jury artistique d'admission, comme le jury d'épreuve d'admission sont mis en place au même titre que lorsqu'un étudiant^e se présente en passerelle ou en admission de Bac1, ces jurys prennent la forme d'un entretien sur base des travaux, projets, portfolios présentés par le/la candidat^e.

[153] Le jury de VAE se prononce sur la valorisation des acquis à la majorité des voix. En cas d'égalité des voix, la voix de la présidence est prépondérante. Le jury rédige un rapport motivé qui mentionne également la liste des enseignements faisant l'objet des conditions complémentaires d'accès éventuels.

[154] <https://portail.arba-esa.be/wp-content/uploads/2014/09/2.1-DEMANDE-DE-DISPENSES1.pdf>

[155] Sauf situations précitées dans la dimension 2.1.4.1.

Pour EUR un point de vigilance est relevé par les étudiantes et la titulaire. Les réunions VAE prennent beaucoup de temps car beaucoup d'écoles de danses internationales ne sont pas reconnues comme établissement d'enseignement supérieur. Ce qui implique que les étudiantes/candidates sont amenées à les valoriser dans leur expériences.

Dans ce genre de cas de figure, une formation de 4 ans de danse ne permet pas un accès en M1, l'étudiante se voit souvent réorienter en Bac2 ou Bac3. Cependant, certaines de ces écoles proposent *un bagage* de cours généraux similaires à l'ArBA-EsA. Dans le cas où le parcours précédent n'est pas reconnu à hauteur de ce que l'étudiante demandait (ex : M1), les étudiantes soulignent qu'elles font face à des récurrences dans les contenus des cours généraux de Bac2 et Bac3, vis-à-vis de leurs parcours antérieurs.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.1.4.2

Valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation

- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante avec la présence d'un organigramme des services administratifs et d'un schéma expliquant les objectifs des différents organes de concertation et décision.
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.

2.1.4.3

Poursuite/reprise d'études/passerelles

Dans le cas d'une poursuite d'étude, passerelle, réorientation, au même titre qu'une admission en Bac1 ou une VAE, un jury d'admission est composé^[156] pour rencontrer l'étudiante/candidate.

La procédure en ce qui concerne les étudiantes passerelles envisage, au-delà d'une reconnaissance des diplômes et/ou de leurs équivalences, un entretien avec les titulaires et une sélection de professeurs encadrant, de manière spécifique attachée aux différents cursus. Ceci afin de s'assurer de l'adéquation des profils et compétences des étudiantes, les attentes des professeurs concernant les compétences attendues et les objectifs et spécificités des programmes.

Ces entretiens/jurys d'admission permettent aux titulaires et aux enseignantes de spécifier les attentes et objectifs quand il est nécessaire de le re-spécifier aux candidates. C'est aussi une occasion de signaler leurs inquiétudes et les possibles manques en terme de compétences qui pourraient impacter le parcours du/de la candidate si celui-ci est sélectionné. À la suite de cela le jury des programmes évalue et atteste des besoins. C'est par ce processus que l'on assure que les AA et les prérequis du/de la candidates sont appropriés.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.1.4.3

Poursuite/reprise d'études/passerelles

- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante avec la présence d'un organigramme des services administratifs et d'un schéma expliquant les objectifs des différents organes de concertation et décision.
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.

[156] Voir dimension 2.1.4.2 et 2.1.4.1 pour ce qui est de la manière dont se structure l'admission et la mise en place du PAE.

2.1.4.4 Dimension internationale

Sans parler de la programmation de la Vie culturelle de l'ArBA-EsA et des conférences annuelles auxquelles les étudiantes peuvent participer, on a pu faire état, dans le cadre de la dimension 2.1.3.1 sur *la recherche*, de différentes activités permettant de déployer la dimension internationale des programmes, en terme de « contenu »^[157].

La dimension internationale est aussi intégrée au sein des cursus via les partenaires. Au-delà de ce qui a été situé dans le point 2.1.3.3 sur l'ancrage local, on peut signaler ceci :

EUR
↓

Pour EUR-ISAC, la dimension internationale est très importante et a pu s'activer de différentes manières grâce aux partenaires :

- les ESA européennes : SNDO (Pays-Bas) – IUAV (Italie) – ENSA Grenoble (France) – ENSAD Paris (France) – TNB Rennes (France) ;
- les artistes internationaux invités toute l'année ;
- les institutions partenaires européennes, exemple : Centrale Fies/ Italie – PAF/France).

Ces partenaires ont plusieurs impacts et objectifs dans le programme

- Les artistes provenant d'autres géographies, ayant des expériences ancrées dans des contextes de création pas uniquement institutionnels, permettent une ouverture sur d'autres façons de faire, de voir le monde et de questionner les manières de faire dominantes
- Les lieux de résidence et de création deviennent des opportunités futures pour les Alumni en lien avec l'axe de professionnalisation que propose le cursus.
- Une dissémination de notre pédagogie via les étudiantes qui l'expérimentent et ce, à travers des semestres d'échange principalement dans le cadre Erasmus.

Ces partenariats font partie intrinsèque de l'architecture du programme. Leur choix a un impact pédagogique sur le développement de la pratique et de la recherche artistique en formation, des étudiantes à travers :

- le partage de leur vision artistique ;
- le partage d'outils et de techniques de travail ;
- la stimulation de réflexion et échange de perspectives.

Le fait d'avoir des partenaires externes permet de garder contact avec le monde professionnel extérieur, de ne pas uniformiser les compétences corporelles des étudiantes et ainsi, de garder le programme à jour, en lien étroit avec les expérimentations artistiques actuelles du monde professionnel.

Point de vigilance

La situation financière d'EUR-ISAC pourrait avoir des impacts, à l'avenir sur ces dispositifs et disséminations.

Pistes de réflexions pouvant mener à des améliorations

- Développer un Master Erasmus Mundus *Performance* entre 4 institutions (EU et non EU).
- Participer à des programmes de recherche mis en place par d'autres structures (via par exemple Erasmus).

Certains projets de MPED-MULTI, comme ceux issus des collaborations avec le CTA, connaissent un succès certain et font des émules, en France, en Suisse, et parfois plus loin via les réseaux sociaux. Les Alumni qui développent des projets directement en lien avec la pédagogie du master contribuent aussi à ce rayonnement, récemment cela a pu se constater via des partenaires tels que :

- L'Idiot Utile (France-Corée) ;
- B09K (Chine).

Nous recevons des étudiantes Erasmus, mais aussi des enseignantes en mobilité Erasmus (Le Havre, La Réunion, Madrid...) et des enseignantes de passage à Bruxelles dans d'autres cadres (Glasgow, Tunis, Dakar...). Dernière collaboration Erasmus en date : La Comptulensa de Madrid.

MPED
↓

[157] Pour exemple :
→ Les semaines intensives, telles que les SHARE ou Art&Crafts ;
→ les projets de recherche, telles que Art&Crafts ou Histoires de Miroirs ;
→ les modules de recherche.

La dimension internationale de l'atelier MPEX-CARE a pu être activée dans le cadre de 2 dispositifs :

- échange privilégié avec Vilnius (voyage et réalisation d'exposition et workshop en 2023) ;
- les voyages d'études depuis le début du master. Pour exemple : biennale d'Istanbul et rencontre avec Gulsun Karamustafa (2015), Paris (MAC VAL, Bétonsalon & le projet « nous ne sommes pas le nombre que nous croyons être », laboratoires d'Aubervilliers, CNAP (2017)), Venise (2019, 2024), Lille 2024 (LAM, la Matière)...

Point de vigilance

La difficulté principale réside, non pas dans la volonté de créer des collaborations internationales pour les titulaires, mais dans le manque de temps permettant de s'y consacrer. Les titulaires n'ont pas l'envie de le faire au détriment de la dimension locale et nationale puisque celles-ci sont essentielles et se trouvent être une surcharge de travail déjà importante.

Les mobilités

L'ArBA-EsA participe depuis 1991 au programme d'échange Erasmus.

Elle a développé des accords avec une trentaine d'établissements partenaires : Allemagne, Angleterre, Espagne, France, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Lituanie, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Turquie...

Il est prévu que les échanges Erasmus aient lieu en **Bac3 ou en M1** et seulement pendant le 1^{er} quadrimestre^[158]. Le principe est que les échanges se fassent entre établissements partenaires et pour un quadrimestre.

Le système européen de transfert de crédits (ECTS) permet la reconnaissance académique complète des périodes d'études Erasmus et la valorisation des notes obtenues à l'étranger. Les règles de mobilité sont fixées dans le règlement Erasmus^[159] disponible sur le site internet de l'école.

Ce règlement a été validé en 2020 par les instances (CGC, CGP).

On peut noter plusieurs améliorations notables depuis septembre 2023 ayant accentué et permis une plus grande mobilité étudiante

Depuis l'arrivée d'une nouvelle responsable internationale, un travail en binôme avec la juriste (ancienne responsable internationale) permet une meilleure répartition des tâches :

- la juriste prend en charge la partie financière et contractuelle ;
- la responsable internationale prend en charge la partie pédagogique.

Il faut souligner que depuis l'arrivée de la nouvelle Direction, des réunions mensuelles au sujet des projets internationaux et de la stratégie internationale ont été mises en place pour permettre une meilleure cohésion et application. Pour les procédures de mobilités d'études^[160] :

- mise en place de procédures allégées pour les étudiantes pour les départs en mobilité^[161].
- Plusieurs procédures pour guider les étudiantes à faire les démarches nécessaires ont été mises à jour^[162].
- Une aide à la rédaction du portfolio, cv et lettre de motivation a été mise en place avec l'aide du professeur d'infographie.
- Utilisation simplifiée du Learning Agreement (contrat d'apprentissage en ligne via la plateforme Online Learning Agreement de la Commission européenne.
- Création d'une *Fact Sheet* à destination des écoles partenaires et des futures étudiantes entrantes.

[158] Le choix de restreindre les mobilités au premier quadrimestre était pour permettre une meilleure adéquation des mobilités au programme de l'ArBA-EsA. En effet la Bac3 étant une année diplômante, il était trop risqué pour les étudiant·s partis en Erasmus, de revenir seulement pour juin de leur mobilité. Les enseignant·s de l'ArBA-EsA soulignant que n'ayant pas de visé sur le travail accompli sur le Q2, il était complexe de prévoir un jury artistique externe adéquat et un travail de fond avec l'étudiant·e pour la préparation des jurys.

[159] Annexe « 2.9 Règlement Erasmus 2020 »

[160] Retrouvée dans son intégralité dans l'annexe « 2.10 procédure mobilité étudiante »

[161] Suppression du jury Erasmus, les étudiant·s partent en accord avec leurs titulaires (formulaire signé).

[162] L'onglet International du site internet de l'ArBA-EsA regroupe toutes les informations importantes relatives aux mobilités internationales : <https://arba-esa.be/fr/international/mobilites-erasmus/etudiantes-students>.

Sur l'aspect financier :

- Mise en application de l'aide financière inclusive à la mobilité^[163].
- Par ailleurs, via notre assistante sociale, les étudiantes en mobilités sortantes pourraient bénéficier d'une aide cumulaire avec les fonds Erasmus+ complémentaire interne à l'ArBA-EsA.

Pour ce qui est de la Stratégie d'internationalisation

Plusieurs actions sont en cours et cette stratégie a été pensée en regard du rapport de mobilité Erasmus+ de 2022^[164] :

- Développement de nouveaux partenariats actifs : Rome, Sofia, Munich, Tétouan, Kiel.
- Prise de contact pour de nouveaux partenariats : Ankara, Grèce (en cours), Hambourg, Dublin, Glasgow.
- Non renouvellement de certains partenariats mineurs.
- Développement du site internet en anglais par le service de communication de l'ArBA-EsA.
- Mise en place d'un projet de cinq vidéos afin de dynamiser le pôle international en expliquant le fonctionnement de l'ArBA-EsA, celles-ci seront hébergées sur le site de l'école (en cours).
- Mises en place de projets internationaux avec des enseignantes invitées.
- Tableau explicatif de la relevance de certaines écoles à l'étranger pour chacun des cursus de l'ArBA-EsA.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.1.4.4

Dimension internationale

- 2.120 Pour les étudiantes internationales un carnet de l'étudiante en anglais serait intéressant.
- 2.8 Un cours pour apprendre l'anglais permettrait d'activer des partenaires Erasmus non francophones plus facilement pour les étudiantes *out*.
- 2.15 Afin d'améliorer une communication ouverte à l'internationale, la chargée de communication s'occupe depuis 2024-2025 de traduire l'ensemble du site internet de l'ArBA-EsA en anglais.
- 2.16 Depuis 2024-2025, l'ArBA-EsA met en place des cours d'anglais à destination des enseignantes en demande. L'objectif serait de rendre opérant ce dispositif chaque année.
- 2.17 Mettre à jour le règlement Erasmus, le faire voter dans les instances (CGC, CGP).
- 2.18 Continuer à développer des partenariats pertinents et de confiance au profit de l'institution et l'ensemble de sa communauté, en s'axant sur du non francophone.
- 2.19 Continuer à travailler, sensibiliser, développer un esprit critique afin de valoriser le programme européen Erasmus dans un contexte politique mondial fragile et incertain.
- 2.20 Pour les mobilités de stages : écrire une procédure récapitulative des conditions pour partir en stage via les fonds Erasmus. Soit en cours d'étude, soit après étude : deux formules existent.
- 2.21 Activer de nouveaux services de mobilités tel que *Talent Exchange* ou d'autres bourses de mobilités pour les enseignantes.

[163] la Commission européenne a mis en place des fonds complémentaires pour des étudiant·es ayant moins d'opportunités (AMO). Ce statut permet de majorer leurs bourses Erasmus+ sous certaines conditions de situations sociales précaires.

[164] Annexe « 2.11 Rapport mobilité Erasmus + 2022 »

2.2 Information et communication externe

Déployer une communication et une diffusion vers l'extérieur a pour objectif de donner à voir, promouvoir et partager la vie culturelle de l'école.

Telle que définie dans la dimension 1.4^[165], la vie culturelle de l'école s'intègre dans les programmes de chaque cursus.

Cette communication s'adresse à la fois à notre communauté interne, un public externe curieux, parfois non-averti, aux partenaires actuels et futurs, aux potentielles étudiantes intéressées par les différents programmes de formation, ainsi qu'aux professionnelles de l'art et de la culture (artistes, centres, institutions culturelles, établissements d'enseignement artistiques...). La visibilité de l'école est importante et nécessaire puisque ayant des implications directes dans l'intérêt que l'ArBA-EsA peut susciter auprès d'étudiantes potentielles, sur le parcours scolaire puis professionnel des étudiantes sortantes, sur les relations que l'école doit entretenir avec ses partenaires locaux et internationaux et sa mise en réseau. Ces objectifs sont définis par la Direction, la Direction adjointe, la coordination artistique et la chargée de mission.

Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans la communication et la diffusion extérieure.

Le *pôle communication* de l'école, sous la supervision de la Direction et la coordination artistique, gère les communications générales et transversales, celles qui concernent l'ensemble des cursus.

Lorsqu'il s'agit d'une communication liée plus spécifiquement à un cursus, les premiers émetteurs de cette communication seront les cursus eux-mêmes. En fonction des programmes, cette communication peut être gérée par les titulaires, les membres de l'équipe pédagogique ou les étudiantes elleux-

mêmes. Dans le cas de figure où le projet pédagogique du cursus implique directement les étudiantes dans la communication, dans la création de contenu ou la diffusion, les titulaires restent coordiateurices et supervisent ces activités professionnalisantes. Dans ce cas de figure, le *pôle communication* vient ensuite en relais pour diffuser l'information sur les différents canaux attachés à la communication extérieure de l'école.

Différents canaux de diffusion

→ Le site internet de l'école est un canal public, on y trouve toutes les informations concernant l'école, ses cadres, ses programmes, les informations des cursus, ses événements liées à la vie culturelle et les événements des programmes pédagogiques. Également un partage d'appel à bourses/prix, des informations administratives (ex : appel d'offre).

Les cursus peuvent informer et relayer des actualités et événements qui leur sont propres, ceux-ci sont ensuite postés par la chargée de communication. Toute modification ou ajout sur le site, ne peut s'effectuer que par la chargée de communication. Excepté le secrétariat de direction qui a un accès direct pour certaines parties du site (ex : appel d'offre).

Les potentielles futures étudiantes, en plus des étudiantes déjà inscrites, sont les utilisatœurices, pour qui, il est primordial que l'information soit accessible et claire. Le site internet de l'école se doit d'être suffisamment lisible, intuitif et fonctionnel pour être accessible au plus grand nombre.

Les réseaux sociaux (Instagram, Mastodon, Facebook, LinkedIn) sont également un circuit de la communication. Pour Instagram et Mastodon, il y a un compte de l'ArBA-EsA commun à tous les cursus géré par le *pôle communication*. Les actualités, les événements de l'école y sont diffusés.

Les informations que les cursus transmettent à la chargée de communication y sont repartagées. Cet Instagram est lié à une page Facebook où tout ce qui est posté est automatiquement diffusé sur Facebook.

[165] Pour rappel on définit par « vie culturelle » : les expositions des étudiant-es, Alumni, les jurys artistiques, les Journées Portes Ouvertes, les conférences, les semaines intensives, l'ensemble des activités d'apprentissage pouvant intégrer des partenaires extérieurs ou donnant la possibilité à un public externe de participer ou de venir observer ce que la communauté de l'école déploie au niveau culturel et artistique. La vie culturelle de l'école est donc intrinsèquement liée à ce que chaque cursus déploie dans son programme de cours, d'un point de vue artistique ou théorique.

De plus, chaque cursus et le CE ont un Instagram spécifique. Ils y partagent les activités^[166] et projets des étudiantes et du programme, peuvent repartager les événements de l'école qu'ils soient transversaux ou spécifiques à certains cursus. Il n'existe pas de plan prédéfini de communication pour ces canaux. LinkedIn est également utilisé pour partager les événements et les appels d'offre de l'école.

Les réseaux sociaux fonctionnant par algorithmes, il paraît évident que les personnes qui recevront l'information par ces canaux seront des personnes averties. Cependant c'est aussi via ce type de canal que de futures étudiantes pourraient découvrir l'ArBA-EsA. Le pôle communication est donc attentif à l'accessibilité de cette vitrine virtuelle. Les réseaux sociaux, notamment Instagram avec l'usage des *story*, peuvent être utilisés comme canal de « rappel » pour des informations déjà communiquées par mail auparavant, que ce soit pour la communauté de l'école ou un public extérieur. C'est aussi ce qui peut nous permettre de montrer la vie éducative et culturelle de l'école au jour le jour, avec une certaine souplesse et de manière intermittente.

- La newsletter de l'ArBA-EsA est envoyée à une base de données pour différents événements de la vie culturelle de l'école ouverts au public extérieur. Elle s'adresse essentiellement à un public averti. La liste de contacts de cette newsletter étant constituée d'Alumni, de professionnelles de l'art, d'institutions culturelles, de partenaires ou anciens partenaires. Elle est gérée par le *pôle communication*.
- La newsletter « *instruction publique* » est une newsletter diffusée et produite par notre PO. Elle s'adresse à tous les établissements et entités liées au PO et à l'éducation au sens très général du terme^[167]. C'est un relais de diffusion important mais s'adressant exclusivement à un public de professionnelles de l'éducation. Les informations transmises sur cette newsletter sont choisies par la Direction et s'attardent presque exclusivement aux événements de la vie culturelle ouverts au public et aux appels de poste.

- En terme de communication « *physique* », l'école est dans une dynamique *paperless*. Cependant, lors d'événements ouverts au public que ce soit des conférences, Journées Portes Ouvertes (JPO), jurys, des affiches et flyers sont imprimés, à la fois pour l'établissement (ex : sur la vitrine de l'école) mais aussi, distribués et déposés dans certaines institutions culturelles ou écoles susceptibles de rassembler des publics intéressés.

Le pôle communication se charge de ce dispositif. Cependant de manière intuitive et informelle, les enseignantes et les membres de l'administration font aussi ce relais.

Différents canaux permettent de répéter l'information et donnent un accès pluriel :

- Le réseau : la Direction, la coordination artistique principalement, mais aussi les enseignantes et les étudiantes, peuvent diffuser les informations liées aux événements de l'école et des cursus via leurs réseaux personnels.
- Les partenaires : une partie de la communication sur certains événements spécifiques se diffusent via les différents partenariats que l'école ou les cursus ont spécifiquement mis en place.
- Les événements publics ont eux-mêmes pour vocation une communication externe, notamment les JPO. Ce sont des journées importantes quant à la diffusion et la communication relative aux programmes. Chaque année, des présentations aux écoles secondaires sont également organisées pour présenter l'école et ses programmes.

Comme on peut le constater ces canaux de diffusion s'adressent à différents publics. La communication est donc réfléchie et adaptée en fonction des publics auprès de qui elle souhaite s'adresser.

[166] Chaque cursus définit lui-même sa propre pratique quant à la diffusion sur les réseaux-sociaux (c.f paragraphe précédent).

[167] Attention données à des activités d'apprentissages ou périscolaires spécifiques en enseignement maternel, primaire, secondaire, supérieur dans les écoles du PO ; informations sur les grands changements organisationnels pour les écoles, présentation des nouveaux-elles enseignants*es.

L'efficacité de notre communication externe se mesure grâce à l'usage d'outils tel que *Brevo*^[168] ou les réactions et « vues » obtenues sur les réseaux sociaux. Cependant il est nécessaire de souligner que la présence et la participation physique des publics extérieurs lors de nos différents événements reste la manière la plus efficace que nous avons pour évaluer cette communication externe. Cela nous donne à la fois un regard sur l'intérêt porté et sur l'accessibilité à l'information.

Points de vigilance

Les étudiantes ont parfois davantage recours à Instagram qu'à leurs mails pour se rappeler d'événements ou d'activités transversales, ce sont des relais de l'information nécessaires^[169]. Ce type de communication peut permettre à la fois de stimuler de l'intérêt pour un public extérieur, de potentielles futures étudiantes, comme stimuler le partage de bonnes pratiques avec d'autres établissements, institutions... Un compte Instagram « général » de l'ArBA-EsA est à la fois un relais nécessaire pour la communauté de l'école, un lien entre les différents comptes des cursus et un cadre visuel et communicationnel apportant une certaine cohérence entre les programmes des cursus au sein d'un même projet pédagogique global.

→ Pistes d'amélioration envisagées

2.2

Information et communication externe

- 1.21 La création d'une charte graphique permettrait d'homogénéiser les supports de communication en fonction des différents événements ou informations diffusées.
- 2.15 Afin d'améliorer une communication ouverte à l'internationale, la chargée de communication s'occupe depuis 2024-2025 de traduire l'ensemble du site internet de l'ArBA-EsA en anglais.
- 2.22 Améliorer le site internet, continuer à le clarifier et bien situer les informations, le rendre plus intuitif.

[168] voir dimension 1.4.

[169] C'est un relais lorsqu'ils ont des difficultés à se connecter à leur adresse @arba-esa, voir dimension 1.4.

Critère 3

l'établissement/
l'entité a développé
et met en œuvre une
politique
pour assurer la
cohérence interne
de son programme
d'études

3.1 Les acquis d'apprentissage du programme

Les acquis d'apprentissage^[170] (AA) ont été formulés par un groupe de travail en 2014. Ils ont ensuite été validés par les instances de concertation et décision (CGC, CGP). Ils s'insèrent dans le cadre des profils d'enseignement^[171], ensemble structuré d'UE^[172]. Les AA sont conformes et s'articulent autour des référentiels de compétences.

Les AA sont écrits sous la forme d'énoncés : ce que l'étudiante doit savoir, comprendre et être capable de réaliser au terme d'un processus d'apprentissage, d'un cursus ou d'une unité d'enseignement validée. Les acquis d'apprentissage sont définis en termes de savoirs, d'aptitudes et de compétences.

Les AA sont communiqués aux équipes pédagogiques à chaque début d'année scolaire, dans le mail d'information concernant la rentrée académique. Ils font aussi partie du dossier que chaque membre du personnel doit consulter et auquel il doit répondre pour l'élaboration de son contrat.

Pour ce qui est des étudiantes, les professeures, doivent, à minima, pour chaque type de cours donné, renseigner les AA sur la fiche de cours ad-hoc. L'étudiante, ou toute personne extérieure intéressée, peut trouver l'ensemble des fiches de cours sur le portail des étudiantes : <https://portail.arba-esa.be/enseignements/catalogue-cours/>.

[170] Pour appel à retrouver dans l'annexe « 0.4 ArBA-EsA Acquis d'apprentissage 2018-2019 »

[171] Pour rappel les profils des 3 cursus sont à retrouver dans l'annexe « 0.6 Profils d'enseignement 2024-2025 ».

[172] Unité d'enseignement (UE) : activité d'apprentissage ou ensemble d'activités d'apprentissage qui sont regroupées parce qu'elles poursuivent des objectifs communs et constituent un ensemble pédagogique au niveau des acquis d'apprentissage attendus.

Les AA sont pensés en 3 niveaux Bac1 | Bac2 & 3 | Master 1 & 2. Cela implique dans leur rédaction une modification des attentes entre chaque niveau.

Pour exemple :

Bac1	Bac2 Bac3	M1 M2
PA ^[173] 1 a mis en place dans son travail une/ des première(s) articulation(s) du sens et de la plasticité ;	PA 1 a) développe une première articulation du sens et de la plasticité dans son travail et sa pratique artistique ; PA 1 b) a développé une articulation élaborée du sens et de la plasticité dans son travail et sa pratique artistique ;	PA 1 construit une problématique et un projet artistique spécifique à l'orientation du master ;
PA 3 a amorcé une compréhension des enjeux de sa pratique artistique et des écarts entre les pratiques ;	PA 3 a) est capable de mobiliser et d'articuler des notions et des concepts relatifs à sa pratique artistique et au champ de son orientation ; PA 3 b) a acquis des rudiments de savoir-faire dans une autre pratique artistique que celle de son orientation ;	PA 3 fait la preuve d'un travail plastique de grande qualité dans le champ de son orientation ;
RA R ^[174] 9 fait preuve d'une capacité à dépasser ses aprioris ;	RA R 10 est capable de mettre en perspective la recherche plastique par l'investigation de questions théoriques ;	RA R 17 a initié, développé et approfondi une recherche et un travail d'investigation plastique et théorique ;

On constate une progression, mais aussi une augmentation du nombre de AA. De 17 en Bac1 on passe à 23 en Bac2 | Bac3 pour finir avec 29 AA en M1 | M2. De plus certains d'entre eux sont décomposés en sous objectifs.

[173] « PA » pour « Pratique Artistique », dénomination de l'un des 6 marqueurs des AA.

[174] « RA R » pour « Recherche artistique et pratique Réflexive », dénomination de l'un des 6 marqueurs des AA.

Pour exemple :

« Bac2 | Bac 3

PA 4 | a) développe un savoir-faire lié à sa pratique artistique ;

PA 4 | b) maîtrise un savoir-faire lié à sa pratique artistique ».

Cela implique une progression au sein d'un même critère.

Les AA sont pensés sous la forme de 6 marqueurs pouvant être facilement associés aux pôles^[175] ou au sein des UE. On définit les marqueurs ainsi :

PA recouvre le champ de la <i>Pratique artistique</i>, en se complexifiant selon les niveaux, on l'envisage sous la forme de : → <i>Pratique artistique</i> en Bac1. → <i>Projet artistique</i> en Bac2 Bac3 (élaboration, production et réalisation). → <i>Problématique artistique</i> en M1 M2 (singularité de proposition dans le champ élargi des mondes de l'art).	MR <i>les Moyens et les Ressources</i>. Ce marqueur est attentif à la fois aux médiums, aux techniques, aux ressources mis en œuvre par l'étudiante.	HTC <i>Histoire, Actualité, Théorie, Critique</i>. Il est question, dans ce marqueur, de l'acquisition des savoirs, de leur mise en perspective, de documentation, de recherche des sources, de la situation des questions, du retour critique et de l'adéquation des régimes de formulation (écrits et oraux).	RA R <i>Recherche artistique et pratique réflexive</i>. Ce marqueur est attentif à la mise en œuvre de la recherche artistique. Il ouvre le champ esthétique expérimental où se nouent spécifiquement pratique et théorie, où se précise la conjonction de champs disciplinaires, les questions collectives et singulières, les retours méthodologiques, les questions de dissémination...	PP <i>Pratique professionnelle</i> Ce marqueur vise l'engagement professionnel en terme de responsabilité, de prise de décision adéquate (planification, méthode, communication...) et le développement d'aptitudes liées au monde professionnel.	RP <i>R(es) Publique</i> pose des objectifs généraux en termes de réception du travail, de la formation du jugement, de sa Position, son Exposition et sa Diffusion dans l'espace public.
--	--	---	---	---	--

[175] Pour rappel :

– Pratiques Artistique et technique (Bacheliers | Masters) ;

– Pratique Artistique transversale (Bacheliers) | Pratiques artistiques transversales et pratiques professionnelles (Masters) ;

– Histoire – Théorie – Critique (Bacheliers) | Histoire-Théorie-Culture (Masters)

Suite à la journée pédagogique du 08/10/24, où nous avons avec l'ensemble des professeur·es présentes à cette journée, réfléchi à une cartographie de nos usages des acquis d'apprentissage.

Il a été soulevé plusieurs observations majeures :

- L'usage actuel de ces AA se fait sous la forme suivante : pour chaque AA dont chacune fait usage, nous réalisons un « sous-titre » ou une « traduction » pour le rendre opérant au sein de nos activités d'apprentissage. De plus, nous constatons que l'ensemble de ces AA ne peuvent être évalués, ils sont infusés dans nos apprentissages.
- Plusieurs d'entre nous ont signalé que l'ensemble de ces AA étaient travaillés dans leur cursus car ayant servi à la rédaction de leur programme. C'est le cas de MPEX et MPED. Mais la plupart des enseignante·s « piochaient dans les AA » en fonction de leurs besoins. Cependant pour la compréhension des étudiante·s ces AA leurs étaient souvent formulés de manière différente.
- Il a été souligné qu'un chantier de redéfinition de ces AA prendrait beaucoup de temps mais pourrait s'avérer nécessaire.

L'avis général sur un tel processus était celui-ci :

- Nous pourrions redéfinir ces acquis d'apprentissage afin d'en simplifier nos usages.
- Pour se faire, nous pourrions nous réunir entre différents types de professeur·es (CT CA CG) pour rendre ces AA plus adaptées à nos différentes formes d'apprentissage.
- Il pourrait être très instructif de convier le conseil étudiant lors de ces GT.
- Cette journée nous a permis de partager nos pratiques et de se sentir plus sereins et sereines quant à nos usages. Plusieurs enseignante·s ont signalé qu'iel·s n'avaient pas réfléchi à un glossaire leur permettant d'explicitier plus précisément leurs attentes quant à ces AA et comptent le réaliser.
- Les rapports d'évaluation programmatique et institutionnelle sont conséquents, il paraît très compliqué de se lancer sur de tels chantiers avant 2026-2027.

Cette journée pédagogique a permis d'évaluer, dans un premier temps, les usages de chacun, chacune. L'objectif serait alors de rendre nos usages plus homogènes.

Pour ce faire, une réflexion sur ce que l'on entend par « redéfinir des AA » doit être menée. Une adaptation plus appropriée de ceux-ci aux types de cours, une « clarification » et une « révision » des termes, pourraient être envisagées.

Points de vigilance

- Les AA ont été pensés de manière à s'impliquer de manière transversale à l'ensemble des profils de l'ensemble des 17 cursus en APVE. Redéfinir de manière trop précise aux types de cours, les rendraient obsolètes et peu opérants pour les autres.
- Les AA ont un impact dans la manière dont la transversalité est devenue une culture de l'établissement, il serait dommageable qu'un AA *HTC* ne puisse par exemple, être utilisé par un enseignant·e d'un cours technique parce que trop centré sur une spécificité attenante aux cours dits *théoriques*.
- Convier, à minima, les étudiante·s du CE ou les délégués des cursus, permettrait de penser les AA, en adéquation avec l'ensemble des parties prenantes, enseignante·s et étudiante·s.
- Dans le cadre de précédentes journées pédagogiques et CGC, il a été formulé le souhait de réaliser un *guide d'accompagnement* ou *carnet d'accueil* pour les membres de jurys artistiques externes^[176]. Ce travail doit être mis en place. Dans ce cadre, il pourrait être très enrichissant de communiquer les AA, afin de leur permettre de comprendre les repères avec lesquels les enseignante·s fonctionnent et travaillent toute l'année.

77

→ Pistes d'amélioration envisagées

3.1

Les acquis d'apprentissage du programme

- 3.1 Activer un chantier sur la révision des acquis d'apprentissage, en impliquant les étudiante·s.
- 3.2 Formaliser un *guide d'accompagnement* ou *carnet d'accueil* pour les membres de jurys artistiques externes, et/ou lectrice·s externes des mémoires.
- 3.3 Envisager (au même titre que les modalités d'évaluations sont énoncées, à minima, à chaque commencement d'un cours), un temps d'explicitation plus concret et situé des AA.
- 3.4 Une fois le travail de révision réalisé sur les AA, envisager des questions attachées aux AA dans les EEE.

[176] On pourra y revenir dans le point 3.4.

3.2 Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage (y inclus stages, projets, travail de fin d'études/ mémoire/épreuve intégrée)

Pour ce qui est de la communication explicite des acquis d'apprentissage pour chaque activité d'apprentissage visée, si l'on considère ce qui a été dit dans la dimension 3.1 on peut souligner ceci :

- Les enseignantes pour une grande majorité, se servent des AA afin de structurer leurs enseignements. Les grands objectifs visés par les AA, sont des objectifs qui vont être infusés dans leurs pratiques enseignantes. Ils ne seront pas nécessairement explicités ou surlignés auprès des étudiantes mais plutôt travaillés en continu.
- De plus (et ce fut assez évident avec certaines étudiantes de la commission qualité, notamment les étudiantes de MPEX et EUR), les enseignantes les mobilisent en les « traduisant », les rendant plus explicites et adaptés à leurs usages et aux usages des étudiantes. Lorsque une lecture de certains AA a été faite avec les étudiantes de la commission, les premières observations des étudiantes ont été celles-ci :
 - « en fait, c'est ce que l'on nous demande mais dit de manière plus complexe » ;
 - « on connaît normalement les modalités d'évaluation avant que le cours commence. Ces AA sont plutôt des phrases qui décrivent comment on va mobiliser au quotidien nos connaissances et compétences pour réussir l'évaluation. Si on devait nous les expliciter à chaque début d'un nouveau cours, ce serait lourd et pas vraiment utile pour nous, voire même confus, si ce ne sont pas des critères d'évaluation... Par contre, ça permet de comprendre que les objectifs des enseignantes ne tombent pas de nulle part et répondent à un cadre, et ça, ce serait intéressant que ce soit plus lisible. Par exemple à la rentrée académique^[177] ».

Une observation est à faire, on parle ici d'un vécu singulier et spécifique^[178]. Il mériterait de poser cette question de *pertinence*, à l'ensemble de la communauté étudiante. Puisque « comprendre ce qui va être activé et enrichit tout au long d'un programme » peut outiller et permettre à certains et certaines de comprendre les raisons de ce qui est demandé, dans les activités d'apprentissage et au cours de l'année. Cette question : « *Pourquoi on me demande ça ?* », revient dans les séances d'aide à la réussite. Les AA peuvent devenir un outil pour comprendre et valoriser un parcours en ESA.

Pratiques pédagogiques et dispositifs

En ce qui concerne les pratiques pédagogiques et les méthodes d'apprentissage qui en découlent, une observation transversale concernant les cours et UE attachés aux pôles *Pratiques Artistique et technique* (Bacheliers | Masters) et *Pratique Artistique transversale* (Bacheliers) | *Pratiques artistiques transversales et pratiques professionnelles* (Masters) est à faire. La plupart des enseignantes activent un enseignement différencié centré sur l'étudiante et sa progression personnelle. On part du travail de l'étudiante, et c'est par ce travail que l'enseignante l'amène à mobiliser, enrichir, approfondir ses compétences, rendre plus précises ses intentions et lui permet de les situer.

On peut maintenant s'attarder sur la manière dont les titulaires des programmes de EUR, MPED et MPEX envisagent les pratiques enseignantes et leurs méthodologies au sein des cours spécifiques de l'atelier :

L'atelier EUR s'organise autour de la mise en application du mode de création et de recherche artistique du « collaboratory » qui combine la « collaboration », soit l'échange, et le « laboratoire », lieu par excellence d'expérimentation, de transmission et de co-production des savoirs. Il tient compte de la réception et des perceptions multi-vectorielles des travaux artistiques individuels et collectifs des étudiantes. L'atelier s'organise à partir d'une pédagogie rhizomique : capable d'évoluer en permanence en fonction des facteurs temporels et des questions et intérêts actuels, se mouvant dans le temps et l'espace. Celle-ci expérimente l'apprentissage horizontal rassemblant des formats hétérogènes et multiples pour des contenus renouvelés.

[177] Il faut savoir qu'une communication par les Directions est faite en ce sens auprès de tous les étudiant·es à la rentrée académique. Le flux d'informations étant important, les étudiant·es soulignent souvent qu'ils et elles « oublient » ces communications. La question de l'explicitation des AA pourrait sans doute être mise en place dans les journées d'aide à la réussite (seulement donnée en Bac1, mais la question de l'ouvrir à d'autres niveaux a été posée en commission qualité et dans les séances d'aide à la réussite. Voir dimension 4.3.4.

[178] De 5 étudiant·es de MPEX et EUR.

Les méthodologies consistent en :

- 1 cours axé sur des pratiques de mouvement / *Body Morning* avec intervenantes extérieures (3x / semaine) ;
- 1 laboratoire de transmission, *Toolbox*, entre étudiantes (1 semaine / 2) ;
- 1 format de pratique critique de la formulation de retours, *Role play*, autour de présentations de travaux en cours (1sem / 2) ;
- 1 session de mouvement collectif, *Mute Session*, (1x / semaine) ;
- 1 séminaire spécifique au cursus, *Contemporary Salmon*, école du regard, théâtre et scénographie ;
- des séances de mentoring avec des mentors extérieurs ;
- 1 séminaire autour de la professionnalisation *Afterlife ISAC*.

Cette organisation hebdomadaire régulière se combine à des semaines intensives avec des artistes internationaux invitées : 4-5 *Deep Encounters* (masterclasse).

L'année débute par un voyage d'une semaine à l'étranger, entre étudiantes et l'équipe pédagogique. Il prend la forme d'une résidence en partenariat avec un lieu à l'international. L'année se clôt par un festival auto-organisé, en partenariat avec un lieu dans la Ville de Bruxelles.

Le programme privilégie un tissage et un renforcement entre les deux blocs d'étude, Bachelier et Master, en envisageant toutes les activités de l'atelier comme tronc commun. De plus, il encourage les contributions des étudiantes aux projets des autres et la collaboration. Il part d'un principe d'autonomie et de responsabilité des étudiantes. Ces formats activent aussi une philosophie d'entraide et d'échange, au lieu d'une dynamique compétitive. Cela ouvre une réflexion sur les modes actuels de production artistique dans le secteur des arts performatifs. Ils ouvrent la possibilité de réinventer d'autres façons de faire et de raconter, encourageant l'expérimentation.

Les méthodes employées pour MPED empruntent beaucoup à la pédagogie active (Montessori, Freinet), au principe d'arpentage (éducation permanente, populaire), aux principes d'émancipation intellectuelle (Rancière), de gestion collégiale (Black Mountain Collège) ou de la pensée nomade/locale (PNCI). Et s'impliquent autour de plusieurs propositions d'activités d'apprentissage :

- l'atelier (travail libre en atelier avec accompagnement individualisé, ou en groupe réduit) ;
- la *lecture de travaux* (en groupe aléatoire au Q1, par « groupe » de médium au Q2 avec intervenante extérieure, si possible). Mise en espace | en scène, en situation des recherches, prototypes, maquettes, dispositifs, montages, lectures, performances ;

- le *Module Ecriture* (cours introductif, exercices, restitutions, rencontres de pratiques, workshop de mise en commun avec intervenantes extérieures) ;
- rencontres et visites, en fonction des projets engagés, des occasions, actualités...
- *Art du Livre* ;
- le conseil de cursus, considéré comme une activité pédagogique à part entière ;
- *Lecture à Domicile* ;
- *Vidéo Club* ;
- *Workshop MULTI CARE SITU*
- *Workshop OFFSET*.

M1 : accompagnement des projets personnels. Focalisation sur différents aspects du travail, au fur et à mesure de l'avancée des étudiantes. Compréhension du sujet, de la prise de position, du discours, de l'écriture, du statut des objets produits.

M2 : identique aux M1 avec une focalisation plus importante sur la méthodologie, la production, l'édition du contenu, la mise en forme, la diffusion.

Les étudiantes développent leur pratique par le biais d'un ou plusieurs projets personnels. Les étudiants des 2 années travaillent ensemble, les lectures de travaux et autres activités pédagogiques sont, sauf exception, adressées à l'ensemble du cursus. Des lectures de travaux régulières rythment les quadrimestres et les discussions auxquelles toutes participent.

Celles-ci orientent l'enseignement. Le résultat des échanges avec les étudiantes, va influencer le travail en atelier. Sur des questions collectives, individuelles ou en petits groupes. Cela peut influencer le programme de rencontres, les suggestions d'agenda culturel ou le partage de références. En complément, différents formats pédagogiques (cours, exercice, workshop de recherche ou de production, etc) ponctuent le calendrier.

Plusieurs enjeux dans nos pratiques enseignantes sont à l'œuvre pour MPEX. L'atelier est un espace d'expérimentation et de recherche. Des temps collectifs hebdomadaires permettent une mise en commun et une réflexion collective sur les pratiques de l'exposition.

Des propositions de travail invitent, d'une part, au développement d'un projet personnel, d'une réflexion singulière pour l'étudiante, et d'autre part, créent des situations collectives où la collaboration et le « *faire ensemble* » sont primordiales.

Des workshops à l'intérieur et à l'extérieur de l'école invitent à une pratique concrète de l'espace. Des moments croisés avec les autres cursus de l'école sont autant d'occasions de rencontres sur des pratiques à l'œuvre.

Le master collabore régulièrement avec le master MPED lors de rencontres à la jonction des pratiques éditoriales et curatoriales. Des rencontres : *Cycle regards*, des tables rondes, *Déjeuners critiques*, *Lecture en arpentage*, des visites d'expositions ainsi que des voyages d'études ponctuent le rythme hebdomadaire de l'atelier.

Les étudiantes développent des projets personnels dans une dynamique collective, une ouverture et une attention constante à l'autre : œuvre, artiste, lieu, regardeuse. Au-delà des rôles (le/la commissaire, l'artiste, le/la médiateur/ice, le/la scénographe, le commissaire-artiste, l'artiste-commissaire, l'artiste-médiateur/ice, l'artiste-régisseuse, etc), le master invite à réfléchir et à explorer les pratiques plurielles - ou les pratiques au pluriel - qui entourent l'exposition. Les étudiantes développent ainsi une pratique singulière, qui s'affirme et se précise au cours des deux années. L'accent est mis sur la capacité à travailler avec d'autres (œuvres et artistes), à tisser des liens, mais aussi à s'entourer.

L'accent pour y répondre est mis sur :

- l'auto-évaluation ;
- le feed-back individuel qui permet de savoir comment l'étudiante se situe et de comprendre les modalités déployées ;
- l'*Orchestration collective* pour activer le travail en équipe et la mise en situation professionnelle

Le master encourage et accompagne le développement de propositions singulières dans une dynamique collective. La première année du master *explore*, la deuxième *diplôme*.

En première année, les étudiantes expérimentent une série de propositions. Une pratique singulière se développe à mesure des réponses apportées aux incitations : à travailler avec d'autres, à convoquer le travail des autres, à répondre à un contexte ou une situation. C'est aussi l'année où le groupe apprend à travailler ensemble : collaborer, s'organiser, communiquer et se répartir le travail dans une visée commune. En somme, expérimenter le travail en commun, et la logistique de production de projets.

En deuxième année se précise la pratique de l'étudiante (son positionnement, ses champs de recherches) et un projet spécifique au diplôme.

Plusieurs moments de présentation se succèdent comme « un fil rouge ». L'étudiante est invitée à expérimenter différents formats, et à définir ce qui l'habite comme les différentes formes d'existence de sa pratique.

Un portfolio est attendu. L'étudiante est encouragée à travailler en parallèle à son mémoire, considéré comme un hors-champ de l'atelier, et tout autant important.

De manière auto-critique les enseignantes du cursus s'interroge en continu sur : comment envisager la question de la progression ? Quelle forme d'évaluation ? Comment activer des questions complexes, stimuler la pensée critique ?

Des points d'améliorations sont en cours de réflexion :

- Veiller à plus de lien entre les M1 | M2, ce qui s'est un peu perdu au fil des années avec la pression "diplôme" en M2.
- Développement de connexion A/R dans les moments de présentation, par exemple des positions intermédiaires.

En ce qui concerne les pratiques innovantes relatives à ces cursus^[179]

Les pratiques que nous considérons les plus innovantes au sein du cursus EUR sont les pratiques discursives conçues et activées spécifiquement pour les étudiantes du cursus, plus spécifiquement :

- la *Mute*,
- le *Role Play*,
- la *Contemporary Salmon*^[180].

Celles-ci font partie des pratiques et outils de recherche développés au sein du cursus. En effet, notre discipline porte sur l'expérimentation et la redéfinition, de manière élargie, des arts chorégraphiques. Celle-ci met, de facto, la dynamique de réception | perception, en son centre. Rien de plus efficace pour élargir le champ des expériences artistiques performatives et approfondir la recherche - quant à la construction de « l'objet artistique » - que de le confronter à des regards attentionnés, ou de le tester auprès d'un public consciencieux (dans ses retours critiques et constructifs).

MPEX

↑

EUR ↓

[179] Lors de la rencontre avec les experts nous pourrions revenir sur les contenus proposés.

[180] Dans le cadre d'Art&Crafts aujourd'hui, la Contemporary Salmon a été présentée dans l'émission radio du projet de recherche : <https://artsandcrafts-webtoprint.com/chapitres/intensifications/ecoles/arba-esa>

Il s'agit ainsi, au côté de l'acquisition de compétences corporelles (afin d'approfondir et multiplier les possibilités d'expression par le corps), d'entraîner le regard à capter, voir, analyser et réinterroger. Pour construire et composer l'objet, comme autant de compétences nécessaires à l'apprentissage et au désapprentissage. Ceci, afin de générer la création de nouvelles expériences performatives.

Ces pratiques expérimentales qui suivent des protocoles à la fois précis, mais qui s'affinent plus ils sont pratiqués, ont pour but d'aiguiser le regard des étudiantes au-delà du jugement. De renforcer leur autonomie intellectuelle, de rendre compte de l'existence de la multiplicité des regards, leurs contradictions et de leurs validités. Il s'agit d'exercer, en collectif, les outils de construction sensibles et sensoriels, de raisonnement, d'analyse et de réflexion au-delà des « impressions ». Stimuler d'autres imaginaires, permet à chacune d'expérimenter le « voir autrement », afin de mieux comprendre et de rechercher comment générer un sensible, ou transmettre une expérience corporelle précise, d'élaborer et d'expérimenter un imaginaire qui lui est propre.

Les pratiques les plus innovantes sur lesquelles MPED pourra revenir en échange avec les experts :

- *lecture à Domicile* ;
- workshops Offset^[181] ;
- MULTI CARE SITU ;
- *Video Club* ;
- la lecture active de travaux ;
- *Homeschooling* (2016-17) ;
- *Tabbert 4500* (2015-17) ;
- *UltraLocal* (2018-19) ;
- *Artists Print* (participation) ;
- *module écriture* ;
- *Art du livre*.

Les pratiques les plus innovantes déjà énoncées précédemment dans le rapport pour MPEX sont attachées aux modules de recherche (tant pratique que théorique) :

- *Radiographie d'expositions* ;
 - *Enquête de CARE* / démocratie culturelle ;
 - les Déjeuners (ou goûter) critiques ;
 - les focus tels que *Habiter le champ référentiel* ou *Gestion / Droit des artistes* ;
 - les arpentages des textes ;
 - les orchestrations collectives des formes publiques et la répartition des tâches tant logistiques que créatives au sein de chaque promotion.
- Chaque étudiante travaillant au développement de sa pratique personnelle et expérimentant le travail d'équipe, comme en institution.

Articulation théorie/pratique

On a pu le signaler, théorie et pratique sont articulées à plusieurs niveaux, comme énoncé dans la dimension recherche 2.1.3.1. Que ce soit dans le cadre du mémoire, des projets de recherche, des modules... Mais aussi au cœur des ateliers.

Cette articulation ne se fait pas de manière occasionnelle puisque la pratique en atelier et les AA sont là pour aider l'étudiante à activer cette relation tout au long de son parcours.

Les jury artistiques sont aussi un espace privilégié pour rendre lisible cette rencontre entre théorie et pratique. Que le jury soit constitué de membres internes^[182] ou externes à l'établissement, les titulaires veillent à une diversification des profils le composant. Plasticiens, praticiens, professionnels du milieu, théoriciens, se retrouvent impliqués dans un exercice pour lequel l'étudiante a été formée à déployer ses intentions et pratiques outillées de références et connaissances théoriques.

[181] Dans le cadre d'Art&Crafts aujourd'hui, la présentation vidéo du Pop-up/Dodecachromie :

<https://artsandcrafts-webtoprint.com/chapitres/intensifications/ecoles/arba-esa> fait état de la mise en place des workshops Offset de MPED.

[182] Le jury artistique, composé majoritairement de membres du personnel enseignant de l'ArBA-EsA, est un jury interne. Le jury artistique, composé majoritairement de membres extérieurs à l'ArBA-EsA, est un jury externe. Le jury artistique du cours artistique principal du cursus, pour la dernière année d'études menant à l'octroiement d'un grade de bachelier ou de master, est toujours un jury externe.

Autonomie et motivation

Plusieurs dispositifs sont mis en place pour permettre aux étudiantes de mobiliser une pratique autonome et une motivation. On peut souligner de prime abord que beaucoup d'étudiantes relatent d'une perte de sens dans la manière dont iels peuvent, ou doivent, s'impliquer dans la société^[183]. L'entrée en ESA devient alors une réponse pour certaines. Cependant beaucoup soulignent qu'il est difficile de « se motiver » et donc devenir autonome dans sa propre pratique.

La société et ses crises sont vécues comme « paralysantes », une zone où « on a pas d'impact ». C'est avec ce paysage, parfois évoqué de manière explicite, que les enseignantes doivent penser des activités d'apprentissage stimulantes et permettant une mise en pratique de l'autonomie et du *faire* dès le premier cycle.

On a pu le signaler par ailleurs, notamment dans la dimension de *Recherche*, en évoquant les AA attachés à la question d'autonomie, les activités, cours, modules pensés afin de la stimuler. Il en est de même pour les ateliers des cursus.

Pour EUR, la manière dont l'équipe pédagogique a conçu les formats d'activités d'apprentissage au sein de l'atelier, permet d'exprimer différents protocoles de retour à la fois artistiques mais aussi d'écoute des besoins des étudiantes. Ils stimulent la responsabilisation envers leur apprentissage et met en avant une autonomie. Deux essentiels au développement d'une confiance créative et d'un esprit critique. La motivation est maintenue dès lors que les étudiantes ressentent qu'un espace d'agencement est instauré ou iels sont actrices de leurs apprentissages. Notre meilleur indicateur de l'engagement des étudiantes est leur forte présence et participation à tous les formats proposés.

L'autonomie est stimulée dans nos pratiques enseignantes en MPED :

- en s'adaptant à leur pratique (sachant qu'elle n'est pas figée) plutôt qu'en leur demandant d'adapter celle-ci au programme.
- Cela favorise la remise en question et une évolution de la matière du cours ;
- en proposant un programme de rencontres et visites, en prenant en compte leurs sujets, intérêts, en plus des « incontournables » et de l'actualité culturelle locale ;
- en leur donnant la parole à propos du travail de chacune, dans l'idée que nous considérons les participantes du cursus (étudiantes et enseignantes) comme le premier public des travaux.

MPED ←

Pour MPEX, certains dispositifs, outils collectifs tels que :

- la mise à disposition de références, bibliothèques et ressources en ligne (via un one drive collectif) ;
- les propositions d'évènement bonus, et partages réciproques (via team canal "recommandations et actualités").

MPEX ←

Ou encore des propositions telles que :

- le projet "exercices de styles" mis en place cette année à l'initiative de Camille Lemille.

Ces dispositifs permettent la stimulation de l'autonomie. Cela vient s'ajouter à un objectif ultime en M2 : trouver son lieu de diplôme en cohérence avec son projet individuel.

On a pu le constater, l'autonomie est au cœur du processus pédagogique de l'ArBA-EsA. Puisque, de manière transversale, l'étudiante doit être capable de mener à bien son travail artistique au sein de l'atelier.

Les enseignant.es sont présentes à l'atelier les mardis et jeudis, mais l'étudiante a accès à l'espace d'atelier toute la semaine. De plus des *plateformes*, telles qu'énoncées dans la dimension 4.2 sont pensées pour leur permettre d'approfondir leurs compétences en adéquation avec leurs projets personnels.

[183] Observation généralisée de la part des BacI lors de la journée d'aide à la réussite d'octobre 2024.

Cette question de « perte de sens », de « non ancrage » chez certaines étudiantes évoquent des questions liées notamment à l'inclusivité et aux questions écologiques ou de développement durable^[184]. Questions qui ont été amenées de manière infusée ou très explicites dans les apprentissages. On peut prendre l'exemple des postulats de EUR et MPED.

EUR ↓

La dimension inclusive est centrale dans l'historique de la création du cursus EUR. Elle est intersectionnelle. En effet, ce cursus est né d'une volonté politiques de soutenir une formation publique de qualité en arts chorégraphiques, avec une dimension internationale. Ce faisant, et s'inscrivant dans le même contexte que les autres cursus de l'ArBA-EsA, elle offre une possibilité d'accès à des candidates de contextes sociaux pluriels et économiquement modestes. L'accès et la démocratisation de l'enseignement sont des lignes de conduites que l'école souhaite poursuivre malgré le contexte économique d'EUR.

L'inclusivité est également mise en œuvre, lors des épreuves d'admission, à travers la possibilité de candidater en ligne ou en présentiel. Ceci permet de favoriser une diversité culturelle au sein du groupe international. De plus, des systèmes de traduction linguistique informels sont continuellement activés tant au niveau des textes partagés -provenant d'auteurices à la fois européennes et du Sud Global- que de la langue parlée dans l'atelier. Cela contribue à la dynamique d'apprentissage caractéristique du cursus et ses références non euro-centrées.

Quant à l'écologie, étant donné que l'outil principal du cursus est le corps comme ressource, celle-ci est envisagée dans une perspective holistique s'appuyant sur une réflexion globale portant sur la conception du programme pédagogique comme un réel « écosystème » d'apprentissage en évolution constante. Cet écosystème est régi par la mise en place de documents propres au fonctionnement de l'atelier, dont l'objectif est d'introduire des questions cruciales liées aux pratiques corporelles, telles que des chartes préventives et de conscientisation.

Lues et révisées chaque année en conversation avec les étudiantes :

- une charte sur la politique du cursus, sur les questions liées au harcèlement sexuel, à la discrimination et les outils à disposition dans ces cas (charte rédigée et adoptée en 2018)^[185] ;
- une charte de communication, sur les méthodologies à adopter lors de la communication sur les travaux performatifs des étudiantes, mettant en jeu leurs corps et leurs intimités (charte élaborée et rédigée par les étudiantes en 2020) ;
- des sessions antiracismes, préparées et menées par les étudiantes, suivant une approche auto-éducative.

Ce système écologique s'active à partir d'un équilibre entre les organismes (étudiantes et équipe pédagogique) qui le constituent.

Ce sont les modalités de communication mises en place qui le maintiennent :

- la disponibilité de l'équipe pédagogique pour des entretiens pédagogiques, en étant à l'écoute des états de fatigue mentale et/ou physique exprimés ;
- une session de partage discursive mensuelle, l'*Agora*, pour traiter de questions logistiques qui influent sur les modalités de fonctionnement collectif d'EUR et inversement. Celle-ci s'inscrivant dans la perspective de renforcer l'autonomie et la dialectique entre responsabilité individuelle et collective.

Considérant l'importance d'une production artistique et/ou éditoriale située, féministe, décoloniale et inclusive, l'atelier est particulièrement attentif à l'inclusivité et à l'écologie. Tant dans les discours qui en émergent, les moyens de production employés, que dans leur adresse ou publication. Ces pratiques sont intégrées de manière transversale à toute la pédagogie déployée.

Elles se précisent davantage sur des questions écologiques :

- dans les échanges liés à la conception plastique ou relationnelle, autour des notions de *circularité* et de *rationalisation* dans l'emploi des matériaux et de l'énergie ;
- autour de notions de communication, de collaboration et de gouvernance dans l'écologie sociale des projet.

MPED ↓

[184] À partir de juin 2025 la coordination qualité va réaliser un diagnostic sur les actions déjà mises en place à l'ArBA-EsA pouvant s'intégrer aux Objectifs de développement durable : <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals> et un plan stratégique pouvant permettre une meilleure intégration, quand ce n'est pas le cas.

[185] Question qui a été menée de manière institutionnelle dans le cadre du projet « DEBACT » en 2022.

L'inclusivité est davantage au cœur des préoccupations dans les activités pédagogiques ou le discours et l'adresse.

En atelier :

- lors des lectures de travaux ;
- durant le module d'écriture, en lien avec le projet de recherche de Laurie Charles, qui aborde notamment la maladie comme outil d'émancipation narratif/artistique ;
- dans le cours d'art du livre qui s'appuie sur la transmission d'outils d'auto-gestion et de partage des savoirs issus de projets militants queer.

S'assurer de mettre l'étudiante au centre du dispositif et le rendre actrice de son apprentissage, passe par le contexte que l'on vient d'énoncer. Mais dans un même ordre d'idée, on peut revenir sur certains mécanismes institutionnels :

- la présence étudiante en conseil de cursus ;
- la représentation étudiante à travers le CE dans les CGC, CGP et CS ;
- dans les EEE, plusieurs questions mentionnent la dimension d'autonomie et les modalités pédagogiques.

À cela vient s'ajouter la dimension de flexibilité des parcours, énoncée dans le 2.14.1. Auquel nous pourrions préciser un point non négligeable : les profils d'enseignement peuvent être modifiés lorsque des questions de spécificités, d'attentes, quant à la formation, sont discutées en conseil de cursus. C'est dans cette instance que les titulaires discutent avec les étudiantes et les autres membres de l'équipe éducative, des besoins et attentes. Suite à ces échanges, le/la titulaire - en accord avec les étudiantes et l'équipe pédagogique - peut faire état d'un souhait de changement des profils, en CGC. En fonction de l'échange du CGC, le CGP votera la décision, celle-ci sera ensuite présentée en Copaloc. Cela implique un potentiel remplacement d'un cours dans le parcours des étudiantes, activé par cette réflexion poussée : la mise au centre des étudiantes dans leurs apprentissages.

Points de vigilance

Les CC sont les instances dans lesquelles les étudiantes peuvent faire état de réflexions, difficultés, retours critiques sur les contenus et dispositifs d'apprentissage. Ce qui a pu les stimuler, ou non. Le conseil de cursus est un réel outil pour avoir un retour sur leur motivation au sein de ces activités d'apprentissage. Les EEE sont normalement des outils de mesure, au même titre que le CC pour analyser les activités qui ont du sens et qui sont pertinentes pour les étudiantes. Savoir si leurs durées, leurs niveaux de difficultés, sont adéquats... Seulement, au vu des usages et pratiques des EEE par les étudiantes, le conseil de cursus et les réunions du conseil étudiant sont réellement les 2 espaces dans lesquels les étudiantes font état de l'ensemble de ces questions.

→ Pistes d'amélioration envisagées

3.2

Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

- 1.15 Repenser les EEE.
- 1.17 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : d'un Conseil de Cours Généraux.
- 3.1 Activer un chantier sur la révision des acquis d'apprentissage, en impliquant les étudiantes.
- 3.2 Formaliser un *guide d'accompagnement* ou *carnet d'accueil* pour les membres de jurys artistiques externes, et/ou lectrices externes des mémoires.
- 3.3 Envisager (au même titre que les modalités d'évaluations sont énoncées, à minima, à chaque commencement d'un cours), un temps d'explicitation plus concret et situé des acquis d'apprentissage.
- 3.4 Une fois le travail de révision réalisé sur les acquis d'apprentissage, envisager des questions attachées aux AA dans les EEE.

3.3 Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

On a déjà pu faire état de la manière dont les profils^[186] se sont construits, la manière dont les 3 pôles constituent 3 axes importants du programme.

Pour rappel :

- *Pratique Artistique et technique*, regroupe l'ensemble des cours attachés aux spécificités du cursus. C'est dans ce pôle que l'on trouve l'atelier et les activités d'apprentissage dont on a pu faire état dans le point 3.2 chez EUR, MPEX, MPED. Il est important de préciser que le cours *Portfolio* en Bac3 est une activité que l'on pourrait envisager comme *transversale*. Cependant, suite à de nombreux échanges en CGC^[187], il a été convenu de laisser ce cours dans la *Pratique Artistique et technique* puisque le *Portfolio* n'a ni le même objectif, ni la même adresse ou la même forme en fonction des cursus. Il convenait alors de l'encadrer par des enseignantes et assistants les plus à même de situer l'usage du *Portfolio*, en fonction : des pratiques et milieux professionnels que « leurs » étudiantes seraient plus susceptibles de rencontrer.
- *Pratiques Artistiques transversales*^[188] en Bachelier et *Pratiques artistiques transversales et pratiques professionnelles* en Master, regroupent des cours techniques ou artistiques pensés de manière transversale dans lesquels toute étudiante est impliquée sans différence de cursus. C'est aussi dans ce cadre que les stages, pratiques professionnelles, sont englobés. Ces stages sont l'occasion d'enrichir son travail de praticienne par une pratique professionnelle. Cela a été précisé plus haut, les titulaires font en sorte que les étudiantes, pour leurs stages, puissent avoir le choix de pratiques professionnelles rentrant en

concordance avec les spécificités du cursus et, évidemment, avec leur souhait d'avenir professionnel. Dans ce cadre, les titulaires et l'équipe pédagogique activent leurs réseaux professionnels et le réseau Alumni.

- *Histoire-Théorie-Critique* en Bachelier et *Histoire-Théorie-Culture* en Master, regroupent les cours généraux transversaux, séminaires et parfois des cours théoriques spécifiques au cursus^[189]. Les cours généraux et les séminaires sont communs à l'ensemble des 17 cursus.

L'ensemble des UE et des cours se complètent pour répondre à un équilibre entre pratiques transversales communes et pratiques spécifiques.

On peut signaler que le travail de clarification et d'harmonisation des profils en 2023-2024 a permis une réflexion commune, intégrant l'ensemble des cursus, via les conseils de cursus, pour réaliser un diagnostic en ce qui concerne la pertinence et la cohérence des programmes. L'importance d'impliquer les CC était de pouvoir mobiliser les étudiantes dans ce processus^[190].

Lorsqu'un nouveau membre enseignant arrive, on pourra y revenir dans le point 4.1.2, la Direction reçoit chaque nouveau membre, c'est une première étape pour rendre lisible la logique de construction des programmes.

Le jury des programmes que l'on a pu décrire au point 2.1.4.1, est un autre espace, où la manière dont se construit un programme, peut être apparente.

En terme de communication, les journées pédagogiques et les assemblées plénières sont les espaces comprenant l'ensemble des membres, espaces privilégiés lorsqu'il s'agit de faire des communications majeures en terme de révisions structurales des programmes. Les CGC et CGP sont à la fois des espaces de concertation et de communication, la logique de construction des programmes y est, elle-même, discutée - la rendant très lisible.

[186] Pour rappel annexe « 0.6 Profils d'enseignement 2024-2025 »

[187] En 2023-2024 durant le travail activé par la Direction adjointe en ce qui concerne la clarification des profils.

[188] Pour exemple :

-les modules en Bac2 convoquant des pratiques ou techniques multiples alliant pratiques et réflexions théoriques au sein de projets expérimentaux.

-les Cours à choix en Bac3 et M1 où l'étudiant·e, en fonction de ses envies, réflexions, ou besoin en terme de savoir-faire, connaissances, peut choisir un cours artistique attaché à un autre cursus ou une pratique différente qui se dissocie de ce qu'il pratique dans le cursus.

[189] On pense par exemple au cours Actualité de l'édition pour MPED.

[190] Le document de travail collectif se trouve dans l'annexe « 1.8 tableau de synthèse des propositions des CC.V2 »

Pour les étudiantes, la logique de construction des programmes est rendue lisible via le CE, les CC et aussi lors de l'élaboration de leur PAE et des échanges qu'ils et elles peuvent avoir avec la conseillère académique.

L'échelle de cette école permet une certaine vigilance quant au « *contrôle* », au constat et à l'observation de la maîtrise des prérequis et corequis.

Au niveau Macro

Les jurys d'admissions, le jury des programmes, sont des dispositifs permettant de limiter les déséquilibres. Le SEVE dans l'encodage et la constitution des PAE y est lui aussi, sensible.

Au niveau Micro

Les titulaires ont des entretiens individuels avec les étudiantes de manière régulière. Les feedbacks et échanges permettent une certaine vigilance sur ce point. Les enseignantes, qu'elles soient de cours artistiques, généraux, techniques, ou même des plateformes, ont une facilité d'échange entre elles, permettant un autre degré de diagnostic. L'arrivée de la nouvelle conseillère académique et son intégration rapide au sein de l'équipe administrative a déjà permis des réflexions conjointes avec la coordination qualité en ce qui concerne les dispositifs d'aide à la réussite^[191], et de nouvelles activités d'apprentissage que l'on pourrait proposer dès l'année 2025-26 dans ce cadre. On pourra revenir dans la dimension 4.3.4 sur les différents cours et dispositifs permettant de répondre aux difficultés que rencontrent les étudiantes.

À son arrivée, la nouvelle Direction a décidé de rencontrer individuellement l'ensemble des enseignantes. Ce type d'initiative, vient s'ajouter au travail réalisé en réunions des cours généraux, CGC, assemblées plénières ou journées pédagogiques, nous permettant de nous assurer ou de diagnostiquer s'il y a, ou non, des redondances dans le programme. En amont de chaque appel public, le CGC et le CGP sont sollicités afin de définir les futures postes à pourvoir. On peut souligner que les commissions de recrutements, pas le biais des projets pédagogiques présentés par les

candidates, permettent un regard vigilant sur de possibles redondances.

Le conseil de cursus est l'un des outils que les étudiantes s'approprient afin de relever des redondances. Il faut aussi noter que les EEE - si elles étaient fonctionnelles - permettraient d'avoir un retour sur cette question.

Les étudiantes de la commission qualité soulignent que les redondances qu'elles avaient pu vivre dans le programme étaient vécues comme pertinentes, permettant un rappel sur ce qui avait été vu précédemment et un réinvestissement, de leur part, dans un autre contexte.

Pour ce qui est du « vécu » à l'atelier, que ce soit pour EUR, MPEX ou MPED plusieurs dispositifs sont pensés de manière verticale associant l'ensemble des niveaux. Cela implique une révision perpétuelle des activités d'apprentissage pour les enseignantes attachées à l'atelier. Ces activités se construisent autour de ce que les étudiantes apportent ou enrichissent et qui, par essence, produisent des changements et modifications des contenus.

De manière transversale l'impossibilité de changer les intitulés de cours - difficulté située dans le point 1.2.1 -, crée parfois une mécompréhension des étudiantes. On peut le voir avec l'intitulé « *Art du livre* », un cours qui laisserait entendre que son contenu se situe autour de la question de la reliure au niveau historique. Cependant aujourd'hui il n'en est rien^[192]. Le contenu même des pratiques est en constante transformation, ce qui est positif, mais cela implique une charge de travail pédagogique et de communication non négligeable.

Lors de la journée pédagogique d'Octobre 2024, l'ambition de la coordination qualité a été de commencer à cartographier les acquis d'apprentissage investis dans chaque programme, en plus des usages.

Un chantier très complexe à mener pour le moment, au vu des questions soulevées au point 3.1. Ce travail pourrait être facilité avec un nouveau logiciel de gestion scolaire. En effet, en fonction des fonctionnalités, certains logiciels permettent d'encoder les fiches de cours^[193], cela faciliterait l'exportation, la visibilité générale des programmes et la cohérence entre les AA investis par chaque cours.

[191] La coordination qualité en 2023-2024 a activé avec la Direction, l'ancienne conseillère académique et 2 enseignants un GT pour élaborer un plan stratégique aide à la réussite, voir dimension 4.3.4.

[192] Fiche de cours : https://portail.orba-esa.be/fiche_cours/art-du-livre-atelier-4/

[193] Sur lesquelles les AA pratiqués sont précisés.

On le sait, un certain nombre d'UE sont au choix de l'étudiante, de même que le stage, ce qui fait varier les AA au sein d'une même promotion d'étudiantes. Cela implique qu'en fonction de ce que choisit l'étudiante certains AA seront travaillés plus en profondeur que d'autres.

Dans les profils de MPEX et MPED, la grande majorité des AA sont mobilisés dans la partie « atelier ». Les programmes des masters MPED et MPEX ont été pensés en 2015, en s'appuyant sur la liste des AA de façon à ce que les objectifs, la vision et les perspectives de ces programmes rejoignent les objectifs fixés plus largement par les AA. Dans leurs usages, les AA ont donc été un support d'élaboration de leur programme et se sont retrouvés infusés dans les pratiques pédagogiques. À l'origine de la création des 2 masters, il n'y avait pas d'encadrement disponible pour la création de nouveaux cours. L'objectif était alors, pour constituer et rendre viable les programmes, d'utiliser les ressources de l'école. C'est à dire d'utiliser les cours déjà existants et de les associer aux programmes pour les rendre viables.

Points de vigilance

La cohérence des AA et des compétences travaillées entre les différents cours peuvent être mises à mal suite à la précarisation des statuts des enseignant.es. Une personne, sous statut conférencier, n'est engagée que pour un an (renouvelable). Penser un programme cohérent en terme de AA, qui se répondent et se complètent, avec un turn-over important, paraît complexe. On a pu signaler dans la dimension 2.1.4.1, la flexibilité des parcours et du PAE d'une étudiante, la communication que nous mettons en place pour leur en informer.

À cela, on peut signaler plusieurs observations des étudiantes de la commission qualité en ce qui concerne l'agencement général des programmes :

→ certains cours - non optionnels - des PAE, ne permettent au niveau de la grille horaire, de pouvoir choisir certains séminaires. Puisque l'ensemble des séminaires n'ont pas une place précise et définie dans la grille horaire. Un chevauchement peut s'opérer ;

- pour ce qui est des séminaires, on peut aussi se retrouver à choisir les cours, en fonction de l'agenda et de la grille horaire et non du contenu de cours. En effet certains séminaires peuvent se donner par quadrimestre (4h/semaines), sur 2 quadrimestres (2h/semaine ou 4 h/tous les 15 jours). « Cela peut être vécu de manière positive lorsque d'un point de vue professionnel et personnel, il est possible d'organiser son agenda. Cependant cela peut être vu de manière négative lorsque certains cours ne peuvent être choisis en fonction de notre pratique et de la manière dont on souhaite l'enrichir ».
- « Les jours d'atelier, actuellement, sont les mardis et jeudis^[194]. Il serait idéal d'avoir 2 jours d'affilé, cela pourrait nous permettre de palier un sentiment de dispersion^[195] ».
- En ce qui concerne le CAC en Bac3 | M1, plusieurs éléments ont été signalés :
 - 1 Il y a une grande variable en terme de contenus, formes, modalités, et charge de travail à la maison ».
 - 2 « Si le Cours à Choix est choisi au hasard^[196], alors la manière dont il doit être défini peut se situer dans la question d'une *découverte* d'une pratique ».
 - 3 « Le CAC a lieu le jeudi après-midi, ce qui a un impact sur notre présence en atelier. On a la sensation de perdre une demie journée de travail d'atelier ».
- L'organisation générale des cours CA, CT, CG crée une sorte de scission encore palpable. Pour permettre une relation, une cohérence, une liaison, les titulaires invitent régulièrement les profs des CG sur les jours d'atelier. Seulement, cela peut s'avérer compliqué puisque ces enseignantes ont d'autres activités professionnelles.

[194] Les ateliers sont ouverts toute la semaine en accès libre, les mardis et jeudis sont les jours où les titulaires ou enseignant.es de l'atelier sont présents pour les suivis et activités d'apprentissages.

[195] Cette question revient en CGC de manière récurrente et pour le moment aucune solution n'a pu être trouvée.

[196] Option envisagée pour l'année académique 2025-2026, puisque jusqu'à maintenant le CAC était dépendant de cette procédure : l'étudiant.e devait faire 4 choix parmi l'ensemble des CAC proposés, en les rangeant par ordre de priorité. Seulement, la plupart des étudiant.es choisissaient les mêmes CAC, avec 4 premiers choix récurrents, certains CAC se trouvaient donc délaissés. Ces choix étaient souvent réalisés, dans l'attention d'approfondir le travail réalisé de l'atelier du cursus, par une autre pratique. Plutôt que l'intention de découvrir une pratique sans intention précise. Ce dispositif a développé beaucoup de frustration, les étudiant.es n'ayant que rarement leurs premiers choix...

Les observations suivantes répondent peut-être davantage à la question de prérequis :

- « à l'arrivée en M1, on a un cours d'Histoire de l'Art contemporaine. Lorsque l'on arrive en passerelle, on a peut-être pas eu de mise à niveau en Histoire de l'Art. Il pourrait être intéressant d'ouvrir l'aide à la réussite des cours généraux aux M1^[197] » ;
- « un cours pour apprendre l'anglais ou le pratiquer serait idéal dans l'objectif de répondre aux compétences demandées en stage » ;
- « la réception des horaires arrive trop tardivement, on reste sur des horaires provisoires jusqu'en Octobre. Cela a un impact sur notre implication. S'organiser avec son job étudiant alors que l'année a déjà commencé est très compliqué^[198]. On constate en début d'année que les équipes administratives sont surchargées, cela donne la sensation que l'école n'est pas prête pour nous accueillir. Empathique face à cette situation, on n'ose pas forcément les déranger lorsqu'il y a une incompréhension » ;
- « il pourrait être intéressant de phaser la journée de rentrée académique. On ne comprend pas les raisons de toutes les informations données, nous sommes noyées dans le flux ». La *Journée d'aide à la Réussite*^[199] comme elle est pensée pour les Bac1, serait un bon moyen de réaliser un phasage. Ou du moins, revenir sur les points qui questionnent les étudiantes, si elle était activée pour l'ensemble des niveaux.

88

On peut ajouter que la gestion des ECTS est certainement un point à travailler dans un avenir proche. Cette question est soulignée de manière récurrente en CC, CGC, CGP. L'harmonisation des profils en 2023-2024 a été une étape pour permettre de clarifier les dispositifs, équilibrer les crédits liés à la *Pratique Artistique* entre les différents profils des différents Coursus. La mise en application du décret paysage dans les profils ayant créé des variables, sur lesquelles il était urgent de travailler.

Cette étape réalisée, il convient maintenant de se poser la question de la répartition des crédits en regard du décret paysage et d'analyser l'ensemble des cours pour estimer si la charge de travail de l'étudiante est correcte, vis-à-vis du nombre de crédit attribué pour chaque cours.

3.3

Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 1.13 En corrélation et à la suite du travail d'harmonisation des profils d'enseignement mené en 2023-2024, un travail de fond sur la répartition des crédits s'avère important à envisager.
- 1.15 Repenser les EEE.
- 1.17 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : d'un conseil de cours généraux.
- 2.8 Envisager la mise en place d'un cours d'anglais.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, pour permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.
- 3.1 Activer un chantier sur la révision des acquis d'apprentissage, en impliquant les étudiantes.
- 3.2 Formaliser un *guide d'accompagnement* ou *carnet d'accueil* pour les membres de jurys artistiques externes, et/ou lectrices externes des mémoires, en rendant lisible la construction des programmes et les agencements possibles des PAE.
- 3.4 Une fois le travail de révision réalisé sur les AA, envisager des questions attachées aux AA dans les EEE.
- 3.5 Cartographier les usages des AA à l'aide d'un nouveau logiciel de gestion scolaire.
- 3.6 Fixer la grille horaire des cours dès le mois de juillet qui précède la nouvelle rentrée académique.
- 3.7 Revoir les CAC.

[197] Pour le moment ce dispositif est opérant pour les Bac1 | Bac2 | Bac3.

[198] Sur ce point on peut souligner, qu'à son arrivée, la nouvelle Direction a mis la question de l'organisation de la rentrée suivante, comme un point d'urgence de travail pour les équipes administratives. La charge de travail des équipes est tellement importante que ce point se fait chaque année en urgence.

[199] Voir dimension 4.3.4

3.4

Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

L'ensemble des critères d'évaluation de chaque cours est explicité, à minima, en début de chaque quadrimestre, par l'enseignante qui donne le cours.

De plus, en début d'année, chaque enseignante doit impérativement remplir et mettre à jour sa fiche de cours avec les modalités^[200], critères d'évaluations et acquis d'apprentissage visés. Afin de s'en assurer un rappel est fait auprès des enseignantes aux plénières de juillet et septembre et par mail.

Dans le cadre de son discours auprès de chaque niveau, à la rentrée académique, la Direction informe les étudiantes de la présence des critères dans les fiches de cours et leur montre comment y accéder.

Les titulaires de chaque cursus informent les étudiantes, en début d'année, des conditions de réussite du programme.

De plus, au même titre que pour les recours, les étudiantes peuvent trouver ces conditions dans le *Règlement des études*^[201]. La conseillère académique est aussi un point de contact pour les étudiantes, leur permettant de comprendre, ou de leur rappeler, ces conditions de réussite et le fonctionnement du décret paysage. Les enseignantes, après chaque jury artistique, réalisent un feedback individuel ou collectif^[202]. Un dispositif permettant aux étudiantes de prendre conscience de leurs lacunes et progrès. Dans un même ordre d'idée, à la fin de la défense du mémoire, les promoteurices réalisent un retour.

Après le jury de délibération, les professeurs se tiennent à la disposition des étudiants selon l'horaire affiché aux valves de l'ArBA-EsA.

Les copies d'examens sont accessibles aux étudiants auprès des professeurs, elles sont consultables sur la semaine qui suit les délibérations.

D'un point de vue spécifique

En EUR-ISAC, nous partageons les attendus à la rentrée. Puis, lors des entretiens pédagogiques de début d'année, nous reclarifions ce qui est attendu des étudiantes. Les modalités d'évaluation sont partagées oralement et par écrit. Il est également possible de les réitérer, si besoin, vu la régularité des échanges avec les étudiantes. Nous partons du principe *d'encouragement et d'accompagnement* des étudiantes dans leur développement artistique qu'elles soient en Bachelier ou en Master. Nous opérons ainsi dans une sphère autre de celle de la « réussite » et de l'« échec ».

Étant donné que le programme porte sur le corps comme outil d'expression, de création et de réflexion, la présence régulière de l'étudiante, son implication, son suivi de l'atelier, des formats partagés ainsi que la prise d'initiatives, la participation à la vie collective du groupe, sont des éléments essentiels à notre évaluation continue. S'ajoutent à cela, les rendus écrits, ainsi que le processus de création du projet final.

Les procédures sont les mêmes pour les Bacheliers et les Masters.

Nous communiquons les conditions de réussite oralement et par écrit.

L'accompagnement et le feedback artistique s'effectuent lors de séances de mentoring individuel au studio. Outre cet échange, des retours sont transmis oralement lors des jurys internes de demi-année. Ces jurys sont formatifs (non cotés), afin de permettre aux étudiantes de se focaliser sur leur projet, sans stress.

C'est un indicateur de notre volonté pédagogique, privilégier une approche qualitative, plutôt qu'une approche comparative.

Nous pointons les points forts, posons des questions ouvertes pour pousser les étudiantes à trouver ou se questionner, nous offrons des références.

Nous croyons fortement que la prise de conscience de là où se situe chacune dans son parcours, se fait dans le temps, dans son immersion dans le programme, dans l'observation des travaux, dans la participation aux travaux des unes et des autres.

[200] L'évaluation correspondant à un enseignement peut consister en un examen oral et/ou écrit, une évaluation artistique, une évaluation continue ou tout autre travail effectué par l'étudiant à cet effet. Les examens oraux et les évaluations artistiques sont publics. Le public ne peut en aucune manière intervenir, ni perturber le bon déroulement des épreuves. La langue d'évaluation est le français. Toutefois, dans le respect des conditions décrets, des activités d'apprentissage peuvent être évaluées dans une autre langue avec l'accord explicite du ou des enseignants concernés. Les évaluations ont lieu à la fin du quadrimestre durant lequel les activités d'apprentissage évaluées sont organisées.

[201] Annexe « 2.1 Règlement des études 2024-2025 »

[202] En fonction de la demande des étudiantes.

Plus ponctuellement lors des moments des jurys, les retours effectués sont des temps d'apprentissage et de prises de conscience ouverts à toutes.

Les étudiantes voient les travaux de leurs collègues, écoutent et prennent des notes les unes pour les autres.

Finalement, la note de l'atelier est octroyée en suivant la grille donnée par l'ArBA-EsA.

En MPED, pour les cours de pratiques de l'édition, l'atelier, pratique de l'art outils critiques, les évaluations sont continues.

Les lectures de travaux se font minimum 1 fois par mois pour chaque étudiante. C'est ce qui jalonne l'année. Les attentes sont précisées par rappel oral et par mail, en supplément de la fiche de cours. En terme de modalité, une spécificité est à souligner : 50% de la note d'atelier est en auto-évaluation sur base de critères fixés par les étudiantes. Elles savent donc au moins partiellement ce qui est attendu d'elles...

Si les conditions d'admission sont rencontrées, la fréquentation et l'engagement sont réguliers. Il n'y a pas de risque d'échec en atelier. En fonction du travail proposé et des compétences préalables de l'étudiante, l'équipe pédagogique va leur faire progresser dans ces domaines là en priorité, de manière différenciée.

D'expérience, le retour oral est privilégié à l'écrit. Même si les deux sont possibles en fonction des demandes et besoins. Les retours oraux sont moins sensibles à une mauvaise interprétation et permettent un échange constructif.

Le Feed-Back reste le mécanisme de rétroaction privilégié.

Les participantes sont encouragées à prendre la parole et à réagir aux commentaires formulés. Dans ce cadre on privilégie les rendez-vous individuels, pour continuer à travailler entre les lectures de travaux et ne pas créer de blocage. Par la discussion l'étudiante peut identifier les forces et faiblesses de sa proposition. Les étudiantes ne sortent pas avec le même socle de compétences en fonction de ce qu'elles ont développé dans le cursus.

Points de vigilance

De manière générale, la communication interne et l'accès à l'information via le portail, et teams, sont de grands chantiers nécessaires, dont nous sommes toutes conscientes. Il arrive malgré tout que certaines ne prennent pas assez en compte que des échecs, dans d'autres cours, puissent compromettre leur parcours.

En plus des fiches de cours, pour les cours se déroulant dans le cadre de l'atelier, les étudiantes de MPEX reçoivent, en chaque début d'année, un document récapitulatif des attentes, conditions de réussite, acquis d'apprentissage qu'elles et elles devront mobiliser. Un rappel des modalités d'évaluations est fait en amont des jalons de présentation. Les feedbacks, l'auto-évaluation et les bilans sont activés à plusieurs reprises durant l'année.

Après chaque présentation, un petit feed-back est réalisé, individuel ou semi-individuel, en cas de besoin, et collectif.

Dans le cas où l'étudiante présente des difficultés, le mécanisme de rétroaction privilégié est le feedback.

Les notes d'évaluations sont toujours indicatives et toujours situées dans une échelle (la plus faible et la plus haute). Nous privilégions l'aspect formatif et le temps d'échange à la note.

À cela s'ajoute un mécanisme de rétroaction transversal.

Chaque atelier dispose d'un nombre d'heures^[203] disponibles entre avril et juin pour déployer des activités d'aide à la réussite pour les étudiantes en difficultés. Cela peut prendre plusieurs formes : aide sur les portfolios, soutien à la préparation de l'échange avec le jury, soutien à la monstration du travail...

On a pu le définir dans la dimension 2.1.3.1, le mémoire est soumis à un vademécum^[204] disponible sur le portail des étudiantes.

L'enseignant donnant le cours de méthodologie du mémoire revient sur les modalités d'évaluation et conditions de réussite dès la M1.

Un rappel est fait par chaque promotrice, dès le début de la M2.

De plus, dans le cadre des activités d'aide à la réussite, les M2 sont invitées à une dizaine de séances de travail données par 3 enseignantes, en co-construction, sur la question spécifique du mémoire^[205].

[203] Une petite quinzaine. Le nombre dépend du subsidat Promotion Réussite qui varie chaque année.

[204] Annexe « 2.4 Règlement des Mémoires-2024-2025 »

[205] Voir dimension 4.3.4.

Points de vigilance

Dans le cadre des évaluations des enseignements par les étudiantes (EEE) plusieurs questions sont attachées aux modalités d'évaluations^[206], les étudiantes peuvent les évaluer en indiquant leur point de vue grâce à un curseur à 5 points^[207] :

- les objectifs du cours, ses enjeux sont explicités par l'enseignant·e ;
- les modalités d'évaluation ont été présentées par l'enseignant·e (à minima en début d'année ou de semestre) ;
- le contenu du cours est cohérent par rapport à l'évaluation ;
- l'enseignant·e apporte un feedback/retour sur le travail ;
- Comment estimez-vous le niveau d'exigence du cours (très exigeant, exigeant, suffisant, faible) ?

Il est aussi possible, dans ce même processus, de pouvoir faire remonter des remarques pertinentes sur les processus d'évaluations, dans la dernière partie du questionnaire EEE grâce à l'encart « autres commentaires, suggestions, à propos du cours/de l'enseignement ». Cependant, et cela est un point important dans les pistes d'amélioration que l'on souhaite mettre en place, ces EEE ne sont que très peu activées par les étudiantes.

Pour les Bac1 | Bac2 | Bac3 d'Espace Urbain, les cours qui influent le plus sur le taux de réussite annuel sont les cours généraux transversaux et les modules de recherche en Bac2. Ce sont ces cours sur les 2 dernières années^[208], qui sont susceptibles d'être le moins validés dès la première année de participation.

Tendance transversale à l'ensembles des 17 cursus

Pour les M1 | M2, dans la poursuite d'étude, ce sont les stages ou le mémoire qui sont susceptibles d'être le moins validés dès la première année de participation. Il y a une forte tendance à réaliser le bloc de 2nd cycle en 3 ans plutôt que 2. Une partie des étudiantes est donc dans le cas de figure suivant :

- en première année de M2, iels avancent sur le mémoire, cherchent des stages, iels valident l'ensemble des autres cours de leur PAE et le jury artistique ;
- en seconde année de M2, iels réalisent le stage de M2 quand celui-ci est présent dans la PAE, rendent et défendent le mémoire.

Le CE, les étudiantes de M2 présentes à l'aide à la réussite du mémoire et les étudiantes de la commission qualité, soulignent qu'il n'est pas compatible, au vu de la précarité étudiante et de la nécessité d'avoir un travail alimentaire, de compiler : le mémoire, les stages et le reste de la PAE sur une seule année. Iels ont pu souligner que le cours de *méthodologie du mémoire* arrivait au bon moment dans le parcours, que la mise en place de l'aide à la réussite avait complété. L'ensemble étant d'un vrai soutien dans l'accompagnement du travail, mais ne peut répondre à la question de la précarité.

[206] Evaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) pour l'année 2023-2024 :

Cours Généraux : <https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevofin=shell&ofin=NeoPortalPage&subpage=design&id=uDxqvbjEpkqZji-tVzcALGcl3kSiDwxNto4EDv-z009UQU5ZTUdLMUFQRTM4MEhZODhMVThUT05PVS4u&analysis=true>
Cours Techniques : <https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevofin=shell&ofin=NeoPortalPage&subpage=design&id=uDxqvbjEpkqZji-tVzcALGcl3kSiDwxNto4EDv-z009UOTFGNjZDT1jZVvkZXRdy2UEszVINCuoZITS4u&analysis=true>

[207] « | ++ | + | -/+ | - | -- | Merci d'indiquer à quel point vous êtes complètement d'accord (++) ou vraiment pas d'accord (--) avec les énoncés suivants »

[208] On ne peut avec ProEco, avoir accès qu'aux 2 dernières années académiques.

3.4

Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 1.13 En corrélation et à la suite du travail d'harmonisation des profils d'enseignement mené en 2023-2024, un travail de fond sur la répartition des crédits s'avère important à envisager.
- 1.15 Repenser les EEE.
- 1.17 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : d'un conseil de cours généraux.
- 2.2 Envisager un TFE en Bac3 pourrait peut-être aider à la mise au travail en ce qui concerne le mémoire.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, pour permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.
- 3.1 Activer un chantier sur la révision des acquis d'apprentissage, en impliquant les étudiantes.
- 3.2 Formaliser un *guide d'accompagnement* ou *carnet d'accueil* pour les membres de jurys artistiques externes, et/ou lectrices externes des mémoires, en rendant lisible la construction des programmes et les agencements possibles des PAE.

Critère 4

L'établissement/ l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme d'études

4.1 Ressources Humaines

4.1.1 Affectations des ressources humaines

Ce n'est pas l'école qui réalise un arbitrage en terme d'affectation des ressources humaines. Pour l'administration, on se base sur le *Décret du 20 juin 2008*. Suivant le nombre d'étudiantes finançables^[209], on accède à un nombre de points qui nous donne l'arbitrage des affectations.

On reçoit la réponse pour les affectations d'une année académique sur l'année suivante. Ce calcul est fait chaque année par la secrétaire de direction.

Pour les enseignantes, c'est le *Décret du 20 décembre 2001* qui cadre le calcul d'Unités Temps Plein. De même que pour l'administration, le calcul est fait sur le nombre d'étudiantes finançables. Ce calcul se fait sur une moyenne de 5 ans, les 5 années précédentes, et se fait tous les 5 ans^[210]. De ce fait, lorsque que le taux de fréquentation étudiante augmente d'un seul coup, suivant l'année, l'encadrement peut être insuffisant^[211] pendant quelques années.

Du côté du cadre administratif on constate un problème récurrent en terme de ressources humaines, le cadre n'est pas suffisamment doté par rapport à la charge de travail demandée. La hauteur des statuts n'est pas adéquate au regard de la charge et des responsabilités demandées. Pour exemple : la comptabilité est assurée par un assistant comptable alors que celle-ci devrait être assurée par un expert-comptable. Autre exemple, le poste d'assistant administratif disponible a été attribué à une mission de juriste. L'équivalent de 8 UTP administratifs pour une gestion de 561 étudiantes et plus de 80 enseignantes paraît insuffisant et produit une surcharge de travail plus que conséquente. Cela implique qu'il n'y a aucune marche de manœuvre au sein de l'équipe lors de l'absence d'une personne, les démarches administratives se font au jour le jour – en priorisant les urgences.

Pour les enseignantes, la difficulté des statuts a déjà été explicitée dans la dimension 1.2.1. On peut ajouter que dans le *Décret du 20 décembre 2001*, il est précisé que la charge d'encadrement sous le *statut professeur* comprend une charge administrative^[212] de 2h pour un temps plein, et de 1h en dessous d'un temps plein, par semaine. Cependant, les enseignantes soulignent, régulièrement, que la charge administrative réelle est plus importante. Les conférencières étant payés à la prestation, la question du travail administratif n'est pas comprise dans les prestations alors qu'il est existant. Cela vient s'ajouter à leur statut déjà précaire. On ne parvient pas à résorber ce déséquilibre. Comme déjà énoncé, la mise en place du *plan conférencier*^[213] permettrait de revaloriser des *heures conférenciers* en *heures professeurs*, pour les cours à la grille. Pour ce qui est des enseignements artistiques, l'encadrement des jurys

[209] Sur une moyenne de 3 années.

[210] Annexe « 4.1 UTP-Cadre 22-23 - 26-27 ».

[211] En plus du fait qu'on le considère déjà insuffisant.

[212] En plus de la préparation des cours.

[213] Au demeurant, très lent à mettre en place.

artistiques et le suivi des stages, sont réalisés par les titulaires de cursus. Cela implique une surcharge de travail. De manière exceptionnelle, l'ArBA-EsA a eu la possibilité en 2024-2025, de doter les titulaires de cursus de minimum 8/12. Cette possibilité a été donnée au détriment d'une habilitation d'un nouveau master que l'école n'a pas activé^[214]. Pour les heures d'*assistant*, afin d'éviter une précarisation, il a été demandé de préserver les heures au minimum de 10/20. Ce cadre et cette répartition est collégialement validée en CGP. Concernant l'encadrement des mémoires, une difficulté déjà énoncée dans la dimension 2.1.3.1 persiste. Les promoteurices encadrent les mémorant·es en plus de leur charge d'enseignement. Il a été défini qu'à partir du moment où une enseignant·e dispose d'une heure sous le *statut professeur*, il·elle est en mesure de suivre jusqu'à 3 mémoires^[215]. Au-dessus d'1/12 d'heures, le·la professeur·e peut suivre jusqu'à un maximum de 5 mémoires, afin de s'assurer que ce suivi soit fait avec qualité et éviter une surcharge de travail importante. On constate encore plusieurs exceptions en 2024-2025, concernant 4 enseignant·es qui ont dû prendre plus de mémoires que ce qu'il avait été défini^[216].

Une enquête des risques psychosociaux a été menée en 2020 par le PO^[217]. Elle montre une grande motivation des enseignant·es et une satisfaction dans le travail. Mais elle met en évidence que les deux principaux risques psychosociaux sont liés à la précarité des statuts et au défauts de bâtiment^[218]. L'enquête *Behaves*^[219], qui s'est intéressée à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en FWB, relate d'une corrélation statistique entre les membres du personnel victimes de harcèlement et l'instabilité ou la fragilité de leurs statuts.

L'onglet Bien-être^[220] du site internet de l'ArBA-EsA est un outil ressource permettant de situer les différents dispositifs actuels mis en place en réponse à la question de bien-être des étudiant·es et des enseignant·es. On pourra y retrouver les contacts et les objectifs de la Personne de confiance^[221] pour les enseignant·es. Mais aussi le service social | la psychologue | la cellule de soutien | la cellule psychologique SAFESA | la Street Law Clinic | SE.SA.ME pour les étudiant·es.

Si une situation anormale survient et que la Direction en est informée, l'information est d'abord partagée avec le PO^[222] qui conseille ou, le cas échéant, prend des décisions, au bénéfice de la qualité de l'enseignement.

Points de vigilance

Le cadre étant fixé, on ne peut avoir de latitude pour ajouter et enrichir l'encadrement, et répondre adéquatement aux besoins du programme. L'adéquation entre les moyens nécessaires et les moyens disponibles est régulièrement analysée dans le cadre collégial et participatif du CGP ou du CGC. Les Directions, membres administratifs, enseignant·es peuvent eux-mêmes questionner ce cadre. Le cadre est montré de façon transparente. Lorsqu'une question se pose, elle est toujours portée dans ces instances, ou lors des journées pédagogiques – impliquant l'ensemble de la communauté. Cependant, le manque persistant entre moyens nécessaires/moyens existants met en danger un équilibre fragile et instable. Les demandes gouvernementales dans le cadre de la « simplification administrative » ont régulièrement pour effet une surcharge de travail (nombre de données collectées pour les étudiant·es, modifications des décrets).

[214] Le master Art Sonore.

[215] Cette régularisation tient compte d'un passif et d'une réflexion menée depuis 2023-2024, l'objectif est de pouvoir le consolider sur les 5 prochaines années.

[216] Dans le « *pôt commun* » des heures résiduelles de conférencier, des heures ont pu être attribuées à ces enseignant·es. Cette « solution » n'a pu être mise en place qu'à partir de 2024-2025.

[217] Annexe « 4.16 Rapport sonar - risques psychosociaux 2020 ».

[218] On pourra y revenir dans le point 4.2.1.

[219] Annexe « 2.8 behaves-rapport-2024 ».

[220] <https://arba-esa.be/fr/lecole/bien-etre>

[221] La Personne de Confiance peut interagir ou conseiller en cas de situation anormale, si une personne se trouve en situation de mal-être ou rencontre une difficulté. Elle informe la Direction si l'enseignant·e le souhaite. La P.C peut se faire superviser par le PO si besoin.

[222] Pilotage tous les 15 jours.

Une inquiétude est à soulever, au vu des nouvelles mises en place décrétales, des nouvelles conditions de finançabilité^[223], des DIS^[224], de la nouvelle mise en place du master en enseignement – section 5^[225] - une perte conséquente d'étudiantes finançables est à prévoir. Ce qui impactera certainement l'encadrement sur les prochaines années.

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.1.1

Affectations des ressources humaines

- 1.2 Un point en réflexion, déjà discuté dans plusieurs instances de l'ArBA-EsA tels que le CGC et le CGP mais qui n'a pu être encore activé : la mise en place d'une charte de collaboration s'adressant à l'ensemble des membres de la communauté de l'ArBA-EsA. Que ce soit pour des enseignantes, membres du personnel administratif, des intervenantes extérieures ou membres de jurys externes, une telle charte permettrait de situer et rendre plus explicite la culture de notre établissement et ses valeurs.
- 1.5 Identifier des outils pertinents qui permettent de gagner du temps et diminuer la charge de travail administrative | former les équipes.
- 1.9 Avoir un logiciel de gestion scolaire et administrative opérant.
- 1.12 Faciliter les collaborations pédagogiques. Organiser de manière mensuelle des réunions conviviales auxquelles toute enseignante peut participer et mettre des points à l'ODJ (cohésion des programmes, bonnes pratiques, questionnements, difficultés...).

4.1.2

Recrutement, sélection, gestion et développement des compétences des personnels (formation continue et développement de carrière)

Pour ce qui est du fonctionnement des commissions de recrutement : une charte déontologique^[226] a été rédigée en accord avec la Ville de Bruxelles en 2018. Cette charte a donné lieu à une modification de notre règlement^[227] en 2021. La procédure de recrutement se fait par appel public. Ces recrutements sont organisés une fois par an en corrélation avec les dates officielles de « l'Appel au Moniteur^[228] ».

La Direction, la Direction adjointe, avec l'aide de la secrétaire de direction réalisent courant Décembre-Janvier un premier calcul et une analyse des postes à pourvoir pour l'année académique suivante. Si ce calcul peut paraître sensiblement identique chaque année, c'est à cette période-là, suite à des observations relevées en plénières, en CC, en journées pédagogiques en CGP ou CGC^[229], que l'on peut envisager un changement.

Cependant, comme précisé^[230], cela ne peut se faire qu'en flux-tendus.

Les heures d'encadrements étant très réduites, la création d'un nouveau cours ne peut se faire que par la suppression, ou diminution en nombre d'heures d'un autre cours, un départ à la retraite, une démission. Ce qui laisse très peu, voir pas de latitude à ce niveau-là. À la suite de cette analyse, une proposition d'appel public est proposée en CGC et CGP. Précisions et modifications de postes à pourvoir sont ensuite votées en CGP.

[223] Le décret paysage et ses possibilités de finançabilités, voir : <https://mesetudes.be/decretpaysage>.

[224] Droits d'inscription spécifique : 4175 euros.

[225] Transformation de l'agrégation de 30 ects, à 60 ects suite à la réforme initiale des enseignant-es. Il est important de signaler que l'ARES a observé une baisse de réussite par blocs annuels, et une baisse d'inscription pour ce qui est des masters en enseignement sections 1, 2, 3 concernés par la RFIE depuis 2023-2024.

[226] Annexe « 4.2 Charte déontologique CR ».

[227] Annexe « 4.3 Règlement des Commissions de recrutement ».

[228] De fin Février à fin Mars.

[229] Sur un manque, un besoin d'un nouveau cours ou la réorganisation de certains cours.

[230] Dimension 1.3.1

Le CGP est aussi en charge de la composition des commissions de recrutement, cela se fait courant Février^[231]. La politique de l'école implique que les commissions de recrutement soient paritaires. On compte idéalement 9 membres au sein de chaque commission de recrutement.

Elles sont constituées de la Direction et Direction adjointe^[232], d'une ou deux scribes^[233], elles incluent 4 membres internes enseignantes, dont -à minima- un membre de chaque cursus concerné par l'appel. La pluralité de profils est un objectif et un choix qualitatif : chaque commission doit faire état d'une mixité entre les enseignantes théoriciennes et praticiennes et un appel à volontariat est systématiquement réalisé auprès de professionnelles extérieures, on compte 1 voire 2 professionnelles externes par commission.

Les candidates remettent lors de leur candidature, en plus de leur dossier administratif^[234], un projet pédagogique, un CV, et pour les cours artistiques un portfolio. Une commission de présélection se réunit, courant Avril. Organisée par la Direction, l'ensemble des membres des commissions est invité à y siéger. Elle donne un premier avis sur base des dossiers avant la réunion des commissions spécifiques. Elle a notamment pour objet d'assurer une collégialité et d'engager la transversalité, de faciliter le travail des commissions spécifiques en écartant les candidatures non recevables.

En mai, les commissions de recrutement analysent les candidatures, entendent les candidates, et remettent un avis, qui sera ensuite validé par les instances de gouvernance internes et externes (PO). Lors des commissions de recrutement les enseignantes / professionnelles du milieu réalisent un projet pédagogique en lien avec la fiche du poste^[235] pour lequel iels postulent.

Le recrutement va donc se dérouler autour du contenu de ce projet. Si les membres de la commission estiment que le ou la candidate convient au poste, mais que certains éléments devraient être révisés – ils soulignent des éléments plus adaptés ou à porter à la réflexion.

Chaque nouveau membre, après avoir été sélectionné, est ensuite invité lors d'un entretien avec la Direction pour permettre un feed-back et envisager des potentiels changements en adéquation avec les programmes et le projet pédagogique de l'école.

Points de vigilance

L'organisation des recrutements est logistiquement et administrativement très lourde pour l'établissement. Cependant ce fonctionnement ouvert, transparent et exigeant permet de recruter en activant un regard transversal et critique sur l'ensemble des candidatures.

Toutes les enseignantes recrutées ont ainsi un niveau conforme aux attentes. Un point délicat reste à souligner, toujours en corrélation avec les heures d'encadrement très réduites : une partie^[236] non négligeable des appels se fait sous la forme d'heures de conférencier. Cela implique : une précarisation et une instabilité de l'emploi. Un recrutement peu attractif au vu du salaire et des conditions du statut. Une lassitude pour les enseignantes ayant à repostuler chaque année pour ces contrats.

Il y a lieu de préciser que pour les cours de moins de 30 heures en statut conférencier, les enseignantes ne sont pas soumises à l'*Appel Public* et leur recrutement se fait via un appel interne, sur base d'une lettre de motivation et d'un CV, la Direction sélectionne les candidatures^[237].

[231] Annexe « 4.4 Exemple – Echancier CR ».

[232] Lorsque la Direction et Direction adjointe siègent au sein d'une même commission, la Direction adjointe n'a qu'une voix consultative.

[233] La juriste et la responsable de l'administration générale.

[234] Diplômes, équivalences, certificat de bonne vie et mœurs de type 2.

[235] Présente dans l'appel public, elle est revue chaque année, en adéquation avec les attentes de l'établissement, le CGC, le CGP, voir annexe « 4.5 Fiches de poste 25 ».

[236] Sur les deux dernières années, on compte environ 50% des appels se faisant sous la forme d'heures de conférencier.

[237] Décret fixant les règles spécifiques à l'Enseignement supérieur artistique organisé en Ecoles supérieures des Arts (organisation, financement, encadrement, statut des personnels, droits et devoirs des étudiants) du 20-12-2001.

Ce type de statut précaire produit, dans le même temps, une surcharge et une instabilité administrative permanente. Le secrétariat de direction se retrouve à réaliser des tâches liées au suivi des dossiers des enseignantes de manière quotidienne (suivi des prestations^[238], vérifications des A12...) ce qui a un impact conséquent sur le reste de ses missions.

On a pu le préciser dans la dimension 2.1.2, à l'heure actuelle l'encadrement des nouveaux et nouvelles enseignantes se limite à une réunion spécifique entre nouveaux membres, puis à la plénière de début d'année. Cette initiative a été repensée sur les 2 quadrimestres en 2024-2025. Mais cela peut paraître insuffisant lorsque l'on arrive de l'extérieur.

En l'absence de Ressources Humaines au sein de l'ArBA-EsA, la question du « développement professionnel des équipes » est prise en charge par le secrétariat de direction, mais cela reste clairement insuffisant.

Les appels à formations continues sont transmis aux enseignantes, ainsi que les catalogues de formations. Les enseignantes soulignent de manière assez récurrente que ces formations sont assez éloignées des spécificités des ESA.

La place de la Direction et sa marche de manœuvre se résume à du conseil non contraignant. Tout est mis en œuvre pour accompagner les demandes des enseignantes et du personnel dans les limites des connaissances et du temps du personnel administratif. Il est complexe d'en évaluer les effets, si ce n'est dans les rencontres interpersonnelles. Les compétences linguistiques, interculturelles des enseignantes sont prises en compte dans le cadre de projets et de partages de connaissances. Ces compétences peuvent être valorisées dans le cadre des semaines intensives *SHARE*, des projets de recherches, de conférences, de créations de nouveaux partenaires...

En cas de comportements vécus comme problématiques, ou d'éventuels problèmes en terme de pratiques professionnelles des enseignantes, les étudiantes peuvent en faire part directement à la Direction, font appel à la cellule de soutien, ou parfois le signalent dans les EEE^[239]. La Direction peut conseiller et/ou en référer au PO. En support, les enseignantes peuvent se référer au Règlement du travail^[240] de l'enseignement supérieur, rédigé par le PO en accord avec les syndicats.

4.1.2

Recrutement, sélection, gestion et développement des compétences des personnels

- 1.2 Un point en réflexion, déjà discuté dans plusieurs instances de l'ArBA-EsA tels que le CGC et le CGP mais qui n'a pu être encore activé : la mise en place d'une charte de collaboration s'adressant à l'ensemble des membres de la communauté de l'ArBA-EsA. Que ce soit pour des enseignantes, membres du personnel administratif, des intervenantes extérieures ou membres de jurys externes, une telle charte permettrait de situer et rendre plus explicite la culture de notre établissement et ses valeurs.
- 1.5 Identifier des outils pertinents qui permettent de gagner du temps et diminuer la charge de travail administrative | former les équipes.
- 2.1 Revoir l'accueil des nouveaux enseignantes / membres.
- 2.21 Activer de nouveaux services de mobilités tel que *Talent Exchange* ou d'autres bourses de mobilités pour les enseignantes afin de développer de nouveaux champs dans leurs pratiques professionnelles.
- 4.1 La commission qualité soulève que l'accueil des candidates lors des commissions de recrutement pourrait être amélioré en terme de convivialité (la salle d'attente).
- 4.2 Dans le cadre de l'appel public, il pourrait être intéressant de préciser, dans un document en annexe, le fonctionnement des commissions de recrutement. Les candidates ne s'attendent pas forcément à la présence de 9-10 personnes pour l'entretien, et cela peut s'avérer très déstabilisant.
- 4.3 Dans un souci d'information, il pourrait être intéressant de souligner dans le projet pédagogique de l'ArBA-EsA fournit en annexe de l'appel public, les différentes instances dans lesquelles les futures enseignantes pourront s'intégrer (CC, CGC, CGP) afin de rendre davantage lisible la culture de l'établissement en ce qui concerne la gouvernance.

[238] Les enseignantes doivent encoder leurs prestations mensuellement. Annexe : « 4.6 Prestations- Exemple ».

[239] Les EEE permettant d'évaluer les enseignements, c'est surtout dans l'encart « commentaire » que celles-ci noteront leurs observations.

[240] Annexe « 4.7 Règlement de travail ArBA-EsA ». La rédaction d'un nouveau règlement est en cours et est à retrouver dans l'annexe « 4.7 Nouveau RT ESA en cours ».

4.2 Ressources Matérielles^[241]

4.2.1 Locaux

Le PO, la Ville de Bruxelles est propriétaire des bâtiments de l'ArBA-EsA, et est en charge de l'entretien et du maintien. L'école hérite d'un bâtiment complexe, paysage de plusieurs époques de constructions et d'usages, dont le plan et la signalétique sont en cours de modification afin d'être davantage explicites et inclusifs^[242]. L'école s'inscrit dans des bâtiments qui pour certains existent depuis le 14^{ème} siècle^[243] et couvre environ 14.000 m². L'articulation entre l'aile moderne et l'aile centrale se fait autour du cloître et celle entre l'aile centrale et l'aile rénovée se fait autour de la cour d'honneur.

La majeure partie des locaux est répartie en ateliers occupés par les cursus. Les cursus disposent d'un équipement spécifique liés à leurs besoins, et pour certains d'une petite bibliothèque d'ouvrages spécifiques à l'option. Des salles de cours et auditoriums sont réservés pour les cours théoriques, techniques^[244], modules et projets de recherche. Elles disposent de matériel multimédia et didactique classique (tableaux, rétro-projecteurs...). L'ArBA-EsA dispose, depuis 2023 d'une salle en comodal, permettant de donner un cours simultanément en présentiel et distanciel. Un outil qui reste principalement utilisé par les instances de gouvernances (CGC, CGP) et durant les projets de recherche et semaines intensives.

Les locaux, pour ce qui est des cours transversaux, théoriques, certains cours techniques et les modules, restent très limités^[245], au point que cela en devient logistiquement très compliqué. Certains cours sont déplacés en cours d'année, d'autres n'auront pas de local fixe. Au niveau logistique, cela a un impact sur le travail du secrétariat de direction chargé de trouver des emplacements en tâchant de répondre aux besoins spécifiques de chaque enseignante. Pour les enseignantes cela génère des questionnements^[246] et réflexions quant aux pratiques pédagogiques déployées et activités d'apprentissage proposées dans ces espaces. Certains espaces, tels que les auditoriums, ne permettent qu'un rapport frontal étudiantes | enseignantes, ce qui ne facilite pas la participation active des étudiantes et conditionne les enseignantes à penser leurs formes, et parfois contenus, en fonction de ces espaces.

Pour ce qui est des espaces d'expositions internes, ceux-ci sont limités au vu du nombre d'étudiantes. Chaque cursus a un délai très court pour permettre aux étudiantes de faire des essais et finaliser leurs accrochages. Les espaces tels que l'Arbaquarium ou le cloître voient se succéder chaque cursus les uns après les autres sur des délais très courts lors des jurys. Le reste de l'année, les disponibilités de ces lieux sont très limitées, vite réservées. La perte de plus de 50% des espaces de la DAM Gallery, suite à des aménagements pour améliorer les espaces d'atelier des cursus EUR et Sculpture, ont été un point d'amélioration non négligeable pour ces cursus, mais n'ont pas aidé à ce flux-tendu perpétuel, flux-tendu déjà largement présent lorsque la DAM Gallery était au maximum de ses capacités.

[241] Point d'attention pour les expertes : nous avons inversé 2 points du référentiel de l'AEQES pour permettre une meilleure contextualisation et un sens de lecture plus adéquat au regard de notre fonctionnement : le point 4.2.1 portera sur les locaux, le point 4.2.2 les matériaux pédagogiques. Le point sur les bibliothèques se trouve infusé dans les précédents points et il n'y a pas de plateforme TIC à l'ArBA-EsA ce qui explique son absence dans le rapport.

[242] Voir annexe « 4.8 SYNTHÈSE signalétique projet INCLUS ».

[243] Il fut successivement occupé par un couvent, un Hospice de la maternité, un Hospice des enfants ensuite par un Orphelinat de filles. En 1873, la Ville a acquis la propriété de l'Orphelinat de filles pour y établir l'Académie. L'aile moderne a été construite dans les années 1970.

[244] Quand ça ne se déroule pas sur les plateformes (voir dimension 4.2.).

[245] En terme de nombre de locaux, ou de l'espace disponible.

[246] Questionnements relevés en journées pédagogiques et réunions des cours généraux.

L'atelier^[247] EUR-ISAC dispose de 3 espaces de travail au sein de l'ArBA-EsA. L'espace principal dénommé *Studio ISAC* donne directement sur la rue. Il est suffisamment isolé des autres cursus pour permettre l'usage du son au niveau maximal, il peut être totalement obscurci. Cependant il est insalubre : humide et non isolé thermiquement, bruyant donnant sur la rue. La *DAM ISAC* est un second espace, ouvert et en voisinage avec le cursus Sculpture, cet espace dispose d'un mur amovible, en fonction des besoins. Il ne dispose pas d'isolation phonique puisque ouvert, l'obscurité n'est pas possible et c'est un espace qui reste un lieu de passage. Un *espace bureau* a aussi été mis à disposition dans l'aile Champagne.

Jusqu'en 2024-2025, le PO mettait à disposition :

- deux salles de gym au Palais du Midi à des horaires précis ;
- une salle de gym à la Tour à Plomb (2h/ semaines).

L'une des menaces relevées à la bonne continuation du programme d'EUR-ISAC par les membres étudiants et enseignants de la commission qualité est la perte de deux gymnases octroyés par la Ville de Bruxelles et ce à partir de 2025-2026. En effet, jusqu'à maintenant, une partie des cours (liés à la pratique d'atelier, pratique du corps et du mouvement) pouvaient se faire dans les gymnases du Palais du Midi. Cette infrastructure faisant l'objet de gros chantiers^[248], aucun nouvel espace n'a pu être trouvé.

Pistes idéales dans le but d'améliorer le local

- Réfléchir à la possibilité d'installer des douches ;
- avoir à disposition des espaces plus spacieux, moins humides pour le corps, qui ne donnent pas directement sur la rue (pollution sonore et intimité) ;
- disposer d'un espace de stockage des scénographies ou des travaux plastiques des étudiantes car le studio/plateau doit rester vide pour les répétitions et la recherche chorégraphique.

Pour ce qui est de la perte d'accès à certains espaces, deux pistes sont envisagées :

- le PO trouve un espace dont le cursus puisse disposer permettant le travail du mouvement et de la danse ;
- la création d'un partenariat avec une institution, un espace artistique adapté, ou un théâtre qui pourra mettre à disposition ses lieux.

L'atelier du master MPED-MULTI^[249] a commencé dans une caravane installée dans la cour d'honneur de l'ArBA-EsA de 2015 à 2016.

Puis de manière intermittente à l'ISELP et chez les étudiantes, et pour finir dans un autre local de l'ArBA-EsA. C'est depuis 09/2018 que l'atelier est situé au 2^{ème} étage du cloître (côté rue du midi). On y accède soit par l'annexe de l'atelier de Design textile, soit par l'aile polyvalente menant en Architecture d'intérieur. Il s'agit d'un couloir de +/- 20m de long sur 4m de large, dont les deux issues sont des sorties de secours, qui ne peuvent donc être fermées.

Par ailleurs, ce couloir est emprunté par le personnel et les étudiantes, indépendamment des activités en cours dans le local (pour exemple : une porte donne sur un placard à balais réservé au personnel d'entretien).

L'atelier à 6 fenêtres donnant sur le cloître, nous les avons équipées de stores déroulant pour obscurcir l'espace en cas de projection, 6 baies sous la toiture procurent une belle lumière mais l'eau de pluie s'y infiltre et il pleut régulièrement dans l'atelier, à tel point que les étudiants savent où mettre les seaux et ne pas laisser de travaux. Pas d'espace de stockage de consommables.

Pistes dans le but d'améliorer le local

- Espaces de stockages ;
- espaces sécurisés.

À sa création, le master MPEX-CARE^[250] n'a pas bénéficié d'un espace d'atelier à l'école mais d'une salle (non accessible au public- une situation peu idéale) à la CENTRALE le centre d'art "partenaire" du master. Beaucoup de projets d'exposition se sont développés à l'extérieur de l'école (divers partenariats ponctuels) ce qui a demandé beaucoup de coordination.

Les outils de production (ex : perceuse-visseuse, marteau perforateur, peinture, bâche, etc... mais aussi matériel audiovisuel pour la monstration) devaient régulièrement sortir et être acheminés vers les différents lieux d'exposition.

Les étudiantes ont exprimé le fait de se sentir toujours en dehors, en transit et pas ancré à l'école. Le covid a exacerbé ces revendications et a donné lieu à une lettre ouverte à la Direction en 2021, où la nécessité d'une pratique de

[247] Annexe « 4.15 Photos Isac »

[248] Impliquant le déménagement d'une des implantations de la HEFF.

[249] Annexe « 4.15 Photos Multi »

[250] Annexe « 4.15 Photos Core »

recherche et d'atelier, en dehors de tout moment "public" a été revendiquée. À l'issue de cette demande, le master a occupé un couloir au 2^{ème} étage de l'école... Une situation de transition complexe.

Depuis la rentrée 2023, le master occupe un étage dans l'aile « Champagne », et depuis 2024, un second étage. Les étudiantes peuvent enfin développer une pratique de recherche et d'atelier.

Pistes dans le but d'améliorer le local

→ Au vu de sa localisation dans le bâtiment Champagne, il a été envisagé de trouver un espace de présentation du master plus accessible pour les Journées Portes Ouvertes, puisque même avec une signalétique, l'espace est reculé.

Points de Vigilance

On l'a déjà annoncé lors de la dimension 1.2, la mise au norme et l'entretien des bâtiments a un impact direct sur le travail de la Direction et des services administratifs. Mais comme vous pouvez le constater à la lecture des situations spécifiques des ateliers, cela joue sur la qualité des enseignements et le vécu étudiant.

Dans la poursuite d'un partenariat pluriel^[251] avec l'Académie Royale des Beaux-Arts Secondaire, installée dans une rue parallèle^[252], il a été envisagé de pouvoir faire usage de leurs locaux, notamment leur Agora^[253] pour des cours se donnant le mercredi après-midi (puisque les écoles secondaires sont fermées les mercredis après-midi), ou même comme espace d'exposition, que ce soit pour des projets spécifiques ou lors de jurys de mi-années^[254] puisque les espaces au sein de l'ArBA-EsA sont surchargés lors de cette période.

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.2.1 Locaux

- 4.4 Mise aux normes des espaces.
- 4.5 Mise à jour du plan et de la signalétique de manière inclusive.
- 4.6 Avoir des espaces d'exposition à l'école, ou à proximité pour activer sereinement et qualitativement la pratique de l'exposition et la mise en espace, sans événements publics.
- 4.7 Faire le suivi de la perte d'espace d'EUR.
- 4.8 Etudier la faisabilité des pistes d'amélioration des locaux d'ateliers énoncées par les titulaires et étudiantes des 3 cursus.

[251] Rencontres et échanges des élèves et étudiant·es dans le cadre de sensibilisation à l'enseignement supérieur, projet d'exposition d'étudiant·es de l'ArBA-EsA à l'ARBA secondaire, sensibilisation à l'« Admission en ESA » avec des interventions de la communauté de l'ArBA-EsA, accueil des élèves de l'ARBA secondaire lors des Journée Portes Ouvertes de l'ArBA-EsA.

[252] Rue du poinçon 28.

[253] Espace servant à la fois de lieu d'exposition, salle d'étude, préau récréatif.

[254] L'ARBA secondaire a elle aussi des jurys artistiques en fin d'année, ce qui ne permettrait pas de faire usage de leurs espaces lors de cette période.

4.2.2 Matériaux Pédagogiques^[255]

Comme précisé dans l'introduction du rapport sur les ressources financières, l'école fait appel à son PO pour tout achat de matériel, matériaux pédagogiques, sauf lorsqu'il pourrait s'agir de subsides ponctuels délivrés par la FWB. Le département Instruction publique de la Ville de Bruxelles alloue à chaque établissement scolaire un budget scriptural annuel.

Les commandes attachées aux ressources matérielles sont ventilées comme suit :

- 1 Fournitures bureautiques / administratives : une enveloppe est attribuée pour ces dépenses, les commandes sont transmises à l'IP qui elle-même transmet à la centrale d'achat.
- 2 Marchés publics annuels de consommables techniques.
Une commande consolidée est envoyée à l'IP, une fois l'an (mars), livraison souhaitée en (novembre).
- 3 Un marché public annuel d'équipement pédagogique (type : machines). Ces équipements pédagogiques sont attachés à des budgets extraordinaires. Chaque année, un budget extraordinaire, pour le 30 juin, est alloué mais non-communicé pour ces commandes^[256]. La procédure de commande est très longue et très complexe. Aucune information n'est transmise à l'école quant à l'acceptation des demandes ni quant à l'éventuelle date de réalisation.
- 4 Commande de livres. Pour enrichir les bibliothèques spécifiques des cursus.

Pour les cours théoriques, comme précisé dans le point 1.4, les « matériaux pédagogiques » tel quel les Power-point, les syllabi sont hébergés sur la plateforme Teams. Un budget du PO permet l'impression de syllabi, si besoin il y a (en plus du matériel mis à disposition par l'ArBA-EsA).

Au-delà de l'éthique de chaque enseignantes à mettre à jour ce type de *matériaux pédagogiques*, on peut notifier plusieurs démarches formelles :

- plusieurs questions attachées aux syllabi et supports de cours sont présentes dans les EEE, afin de mesurer leurs adéquations et compréhension du sujet traité ;
- la réunion des cours généraux en début de chaque année est aussi un espace qui permet cette réflexion dans un temps collaboratif ;
- la plupart des séminaires de M1 et M2 sont pensés en co-construction avec les étudiantes, ce qui permet d'activer une mise à jour des dispositifs, des matériaux utilisés, mais aussi une ouverture sur une recherche de nouvelles connaissances partagées.

D'un point de vue informel, les enseignantes se retrouvent et échanges sur leurs dispositifs.

Pour ce qui est des matériaux pédagogiques transversaux à l'ensemble des cursus, plusieurs dispositifs sont à l'œuvre. Dans une logique de démocratisation de l'enseignement et en lien avec les valeurs portées par l'établissement telle que la transversalité, il a été mis en place plusieurs dispositifs :

- *Le PPP*- est un local d'emprunt de matériel destiné aux ateliers et aux étudiantes. Du matériel technique y est accessible, ainsi que la possibilité de bénéficier de consommables^[257].
- *La Brolerie*- est une récupérathèque mise en place depuis la rentrée 2020. Basée sur l'échange de matériaux, elle propose un large choix de matériels et matières premières.

Les Plateformes

- *Le Labo Prototype*- est encadré par un enseignant : Mathieu Boxho et un moniteur : Nathan Vandenberghe. Il permet à chaque étudiante de venir élaborer un projet de construction et de fabrication. Cet atelier donne accès à différentes machines, telles qu'une fraiseuse numérique, une découpeuse laser, une imprimante 3D, des machines spécifiques pour le travail du bois et du métal, etc. L'étudiante y trouvera conseils et accompagnement pour la réalisation de ses projets. Durant l'année, des workshops sont organisés par Mathieu Boxho, des intervenantes invitées, ou par les cursus.

[255] La dimension « 4.2.2 Matériaux pédagogiques » combinera les points « 4.2.3 Bibliothèque, ressources documentaires, base de données » et « 4.2.4 Plateformes TIC/Outils technologiques en soutien à l'apprentissage ».

[256] Hors informatique et mobilier.

[257] Liste de ce qu'il est possible d'emprunter : <https://portail.arba-esa.be/wp-content/uploads/2022/08/Fiche-de-pre%CC%82t-2022-2023-form.pdf>.

- *Le Labo Print*- plateforme éditoriale, est encadré par un enseignant : Sukrii Kural et une monitrice : Elodie Hédouin. Il s'adresse à toutes les étudiantes sensibles aux enjeux du domaine élargi des arts imprimés et de l'édition. Les étudiantes y trouvent un accompagnement aux différentes étapes de leurs projets. Un grand champ d'expérimentations éditoriales et d'impressions s'y pratiquent avec l'encadrement de l'équipe pédagogique. Un ensemble de machines, telles que des imprimantes laser et à jets d'encre, massicot, découpeuse, ou encore matériel de reliure sont à disposition des étudiantes.
- *La Plateforme Numérique*- est encadrée par un enseignant : Jérémie Fournié. En plus d'un soutien technique donné sur les différents logiciels disponibles à l'école et sur les logiciels libres (en corrélations avec les attentes, besoins et demandes spécifiques des étudiantes pour leurs projets), la plateforme propose des workshops d'introduction à certains logiciels et plateformes informatiques : Blender, Raspberry, Arduino, Wordpress, Mamp/Xamp, FileZilla, etc.
- *La bibliothèque artistique*- dépend du service des bibliothèques de la Ville de Bruxelles. Elle dispose de plus de 17000 ouvrages, elle est dépositaire d'une collection d'ouvrages anciens dont plus de 400 sont antérieurs au 19^{ème} siècle. Accessible à toutes, elle met en prêt ses ouvrages, excepté son fond précieux. La bibliothèque suit et achète des collections en cours et des ouvrages qui suivent les tendances en art contemporain. Plusieurs ouvrages hébergés à la bibliothèque appartiennent à l'ArBA-EsA, de même qu'une place est réservée à l'archive des mémoires des étudiantes^[258]. Sa gestion et sa politique d'achat d'ouvrages est indépendante de l'école, les enseignantes ont tout de même la possibilité de faire des demandes d'achat, mais ceux-ci restent limités. Elle est rattachée au réseau des bibliothèques publiques francophones de la Ville de Bruxelles dont le catalogue, intégrant celui de la Bibliothèque artistique, est accessible en ligne. Les étudiantes de la commission soulignent que la bibliothèque, même si elle n'appartient pas à l'école, est un espace qui devrait être davantage valorisé par l'établissement^[259]. Espace calme et agréable, les membres du personnel sont attentifs et attentives aux pistes d'amélioration que les étudiantes proposent, et quand

iels le peuvent, les mettent en place^[260]. Les étudiantes apprécient cet espace car iels y croisent des publics extérieurs férus d'Art avec qui, il leur arrive de discuter, « un îlot de décélération suspendu ».

Les ressources de l'atelier de EUR-ISAC

Les espaces sont équipés de : 3 armoires de rangement pour l'équipement technique modeste, 1 meuble pour de la vaisselle, 1 lavabo, 20 placards individuels pour les étudiantes, 1 praticable composé de tapis de danse, 5 spots lumière, 1 projecteur, 1 table mixage son (de base), 1 bibliothèque spécialisée (~150 livres), 1 bureau.

EUR
↓

Pistes dans le but d'améliorer le local

→ Disposer d'un nombre de placards correspondants aux nombres d'étudiantes inscrites.

Les ressources de l'atelier de MPED-MULTI

L'espace est équipé de panneaux d'affichage sur les montants de la charpente et le long du mur le plus long. L'espace est meublé de planches sur tréteaux avec chaises de l'école, 2 meubles à plans (10 tiroirs sont à disposition), 1 armoire vitrée accueille la bibliothèque d'atelier.

Les bancs, banquettes, le bureau et la table basse ont été apportés par l'équipe pédagogique. Un point d'eau, dont l'évacuation doit être complètement changée. Equipement : 1 iMac, 1 scanner A3, 1 Vidéo Projecteur 1080, 1 enceinte Bluetooth. L'atelier dispose de peu de matériel car il est ouvert en permanence, et il n'y a pas de possibilités logistiques pour d'éventuels consommables ou leurs entretiens (imprimante, cisaille/massicot). De l'outillage d'accrochage basique et de façonnage a été commandé, dont la réception est en attente.

Une bibliothèque d'atelier se constitue au fil des années, les entrées sont liées au programme annuel, ainsi qu'aux références partagées par les étudiantes lors des lectures tout au long de la formation.

MPED
↓

Pistes dans le but d'améliorer le local

→ Réaliser un inventaire des projets des 10 dernières années ;
→ réaliser un inventaire des livres de la bibliothèque de l'atelier ;
→ rééquiper, à minima une imprimante laser A4 NB, une multiprises, une armoire à plan, de la vaisselle.

[258] Ils peuvent être consultés mais ne peuvent être empruntés.

[259] La rendre visible lors de la rentrée académique.

[260] Installation d'un espace plus cosy avec des poufs.

L'équipement de l'atelier MPEX-CARE

- tables, chaises ;
- matériel régie (boîte à outils, perceuse-visseuse, marteau perforateur, scie sauteuse, etc) ;
- petit matériel d'accrochage ;
- matériel audiovisuel de montage (écran, baffles, ampli) ;
- matériel production audiovisuel : camera et trépied (photo d'exposition), enregistreur audio (projet podcast regard à l'œuvre).

La bibliothèque du master fonctionne comme un centre de documentation (consultation à l'atelier). Il y a plus de 80 livres et articles (que l'on trouve en pdf dans le drive CARE) disponibles.

Pistes dans le but d'améliorer le local

- Créer une « project-room » dans une des salles du *bâtiment Champagne* (peindre, installer des cimaises, différents displays) ;
- aménager des espaces pour ce qui est de l'édition et de la production.

Points de vigilance

Comme précisé dans le point 1.4, la difficulté primaire sur la question des syllabi et supports de cours réside dans l'accès *variable* de Teams pour les étudiantes et enseignantes.

Comme précisé dans la dimension 1.2, le suivi des commandes avec le PO, l'inventaire et la gestion administrative sont lourds et énergivores.

La réception des commandes pour ce qui est des consommables peut produire de la frustration auprès des équipes pédagogiques, puisque si certains éléments d'une même commande ne sont pas fournis par un même fournisseur (ou sont en rupture), la réception, au-delà de ne pas savoir quand la commande arrive, se retrouve fractionnée. Une partie d'une commande peut arriver telle année, une autre l'année suivante. Les délais sont parfois si longs, qu'à la réception du matériel commandé celui-ci peut déjà s'avérer obsolète. Il y a énormément d'interlocuteurs sur lesquels l'établissement n'a pas de vision ou connaissance, ce qui impacte sur les délais et le contrôle, la gestion est diluée. Il y a une opacité sur le suivi. Après la demande d'une commande on ne sait jamais quand on va la recevoir...

Les enseignantes constatent une amélioration depuis l'arrivée du coordinateur logistique^[261] spécifiquement attaché à ses missions.

La mise en place d'une ASBL au sein de l'établissement pourrait modifier le dispositif dans l'objectif de le simplifier.

Ce dispositif de commande proposé a permis sur les ~10 ans de fonctionnement de ces cursus, d'enrichir au fil des années les ateliers. Les étudiantes de MPEX de la commission ont pu préciser, pour ce qui est de l'aménagement des locaux et du matériel mis à disposition depuis 2024-2025 dans l'atelier, que c'est un espace devenu confortable et adéquat pour le travail, dans lequel on ne ressent plus de manque majeur.

La difficulté majeure pour MPED reste dans l'attribution d'un espace d'atelier concerné par 2 sorties de secours, ce qui ne permet l'achat de matériel de valeur importante, puisque qu'il est impossible de fermer les portes du local.

Les étudiantes, pour pallier au manque de matériel, se retrouvent très souvent à devoir travailler dans le *Labo Print*. Cela se fait en bonne intelligence car monsieur Kural, au-delà de ses missions attachées au *Labo Print*, travaille chaque année avec le cursus MPED sur des projets partenaires.

On a pu le constater dans la dimension 4.2.1, les difficultés de l'atelier EUR résident davantage dans les locaux que dans le matériel pédagogique.

L'ArBA-EsA ne dispose pas de plateforme TIC, l'école, les instances, n'ont jusqu'à présent jamais signalé ce besoin. Cependant dans le cadre du plan de *relance numérique*^[262], attaché à la dimension de la fracture numérique, du matériel informatique devait arriver, afin de répondre au mieux aux besoins des étudiantes.

Les points forts de l'établissement, en ce qui concerne les matériaux pédagogiques, se situent certainement dans le choix de mutualiser et rendre les plateformes transversales afin de permettre aux étudiantes un usage cohérent avec leurs projets, sans qu'elles se sentent limitées, techniquement.

Un postulat porté sur la démocratisation et l'accès aux études supérieures.

[261] Il est en charge du bon déroulement des opérations logistiques et des commandes, suivi des demandes de dépenses, gestions des commandes annuelles, de consommables et de matériel pédagogique. Il est le relais auprès des services du PO et des fournisseurs, des petits marchés publics. Il doit veiller à ce que les fournitures et équipements nécessaires soient disponibles pour les étudiant·es et les enseignant·es. Dans ce même cadre, il supervise également le PPP.

[262] Plan de relance, annexe « 4.17 Appel à relance numérique Projet ARBA » et « 4.17 Stratégie numérique ES_Canevas budget actualisé_2023 ARBA_ESA 8.4.25 », les « visqs » sont en cours de validation par la Déléguée du Gouvernement, nous ne sommes pas assurés de pouvoir commander l'entièreté du matériel.

Les frais d'études permettent d'assurer un accès aux consommables techniques et au matériel auprès de toutes les étudiantes, afin de limiter les dépenses individualisées attachées à des projets singuliers, et permettre une équité dans les services proposés.

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.2.2

Matériaux Pédagogiques

- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante en imaginant un QRCode pour avoir accès aux fiches de cours.
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.
- 3.2 Formaliser un *guide d'accompagnement* ou *carnet d'accueil* pour les membres de jurys artistiques externes, ou lectrices externes des mémoires.
- 4.9 Mise en place des pistes d'amélioration envisagées par les 3 cursus en ce qui concerne le matériel pédagogique de l'atelier, et leur faisabilité, lorsqu'elles sont dépendantes des commandes.
- 4.10 Dans le cadre du *Plan de Relance Numérique*, l'accès à davantage de matériel, logiciels sera facilité.

4.3 Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiantes

4.3.1

Admission et orientation des étudiantes

Epreuve d'admission

Pour toute inscription au premier cycle au sein de l'ArBA-EsA, l'étudiante présente une épreuve d'admission avant le 21 septembre. Les modalités et les dates des épreuves d'admission sont disponibles sur le site internet de l'école.

Sa participation à l'épreuve implique son adhésion au projet pédagogique et artistique de l'Ecole supérieure des Arts et le respect du règlement des études.

Si une étudiante est admise après la date du 21 septembre, une épreuve d'admission est organisée dans des conditions similaires à la première. Cette dernière fera l'objet d'une publicité à l'égard de toutes les étudiantes concernées.

Une étudiante qui souhaiterait intégrer l'ArBA-EsA dans le cadre d'une réorientation après les épreuves de janvier doit avoir présenté l'épreuve d'admission organisée par l'école.

Les résultats de l'épreuve d'admission sont valables pour l'année académique durant laquelle l'épreuve a été présentée.

Recours relatif aux épreuves d'admission

Les résultats de l'épreuve d'admission sont publiés aux panneaux d'affichage. Toute candidate peut obtenir le détail de ses résultats sur le portail des préinscriptions. La candidate qui constate une irrégularité dans le déroulement de l'épreuve peut introduire un recours dans un délai de 4 jours ouvrables à partir de la réception du courriel. Tout recours est introduit par la candidate soit par pli recommandé adressé à la Direction de l'ArBA-EsA, soit en main propre auprès du secrétariat, contre accusé de réception. La commission chargée de recevoir les recours des étudiantes ayant échoué à l'épreuve d'admission est composée de cinq membres :

- la Direction de l'ArBA-EsA qui préside la commission ;
- la conseillère académique ;
- deux représentantes du corps enseignant siégeant au CGP, une secrétaire désignée par la Direction parmi les membres du personnel de l'ArBA-EsA.

Chacun des membres de la commission à une voix délibérative à l'exception de la secrétaire. La commission examine les recours dans les 4 jours ouvrables suivant l'expiration du délai d'introduction du recours. La commission peut décider de convoquer les candidates aux épreuves. Si elle estime le recours recevable et fondé, la commission invalide l'épreuve d'admission. La Direction doit organiser une nouvelle épreuve d'admission dans les 4 jours ouvrables, selon les modalités fixées par le *Règlement des études*, disponible sur le site internet de l'école.

On a pu faire état des spécificités du public des 3 Cursus^[263] et du processus d'admission dans le cas d'un passage en passerelle dans la dimension 2.1.4.3. La méthode de sélection reste commune à chaque cursus :

- lecture de dossier comprenant CV et lettre d'intention ;
- lecture et/ou visionnage du portfolio, de liens vidéos (pour les pratiques chorégraphiques) ;
- avec un entretien ~20minutes avec le/la candidate.

Nous pouvons revenir sur les objectifs, que chaque cursus poursuit, lorsqu'il réalise les admissions.

Lors des épreuves d'admission en EUR, pour les Bac1 | Bac2 | Bac3, les attentes et objectifs sont :

- la curiosité envers les modalités pédagogiques activée dans le cursus ;
- la créativité ;
- la volonté d'apprendre à désapprendre.

Pour les M1, le choix se fait en fonction de :

- la pertinence conceptuelle du projet de recherche soumis et sa faisabilité vu les conditions structurelles modestes du cursus ;
- l'expérience d'apprentissage précédente du/de la candidate ;
- ce que le programme d'EUR peut apporter au développement de la pratique artistique du/de la candidate, afin de soutenir la concrétisation de son projet et pouvoir répondre à ses attentes et éviter des frustrations ;
- la configuration finale du groupe EUR, en termes d'apports individuels et de synergie collective. Le programme est construit dans une logique de transmission horizontale et active, avec une non-distinction entre les niveaux Bachelier et Master.

Admissions en Présentiel ou en ligne

- en ligne, cela permet d'ouvrir le cursus de manière transfrontalière et d'accroître une inclusivité géographique ;
- en présentiel, la méthode est la même sauf que le/la candidate présente un travail en studio de 5 min au lieu d'une vidéo.

MPED est destiné à des individus motivés et autonomes.

Il privilégie l'apprentissage horizontal, les pratiques collaboratives, la recherche collective ainsi que l'innovation pédagogique.

La priorité est donnée à l'engagement personnel, la curiosité, l'autonomie, la conscience sociétale et environnementale.

Nous sommes vigilantes sur les :

- qualités plastiques/narratives/scripturales ;
- le savoir-faire ;
- les méthodologies de recherche ;
- l'appétence culturelle ;
- les expériences personnelles.

Critères de choix

La sélection, en plus des attentes citées, se fait sur l'évaluation de l'entretien.

Nous prenons en compte :

- la capacité d'écoute ;
- l'ouverture à la discussion ;
- la compréhension démontrée du projet pédagogique ;
- et, chose non négligeable, la probabilité d'intégration à la promotion du master (autant dans la diversité que dans les affinités).

Les critères de choix dans le cadre de MPEX :

- faire part d'une curiosité envers le monde des expositions : la pratique et la réception ;
- s'intéresser à la fabrique de l'œuvre ;
- faire part d'un désir de travailler en collectif.

↓
EUR

↓
MPED

↓
MPEX

Une difficulté est à souligner. Comme nous accueillons des personnes ne venant pas forcément du monde artistique, mais parfois universitaire, la question du *Portfolio* est récurrente. On s'intéressera plus activement à ce qu'une personne peut apporter au sein du cursus, d'un point de vue théorique et réflexif, si cette personne n'a pas de « *pratique* », à proprement parlée. Mais celle-ci doit montrer un intérêt pour la question du *faire*, et doit saisir que : ce qui se fait en MPEX, s'intègre à une dynamique d'ESA.

Points de vigilance

Le portail de pré-inscription pour les admissions en 2024-2025 fût, suite à des problèmes informatiques liés à notre portail et notre logiciel de gestion scolaire, inopérant à la date annoncée lors des *Journées Portes Ouvertes 2023-2024*.

Ce qui a produit de gros problèmes de communication avec les candidateuses intéressées. Le nombre d'inscrites à ce portail fût en baisse par rapport aux années précédentes. La mise en place d'un portail fonctionnel pour l'année 2024-2025 avec une communication claire et relayée de manière accrue^[264], fût l'une des urgences du service de communication et de la Direction adjointe. Ce nouveau portail de pré-inscription est plus clair et lisible.

Les étudianteuses de la commission ont souligné un sentiment de stress, en lien avec le portail d'inscription. Il faudrait, en plus de le rendre plus intuitif, le rendre plus explicite.

Pour exemple :

- « la différence concrète entre « *enregistrer le brouillon* » ou « *envoyer le dossier* » n'est pas claire ;
- « que se passe-t-il si on envoie le dossier avec un élément manquant ? » ;
- « que se passe-t-il si je laisse mon dossier en brouillon ? » ;
- les étudianteuses soulignent aussi que « le chemin pour arriver au portail d'inscription n'est pas toujours clair, depuis le site internet ».

De plus, le délai pour obtenir les équivalences de diplômes, pour les candidateuses^[265], peut avoir un réel impact sur les inscriptions.

Etant donné que, l'accès aux équivalences de diplômes s'est restreint et durci.

4.3.1

Admission et orientation des étudiants

- 1.23 re la lisibilité du portail des étudianteuses plus opérante pour un usage étudiant.
- 4.11 Rendre toujours plus intuitif, lisible et explicite le portail d'inscription.

[264] Minimum 2 fois par semaine sur les réseaux sociaux.

[265] Avec la traduction des documents lorsque le document n'est pas en français.

4.3.2 Transition vers l'enseignement supérieur, passerelles, reprise d'études

Lors de l'année 2023-2024 un *GT aide à la réussite* s'est créé suite à une réunion des cours généraux. Celui-ci a été créé afin de diagnostiquer^[266] les difficultés rencontrées et les besoins, lors de la transition vers l'enseignement supérieur. Dans le but, de mettre en place des mesures pour y répondre. À la suite de ce GT, qui comprenait : la Direction, la conseillère académique, la coordinatrice qualité^[267], un enseignant des cours généraux^[268] et la concertation de plusieurs enseignantes des cours généraux, notamment l'enseignant du cours de *Méthodologie du mémoire*^[269]. Un plan stratégique d'aide à la réussite a été défini^[270]. Celui-ci est revu chaque année^[271]. La question du *décrochage scolaire* en Bac1, sur la période *post-covid*, avait été soulignée par la Direction de l'époque. La question de la *transition vers l'enseignement supérieur* était la question urgente sur laquelle il était nécessaire de penser des dispositifs.

Les dispositifs Bac1

— *Soutien aux cours généraux (Bac1)* —

— Dispositif de soutien | remédiation | accueil des étudiantes | séances collectives | durée 1h30 | bimensuelles | de Novembre à Avril —

Ces séances, dispensées par des enseignantes ayant répondu à l'appel^[272], issues des cours généraux, ont pour objectif :

- de renforcer les compétences en formulation écrite et orale ;
- de favoriser le développement de compétences en argumentation ;
- de renforcer la confiance en soi ;
- d'aider à la gestion du stress ;
- de perfectionner les compétences de planification ;
- de promouvoir des méthodologies de recherche efficaces ;
- de renforcer les compétences en synthèse.

Ces séances sont l'occasion pour les enseignantes de cibler, activement, différents éléments pouvant aider à un meilleur accueil des étudiantes entrant. Notamment pour ce qui est de la familiarisation au langage institutionnel, la compréhension du fonctionnement d'une école d'art, la lecture d'un bulletin. C'est aussi l'occasion de questionner les attentes, les choix d'orientation, ou ce que l'on entend par « réussite » dans une formation artistique.

Chaque séance commence par les besoins et attentes des étudiantes, et en fonction, les enseignantes proposent une activité, un travail, pensé en co-construction.

— *Journée d'aide à la réussite (Bac1)* —

— Dispositif d'accueil | soutien | séance collective de 4h | en Octobre —

Cette journée d'aide à la réussite permet une intégration réussie des étudiantes de Bac1, en les dotant des compétences et des connaissances nécessaires pour aborder leur parcours académique de manière plus éclairée et plus confiante.

Elle est structurée sur trois axes majeurs pour accompagner au mieux les étudiantes dans leur parcours académique :

Habiter l'académie, se l'approprier | S'outiller pour les cours généraux | Réussir qu'est-ce que cela veut dire ?

Cette journée est aussi l'occasion de présenter les différents dispositifs d'aide à la réussite. La participation à cette journée est obligatoire^[273].

Les étudiantes sont divisées en 2 groupes^[274]. Cette méthodologie permet d'organiser des temps privilégiés, sous la forme de discussions et de partages de pratiques, animés par les enseignantes ayant répondu à l'appel.

[266] Voir annexe « 4.9 GT AàlaR » pour le diagnostic.

[267] Qui avant cette fonction, était enseignante dans le secondaire.

[268] David Eubelen s'est occupé, dans d'autres EES, des activités d'aide à la réussite. Il est aussi impliqué dans le programme RESTART <https://www.poleacabruxelles.be/nos-projets/restart/>, projet de réorientation du pôle académique de Bruxelles.

[269] Monsieur Dirk Déhouck, en plus de cette fonction, est le titulaire de l'AESS et donne un cours général en Bac1, Philosophie / Perception et interprétation de l'espace.

[270] Voir annexes : « 4.10 ArBA EsA plan stratégique aide à la réussite validé » et « 4.11 ArBA EsA projet 24 25 plan stratégique aide à la réussite »

[271] En concertation avec les enseignants qui participent à l'aide à la réussite et la conseillère académique. Réflexions portées, par la suite, en assemblée plénière.

[272] En 2023-2024, a été lancé un appel interne à l'ensemble des enseignants des cours généraux transversaux afin de trouver plusieurs enseignants souhaitant coconstruire un programme. Les enseignants pouvaient répondre à l'ensemble des dispositifs proposés ou à certains en particuliers.

[273] Les cours sont annulés et elle est inscrite dans le calendrier académique.

[274] Par ordre alphabétique tous cursus confondus. Ainsi ils peuvent rencontrer des étudiantes d'autres cursus ce qui peut favoriser leur intégration.

Les dispositifs communs Bac 1 | Bac2 | Bac3 | M1 | M2

— *Le tutorat* —

— Dispositif d'accueil | soutien | remédiation | à la demande —

Un dispositif de tutorat est mis en place au sein de l'ArBA-EsA.

Ce projet est soutenu par le Pôle Académique de Bruxelles.

Il permet d'activer un dispositif d'entraide entre étudiantes, tous cursus confondus. Il met en relation des étudiantes-tuteurices compétentes avec des étudiantes-tutorées désireuses d'améliorer leurs compétences dans divers domaines académiques. Les séances de tutorat, ciblées sur des besoins disciplinaires, méthodologiques, linguistiques, technologiques, métacognitifs ou motivationnels, se déroulent en dehors des cours.

Cette initiative, rémunérée, propose une aide spécifique. Elle pourrait permettre à un grand nombre d'étudiantes de progresser chaque année, qu'elles soient accompagnées individuellement, ou en petits groupes. Elle favorise également l'engagement dans des processus collaboratifs.

— *Aide à la préparation des jurys* —

— Dispositif de soutien | remédiation | -200hr réparties entre les équipes pédagogiques des cursus | de Mai à fin Juin —

Ce point s'applique plus spécifiquement aux étudiantes des années diplômantes (Bac3-M2), mais dans la pratique cela a été très utile pour l'ensemble des niveaux. L'aide se concentre sur un soutien à la préparation de leurs projets en vue des jurys artistiques.

Cette approche de soutien à la réussite peut prendre les formes suivantes :

- l'aide à la rédaction et la correction des textes écrits ;
- la prise de vue photographique, l'archivage, la réalisation des portfolios ;
- l'aide à la présentation ;
- l'impression des travaux de fin d'année ;
- l'accrochage ;
- a médiation du jury ;

ainsi qu'un accompagnement plus dense sur les projets le nécessitant.

Ce dispositif peut être un réel soutien afin d'aider les étudiantes passerelles et Bac1 à comprendre davantage, la teneur des jurys artistiques.

Points de vigilance

On a déjà pu faire état dans les critères 2 et 3 des différents points de vigilance et des mises en place pour améliorer les mécanismes de passerelles.

Mais voici quelques points que l'on peut ajouter sur la question de la transition vers l'enseignement supérieur, notamment dans une ESA comme la nôtre :

- les dispositifs d'aide à la réussite sont mis en place depuis 2023-2024^[275], et sont sans cesse rediscutés et réfléchis par les enseignantes porteuses du projet. Plusieurs pistes d'amélioration sont envisagées chaque année. Le partage de ces dispositifs se fait en assemblée plénière ce qui permet d'avoir des retours sur les dispositifs. L'arrivée de la conseillère académique dans la boucle de réflexion apporte des pistes supplémentaires. L'objectif maintenant, est de phaser les changements afin d'en prendre la mesure et évaluer ce qui fonctionne.
- On a pu le voir dans le rapport à différents endroits, les étudiantes de Bac2 | Bac3 | M1 | M2 pourraient être intéressées par le dispositif de « *journée d'aide à la réussite* » afin de leur permettre d'avoir une meilleure compréhension du paysage institutionnel et du décret paysage... Cette journée viendrait en soutien de ce qui a pu être énoncé à la rentrée académique, et permettrait d'échanger sur les difficultés rencontrées lors d'une reprise d'études, l'intégration à l'enseignement en ESA et les adaptations que cela demande. La présence de la conseillère académique permettrait une facilité de contact pour la suite de leur parcours.
- Il a été question de pouvoir faire intervenir des Alumni sur la journée d'aide à la réussite, pour permettre aux étudiantes d'avoir accès à des expériences d'étudiantes sortantes et permettre un échange libéré sur le vécu à l'ArBA-EsA.
- De plus, plusieurs étudiantes de Bac2 | Bac3 | M1 | ont déjà souligné que *le soutien au cours généraux* pourrait les intéresser. La fréquentation des Bac1 étant très faible dans ce dispositif, le dispositif fut ouvert au second quadrimestre de l'année 2024-2025 à l'ensemble des Bacheliers. Il pourrait être envisageable de l'ouvrir, de manière généralisée, à l'ensemble des niveaux. Cela pourrait justement devenir un mécanisme permettant d'améliorer l'intégration et l'adaptation des étudiantes passerelles.

- Le dispositif de tutorat n'est clairement pas investi comme l'établissement l'imaginait. C'est l'un des objectifs que la conseillère académique se donne pour 2025-2026 - revaloriser le tutorat-, repenser ses formules, le rendre plus lisible et opérant auprès des étudiantes. Les étudiantes de la commission qualité ont souligné qu'il pourrait être intéressant d'ouvrir le tutorat à la possibilité d'un « soutien » et d'une « aide administrative ». En effet comme le relève les étudiantes de EUR, certaines étudiantes à l'aise avec la gestion administrative sont sur-sollicitées par les autres en début d'année^[276], afin de permettre à chacune de rendre les dossiers d'inscription, PAI^[277], etc, dans les temps...
- Le portail des étudiantes de l'ArBA-EsA doit être revu afin de fournir aux étudiantes un espace en ligne qui permette de mieux les accompagner, de leur offrir un accès centralisé à diverses informations, services et ressources liés à leur vie académique. Afin de faciliter la communication entre l'établissement et les étudiantes, en diffusant des annonces, des actualités, des messages importants et des événements liés à la vie de l'école. Fournir un accès plus simple aux ressources académiques telles que les horaires, les profils d'enseignement, les fiches de cours, les notes, les supports de cours, et enfin, de permettre aux étudiantes de gérer leur inscription, de consulter leur situation administrative, de demander des documents officiels, et de régler certaines formalités en ligne.

Le portail aura également pour mission de mieux accompagner la réussite des étudiantes, en fournissant des ressources pédagogiques, des supports d'apprentissage, des informations sur les services d'aide à la réussite, en leur permettant de s'inscrire aux différents types d'aides détaillées dans le présent rapport.

Le portail des étudiantes doit être conçu pour simplifier la vie des étudiantes, améliorer leur expérience académique et favoriser leur réussite tout en renforçant la communication et l'efficacité administrative au sein de l'établissement.

Dans l'idéal, et comme prévu à l'origine, celui-ci devrait être développé en collaboration avec le futur programme de gestion scolaire et administrative.

4.3.2

Transition vers l'enseignement supérieur, passerelles, reprise d'études

- 1.9 Avoir un logiciel de gestion scolaire et administrative opérant.
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.
- 2.13 Lors de la journée d'aide à la réussite Bac1 en octobre, revenir sur la flexibilité du programme et le décret paysage.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, pour permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.
- 3.6 Fixer la grille horaire des cours dès le mois de juillet précédant la nouvelle rentrée académique.
- 4.5 Mise à jour du plan et de la signalétique de manière inclusive.
- 4.12 Repenser le dispositif de soutien aux cours généraux en l'ouvrant à l'ensemble des niveaux.
- 4.13 Revaloriser le tutorat.

[276] Ou en cours d'année, en fonction des besoins, exemple : dossier Erasmus.

[277] Plan d'accompagnement individualisé.

4.3.3 Equité

Il existe le conseil social^[278] au sein de l'école. Cette instance a pour mission de définir la politique sociale de l'ArBA-EsA et de veiller à sa mise en œuvre en bénéficiant de l'aide d'une assistante sociale affectée à l'école. Le règlement d'ordre intérieur du conseil social est disponible sur demande auprès du service social de l'école^[279]. Les membres siégeant au conseil social sont tenus à la confidentialité et se réunissent pour discuter et analyser minutieusement les dossiers des étudiantes demandeuses d'aides. Leur rôle est de s'accorder sur une décision adéquate à la situation de chaque étudiante dans le besoin.

Le conseil social a pour mission :

- d'informer les étudiantes sur tous les domaines administratifs et législatifs qui les touchent dans leur vie quotidienne (législation « scolaire », bourse d'études, allocations familiales, CPAS, chômage, mutuelle, jobs étudiants, etc) ;
- de proposer une intervention financière pour faire face au coût des études. Les modalités d'attribution varient selon les critères académiques, sociaux et financiers, décidés par le conseil social (sur dossier uniquement) ;
- d'être un lieu d'accueil, un lieu d'expression, et un relais vers des services spécialisés pour toute question personnelle (conflit familial, événement douloureux, échec,...) ;
- de gérer les demandes de statut de condition modeste ;
- de veiller au suivi des visites médicales (en collaboration avec Médi-Ferrer). Les étudiantes ont jusqu'au 15 mai de l'année académique en cours, pour se mettre en ordre. A défaut, l'étudiante ne sera pas autorisée à participer aux évaluations du programme d'étude.

Dans le cadre de ces missions le CS organise et cadre différentes aides^[280] pour l'étudiante :

- *aide pédagogique* : montant alloué pour aider à l'achat de matériel indispensable et au bon déroulement des études ;
- *aide au voyage pédagogique* : montant alloué pour le paiement d'une partie des frais inhérents au coût d'un voyage pédagogique organisé par le cursus ;
- *aide Erasmus* : montant alloué pour une étudiante Erasmus sortante, pour contribuer à une partie des dépenses occasionnées par le séjour ;
- *aide au jury* : aide financière destinée à contribuer, en partie, aux frais de production du jury artistique (non cumulable avec l'aide pédagogique et seulement attribuée aux M2) ;
- *aide au mémoire* : aide financière destinée à contribuer, en partie, aux frais de production du mémoire (non cumulable avec l'aide pédagogique et seulement attribuée aux M2) ;
- *aide au paiement des droits inscriptions et aux frais d'études* : aide financière destinée à aider au paiement d'une partie des frais d'inscription ou frais d'inscription spécifiques.

Le CS gère les fonds disponibles pour les besoins sociaux des étudiantes. Il remet des avis sur les questions d'ordre social, matériel, ou relatif au milieu de vie des étudiantes. Il est attentif et reçoit les propositions relatives à ses compétences émanant de tout membre du personnel enseignant, du personnel administratif, des conseils de cursus, du conseil général des cursus, du conseil de gestion pédagogique, du conseil étudiant et du PO. Dans le cadre de ses missions, il peut demander aux CC, CGC et CGP de lui faire parvenir des propositions en ce domaine.

Le conseil social établit le budget social et le transmet au PO pour approbation. Le budget social fixe l'attribution des subsides sociaux alloués en diverses aides sociales selon des critères établis. Le CS tient une comptabilité complète. Il veille à assurer une répartition judicieuse des ressources disponibles dans le cadre de ses missions.

[278] Règlement du Conseil Social annexe « 4.12 ROI CS 24 » et voir dimension 1.1 pour la composition du CS.

[279] Le service social, représenté par l'assistante sociale, se tient à la disposition des étudiant·es en organisant des permanences et en recevant sur rendez-vous.

[280] Les montants et les conditions sont décrites dans l'annexe « 4.12 ROI CS 24 ».

Du point de vue de l'équité, toute étudiante est éligible pour introduire un dossier de demande d'aide sociale auprès du service social de l'ArBA-EsA à condition :

- d'être une étudiante régulière^[281] ;
- de ne pas posséder un diplôme de même niveau ;
- de ne pas être une étudiante non-finançable ;
- les étudiantes ressortissantes hors UE, qui s'inscrivent pour une première inscription à l'ArBA-EsA, ne peuvent prétendre aux aides proposées par le conseil social ;
- l'étudiante doit également répondre aux obligations scolaires, telles que l'obligation de fréquentation, l'obligation de passer les évaluations. Si ces conditions ne sont pas satisfaites, le conseil social est en droit d'interrompre les aides sociales attribuées ou de réclamer les sommes indues, pour cause de non-respect des conditions.

Dependant, le conseil social se réserve le droit de déroger à ce cadre et étendre ses aides en cas de situation particulièrement grave et alarmante.

Le cadre des décisions prises en regard de l'équité

Le conseil social choisit la voix consensuelle afin de prendre des décisions.

Il délibère sur les propositions qui lui sont valablement transmises.

Il peut, pour ce faire, s'entourer de tous les avis qu'il juge utiles, et inviter toute personne qualifiée à assister à ses délibérations.

Si le consensus ne peut être rencontré, les décisions seront votées et acquises à la majorité simple des personnes présentes votantes, sauf pour ce qui est des données relatives aux budgets et au règlement d'ordre intérieur.

Un vote n'est valable qu'à condition d'avoir été exprimé par un CS réunissant plus de la moitié de ses membres. Si tel n'est pas le cas, la question sera reportée à la prochaine réunion. En cas de parité, la voix de la présidence est prépondérante. Si les circonstances l'exigent, le conseil social peut créer des groupes de travail et des commissions dont il fixe, ponctuellement, la composition et les missions. Ces groupes de travail et ces commissions peuvent comprendre des expertes extérieures. Le conseil social peut demander au CGP ou au CGC la mise en place d'un GT.

Points de vigilance

Chaque année, en juin, le conseil social revoit les critères d'accès aux aides – attachées aux revenus.

L'assistante sociale, pour faciliter l'accès à l'information, met à jour un onglet spécifique *Service Social*^[282] sur le portail des étudiantes.

Le conseil social ne fait pas de différences entre les étudiantes belges, de l'Union Européenne, ou internationaux. Il propose une égalité de services pour soutenir la précarité. Les droits d'inscription spécifiques (DIS) ayant augmenté pour les étudiantes hors UE, cela va certainement avoir un impact sur les demandes des étudiantes. L'assistante sociale est en relation avec d'autres EES et s'active dans le *groupe d'action et de réflexion des services sociaux des HE, ESA* pour prévoir ce bouleversement.

Le conseil étudiant faisant partie du CS, cela permet une communication facilitée, une réflexion transparente du CS sur la question de l'équité et de l'éthique.

Le CE dans le cadre de sa grande enquête 2024-2025, a souhaité évaluer la communication et la sensibilisation à l'accès aux droits pour les étudiantes, l'enquête étant en cours de traitement, nous en attendons les résultats.

Depuis 2024-2025, une enseignante de l'établissement, Giulia Sugranyes, est aussi en charge, de manière rémunérée, de la mise en place du *Projet Inclusion* sur lequel nous pourrions revenir dans le point 4.3.5. Ce projet vise à améliorer l'accessibilité et l'inclusivité du bâtiment pour l'ensemble de ses membres.

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.3.3 Equité

- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.
- 4.5 Mise à jour du plan et de la signalétique de manière inclusive.
- 4.14 Veiller à la communication et à la sensibilisation suffisante des parties prenantes en ce qui concerne les droits et accès aux aides sociales.

[281] C'est-à-dire : avoir un dossier administratif en ordre et s'être acquitté du paiement de la 1ère tranche du droit d'inscription/droit d'inscription spécifiques.

[282] <https://social.arba-esa.be/>

4.3.4 Aide à la Réussite

Le programme d'aide à la réussite, jusqu'à 2025, n'identifiait pas particulièrement les étudiantes en difficultés. Les titulaires, enseignantes des cours généraux et promoteurices, invitaient les étudiantes pour qui, iels remarquaient des difficultés ou des besoins, à se montrer présentes à l'aide à la réussite.

La nouvelle conseillère académique^[283] et la coordinatrice qualité^[284] souhaitent faire une collecte de données à chaque quadrimestre, à partir de 2025-2026, pour identifier et cibler les étudiantes pour qui :

- il sera obligatoire de se montrer présente à l'aide à la réussite^[285] ;
- il est fortement conseillé^[286] de se présenter aux activités d'aide à la réussite.

Jusqu'à 2024-2025 les étudiantes recevaient une newsletter « *aide à la réussite* » pour présenter de manière hebdomadaire les activités d'aides à la réussite auxquelles iels pouvaient se présenter. Ces informations étaient relayées par les réseaux sociaux et des affiches présentes dans l'enceinte de l'établissement. L'idée avec la nouvelle mise en place serait, en plus de cette newsletter, d'envoyer un mail ciblé, via l'adresse mail de la conseillère académique, à l'ensemble des étudiantes pour qui les difficultés ont été identifiées.

Les dispositifs proposés

On a déjà présenté dans la dimension 4.3.2 :

- *Le tutorat* —
- *La journée d'aide à la Réussite (BaCl)* —
- *Soutien aux cours généraux (BaCl)* —
- *Aide à la préparation des jurys* —

On peut ajouter 2 dispositifs supplémentaires :

- *La Semaine encadrée* —
- Dispositif de soutien | lors de la première semaine de congés de printemps —

L'ArBA-EsA, lors de la mise en place de son nouveau calendrier académique, a proposé une semaine de travail sans enseignements à l'atelier. Cela permet aux étudiantes de consacrer du temps à la préparation de leurs travaux artistiques. Cette initiative vise à leur offrir un temps et un espace de travail propice à la concentration, où ils et elles peuvent se consacrer pleinement à leurs projets artistiques de fin d'année. Grâce à un cadre sécurisé et approprié, cette semaine intensive favorise le développement de leurs travaux tout en renforçant leur autonomie et leur capacité à gérer leur temps de manière efficace.

- *Le Soutien au mémoire* —
- Dispositif de soutien | remédiation | séances collectives de 2h
| de fin octobre à fin mars | ~ toutes les 3 semaines-

Toutes les étudiantes de l'ensemble des cursus de l'ArBA-EsA ont un mémoire à présenter à la fin de la M2. Dans le prolongement des attentes du cours de *méthodologie du mémoire* en M1, les étudiantes de M2 peuvent bénéficier d'un soutien méthodologique continu, pour celles et ceux qui en font la demande.

Cela peut aider sur les différentes strates de construction du mémoire : la redéfinition de leur sujet, la conception de leur plan, la méthodologie de recherche, l'écriture, la gestion du temps...

Ces séances sont envisagées sous la forme d'une co-construction et d'un travail collaboratif entre étudiantes, avec l'aide des enseignantes. Elles sont organisées par 3 professeurices de domaines distincts, ayant des approches différentes, permettant ainsi une pluralité de propositions et de méthodes de travail. Cela vient s'ajouter au travail des promoteurices, sans s'y substituer.

[283] Qui coordonne le tutorat.

[284] Qui coordonnait jusqu'à maintenant les dispositifs d'aide à la réussite subsidiés « promotion réussite » par la FWB. Cette fonction lui avait été attribuée en 2023, suite au travail réalisé dans le GT. La nouvelle conseillère académique a dû faire face à plusieurs urgences depuis son arrivée (absences longues durées de membres du personnel du SEVE, gestion administrative des inscriptions, logiciel de gestion administrative et scolaire défaillant, arrivée d'un nouveau vérificateur qui a souhaité vérifier des dossiers sur les 2 dernières années, etc...). Mais l'objectif à long terme, une fois que le service aura retrouvé une stabilité, serait qu'elle puisse gérer la coordination des dispositifs.

[285] En regard de la mise en application du décret paysage : l'étudiant^e qui a **acquis ou valorisé moins de 30 crédits**, inscrit à son PAE les unités d'enseignement du 1er bloc annuel non acquises et complète son inscription d'activités d'aide à la réussite.

[286] En regard de la mise en application du décret paysage : l'étudiant^e qui a acquis ou valorisé de 30 à 44 crédits, inscrit à son PAE les unités d'enseignement du 1er bloc annuel non acquises et peut les compléter d'activités d'aide à la réussite.

Evaluation des dispositifs

Pour l'ensemble des dispositifs nous proposons un temps d'échange collectif et critique avec les enseignantes lors des plénières, mais aussi lors de la réunion des cours généraux. Afin de permettre à chacune de faire part de ses observations et suggestions concernant : le programme d'aide à la réussite, les compétences sur lesquelles le programme doit insister, les éléments à préserver...

Lors de la période d'évaluation des enseignements par les étudiantes (EEE), l'ensemble des questionnaires 2023-2024^[287] étaient dotés d'une partie « *évaluation des dispositifs d'aide à la réussite* ».

Les questions concernaient l'ensemble des dispositifs, à partir de questions ouvertes et fermées : l'agenda^[288], les moyens de communication, les sujets traités, les méthodologies de travail, et un champ était ouvert pour proposer des pistes d'amélioration. Comme déjà précisé, les EEE sont dysfonctionnelles et les retours furent insuffisants pour nous donner une vision globale.

Pour ce qui est des dispositifs visant à soutenir la part théorique des formations, la *-journée d'aide à la réussite-*, le *-soutien aux cours généraux-*, le *-soutien au mémoire-*, il est organisé en fin de chaque séance un temps d'échange critique avec les étudiantes pour réfléchir à des pistes d'amélioration. Il est discuté : le contenu, les dispositifs pédagogiques, l'organisation et la communication.

La communication

La communication des dispositifs se développe, pour les étudiantes, via :

- une newsletter « *aide à la réussite* », ciblée en fonction des niveaux des étudiantes, elle est envoyée 5 jours avant chaque séance ;
- une communication sur les réseaux sociaux, la veille de chaque séance, via le compte de l'ArBA-EsA et le compte du conseil étudiant ;
- la newsletter pédagogique, avec un listing de l'ensemble des séances du mois ;
- une affiche résumant l'ensemble des dates, locaux des séances, affichée dans l'enceinte de l'école.

Les étudiantes présentes aux séances trouvent que les moyens de communication entrepris fonctionnent et soulignent de manière récurrente qu'ils et elles préfèrent être contactées par leur adresse mail privée pour être certaines de recevoir l'information, ce qui n'est pas légal^[289].

Points de vigilance

On a pu le souligner, on constate une forte tendance pour les M2 à réaliser cette année diplômante en 2 ans. La plupart d'entre-eux valident leur mémoire et leur stage sur une seconde année de Master2. Ce fût la raison évidente pour créer ce dispositif de *-soutien au mémoire-*. Ces séances rencontrent un certain succès, plus d'une quinzaine d'étudiantes sont présentes à chaque séance. Ceux-ci ont même signalé que ces séances devraient être prolongées jusqu'à la fin Avril. En effet, les étudiantes souhaitant rendre le mémoire en seconde session^[290] sont en demande et estiment avoir besoin d'une prolongation des séances.

D'autre part, pour les Bacheliers, la difficulté rencontrée dans les parcours, est la validation des crédits du *pôle HTC* - les cours généraux. C'est en réponse à cette difficulté que l'ouverture du dispositif *-soutien aux cours généraux-* serait intéressant pour l'ensemble des cycles, notamment pour les étudiantes de premier cycle.

Le découpage d'origine des heures d'aide à la réussite était pensé sur une répartition : soutien théorique | soutien pratique à 50/50.

Cependant on constate que sur les 2 dernières années, la *semaine encadrée* a pu être activée sans la nécessité de débloquent des heures^[291] du subsid *Promotion réussite*, les membres du personnel attachés à l'entretien et à la logistique du bâtiment étant présent sur cette période. Les heures résiduelles ont donc servi au dispositif d'*-aide à la préparation des jurys-*.

Il conviendrait dès l'année 2025-2026, de revoir cette répartition.

[287] Ce ne fût pas le cas pour 2024-2025 puisque les cours évalués étaient les cours artistiques et que les séances de soutien à la pratique (aide à la préparation des jurys et la semaine encadrée) n'avaient pas encore été « vécues » par les étudiant·es, s'activant en fin d'année.

[288] Heures et jours des séances.

[289] Cela fait référence à la difficulté d'usage de leur adresse « @arba-esa ».

[290] Le dépôt du mémoire en première session se fait fin Mai. Le dépôt pour la seconde session se fait début Juillet.

[291] Les enseignant·es sont rémunérés en heures de « Professeur Invités ».

Les étudiantes de Bac1 sont très difficilement mobilisables dans le dispositif de *-soutien aux cours généraux-*. Une évaluation du dispositif via questionnaire Forms^[292] a été réalisée en décembre 2024 afin de comprendre les raisons. Seulement 8 étudiantes sur une centaine ont répondu. Cela s'ancre dans la même difficulté que pour les EEE, nous n'arrivons pas avoir de retours généralisés. La gestion logistique, la communication et la coordination des dispositifs d'aide à la réussite demandent un temps de travail non négligeable.

4.3.4 Aide à la Réussite

- 1.9 Avoir un logiciel de gestion scolaire et administrative opérant.
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.
- 2.13 Lors de la journée d'aide à la réussite Bac1 en octobre, revenir sur la flexibilité du programme et le décret paysage.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, afin de permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.
- 4.12 Repenser le dispositif de *soutien aux cours généraux* en l'ouvrant à l'ensemble des niveaux.
- 4.13 Revaloriser le tutorat.
- 4.15 Être vigilante à la répartition 50/50 entre les dispositifs de soutien à la pratique et les dispositifs de soutien aux cours généraux, afin de répondre au mieux aux difficultés rencontrées par les étudiantes.
- 4.16 Mettre en application le décret paysage pour l'obligation de participation à l'aide à la réussite et cibler davantage les étudiantes en difficulté.
- 4.17 Trouver des solutions afin d'alléger la gestion logistique, la communication et la coordination des dispositifs d'aide à la réussite.

[292] Lien du questionnaire : <https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?subpage=design&FormId=uDxqvbjEpKqZji-tVzcALGcl3kS1DwxNta4EDv-z009UNFI-XVzVNSIdOUIRJRDdLMkFVMEhUTIXNC4u&Token=dcba496af6ad41bb95831d998c16c92e>

4.3.5 Etudiant·es ayant des besoins particuliers

Dans le cadre du Décret sur l'enseignement inclusif pour les étudiant·es en situation de handicap^[293], les étudiant·es qui présentent une déficience avérée, un trouble spécifique de l'apprentissage ou une maladie invalidante pouvant amener à faire obstacle à leur participation et leur épanouissement dans leur parcours académique peuvent déposer une demande d'aide particulière auprès du service d'accueil et d'accompagnement des étudiant·es à besoins spécifiques. La personne de contact au sein de ce service est l'assistante sociale de l'école.

Le/la bénéficiaire est un·e étudiant·e :

- présentant une déficience, un trouble d'apprentissage ou une maladie invalidante qui peut faire obstacle à sa vie académique ;
- disposant d'une décision lui accordant une intervention ;
- et ayant fait une demande d'accompagnement auprès du service d'accueil et d'accompagnement de l'établissement.

Dans ce cadre, l'étudiant·e peut demander des aménagements raisonnables. Par aménagements raisonnables, il faut entendre des mesures concrètes et appropriées facilitant l'intégration de l'étudiant·e bénéficiaire à la vie académique. Sauf si ces mesures imposent, à l'égard de la personne qui doit les adopter, une charge disproportionnée. Pour bénéficier de l'accompagnement, l'étudiant·e doit fournir à l'assistante sociale, le formulaire de demande d'un plan d'accompagnement individualisé (PAI)^[294] complété et accompagné des documents suivants :

- la décision d'un organisme public chargé de l'intégration des personnes en situation de handicap ;
- ou
- un rapport circonstancié du·de la demandeur·se, établi par un·e spécialiste dans le domaine médical ou par une équipe pluridisciplinaire datant de moins d'un an au moment de la demande ;
- et
- tout autre document utile pouvant aider à comprendre la situation de l'étudiant·e.

Le service d'accueil et d'accompagnement de l'ArBA-EsA se prononce ensuite sur la recevabilité de la demande.

Si la demande est déclarée recevable

Le service d'accueil et d'accompagnement dispose d'un délai de trois mois, à dater de l'acceptation de la demande, pour fixer un rendez-vous avec l'étudiant·e et établir un plan d'accompagnement individualisé.

Le PAI contient les informations suivantes :

- le projet d'études ;
- les modalités d'accompagnement et les aménagements prévus ;
- le choix du personnel d'accompagnement ;
- la désignation éventuelle d'un·e étudiant·e accompagnat·rice ;
- le cas échéant, la convention de l'étudiant·e accompagnat·rice ;
- l'accord des parents ou de la personne responsable de l'étudiant·e bénéficiaire mineur·e.

En cas de décision défavorable

L'étudiant·e peut introduire un recours interne auprès de la *commission de recours pour l'enseignement inclusif*^[295] dans les 5 jours ouvrables de la notification de la décision ainsi qu'un recours auprès de la Commission d'Enseignement Supérieur Inclusif (CESI). Le recours auprès de la CESI est introduit par lettre recommandée dans les 5 jours ouvrables de la notification de la décision après recours interne. La CESI a 15 jours ouvrables pour se prononcer.

Le PAI fait l'objet d'une évaluation continue par le service d'accueil et d'accompagnement, composé de la conseillère académique et de l'assistante sociale. Il peut être modifié à la demande de l'étudiant·e. Celui-ci est prévu pour une année académique, il est renouvelable chaque année. Par la signature du plan d'accompagnement individualisé, l'étudiant·e accepte que des membres du personnel puissent être directement impliqués par une mesure prévue dans le plan.

Toutes mesures et informations fournies aux membres du personnel sont confidentielles, dans le strict respect de la déontologie en matière de secret professionnel.

Elles se limitent aux aspects qui intéressent directement le membre du personnel, et l'action qu'il est appelé à mener dans le cadre du plan d'accompagnement individualisé.

[293] Décret du 30-01-2014 publié au Moniteur Belge le 09-04-2014.

[294] Se trouvant sur le portail des étudiant·es, dans la partie Service Social : <https://social.arba-esa.be/decret-inclusif/>. Le dispositif est aussi affiché dans l'établissement annexe « 4.13 Poster inclusif ».

[295] Cette commission se compose de : la Direction adjointe, l'assistante sociale, la conseillère académique, la juriste, l'enseignante chargée du projet inclusion et de la coordinatrice qualité.

L'ArBA-EsA s'engage à faciliter l'accès à ses infrastructures et à ses services aux étudiantes concernées, à favoriser la mise en place de mesures et de ressources, et à mettre en œuvre les aménagements matériels, sociaux, culturels, méthodologiques et pédagogiques raisonnables nécessaires à leur situation tout au long du cursus, des stages et des activités d'intégration professionnelle.

Dans ce cadre, l'enseignante chargée du *projet inclusion*, active le plan 2023-2025^[296] et élabore un second plan pour 2025-2026^[297], afin que l'ArBA-EsA puisse devenir un lieu d'accueil pour les étudiantes en situation de handicap. Le chantier est vaste. Il s'agit de graduellement mettre aux normes l'infrastructure, de réduire les barrières physiques pour les personnes en situation de handicap et de répondre aux besoins spécifiques des services sociaux, des enseignantes et étudiantes avec des troubles visuels, auditifs, cognitifs, moteurs, ou de l'apprentissage. L'adaptation de l'environnement joue un rôle déterminant dans l'expérience du handicap. Guidées par les audits éclairants de *Acces@Go* en 2022 et de *Archigraph* en 2025, nous souhaitons poursuivre les améliorations et aménagements suivants :

— *Accéder* —

L'accès PMR au rez-de-chaussée du bâtiment principal est assuré depuis peu, grâce au soutien de l'ARES (plan 2023-2025). Nous souhaitons étendre cet accès PMR aux autres bâtiments, par de nouvelles rampes et l'automatisation des portes.

— *Circuler* —

Nous avons déjà entamé la sécurisation et la mise aux normes des escaliers principaux, et les plus utilisés du bâtiment principal : pose de bandes antidérapantes, bandes contrastantes aux premières et dernières marches, réparation des marches cassées, pose de plots podotactiles aux endroits stratégiques. L'école souhaite poursuivre ce travail en le complétant : pour les escaliers menant aux étages et les escaliers secondaires (bâtiments vers les ateliers de Tapisserie, Peinture, Photographie et Art dans l'Espace Public). Dans la continuité des aménagements déjà mis en place, le souhait serait de permettre l'accès aux PMR à l'auditoire Horta, lieu incontournable de la vie culturelle de l'ArBA-EsA. Cela pourrait se faire par 2 possibilités : une rampe avec percement ou une rampe amovible avec plateforme. Certaines parties de l'établissement étant classées, cela ne facilite en rien le projet.

[296] Voir annexe « 4.14 Projet inclusion soumission-23 » et « 4.14 Projet inclusion 2023- évaluation ARES ».

[297] Voir annexe « 4.14 Projet inclusion soumission-25 ».

[298] Voir annexe « 4.8 SYNTHESE signalétique projet INCLUS ».

[299] <https://www.apeda.be/>

— *Utiliser* —

L'installation de toilette PMR au rez-de-chaussée.

L'ensemble des points en cours d'amélioration sont à retrouver dans la synthèse graphique de Giulia Sugranyes^[298].

Points de vigilance

La communication avec la nouvelle Direction adjointe a facilité le travail du service social et les mises en places des PAI .

Le catalogue des formations auquel le service social a accès est assez réduit (Dys, TDA(H)...). Avoir accès à des catalogues de formations plus poussées sur les troubles psychiques, troubles anxieux, troubles cognitifs seraient d'une grande aide afin de penser des aménagements raisonnables adéquats (ex : trouble du spectre autistique, agoraphobie...).

Lors de la *journée d'aide à la réussite*, les enseignantes pourraient revenir sur la mise en place d'un PAI. Les enseignantes des ateliers, on a pu le constater, mettent en place leurs enseignements sous la forme d'une pédagogie différenciée, un dispositif facilitant la prise en compte des besoins spécifiques. En 2023-2024, une sensibilisation a été faite auprès des enseignantes lors de l'assemblée plénière de septembre, concernant les troubles Dys et TDA(H) par l'ASBL Apeda^[299]. Afin de mieux comprendre les étudiantes présentant ces troubles de l'apprentissage. Cette même sensibilisation, avec l'accès à une boîte à outils, a été réalisée pour les étudiantes, sur inscription, mais très peu se sont finalement présentées. Améliorer l'accessibilité et l'inclusivité du bâtiment nécessite détermination, pragmatisme et bon sens. Etant donné les parties prenantes, l'établissement, l'ARES et le PO, le projet est nécessairement phasé et long dans sa mise en œuvre.

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.3.5

Étudiant^{es} ayant des besoins particuliers

- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, pour permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.
- 4.18 Trouver des solutions pour pallier le besoin de formations plus spécifiques de l'assistante sociale.

4.3.6 Recours

À la suite des examens et des jurys artistiques, est organisé un jury de délibération. La Direction de l'ArBA-EsA constitue un jury pour chaque cycle d'études menant à un grade académique. Un jury distinct est également constitué pour la première année du premier cycle.

Le jury est composé d'au moins cinq membres, dont une présidente et une secrétaire. Les noms de la présidente et de la secrétaire du jury figurent au programme d'études. Le jury de cycle est chargé de sanctionner l'acquisition des crédits, de proclamer la réussite d'un programme d'études, de conférer le grade académique qui sanctionne le cycle d'études.

Le jury de délibération comprend l'ensemble des enseignantes qui, au sein de l'ArBA-EsA, sont responsables d'une unité d'enseignement au programme d'études - qui n'est pas au choix individuel de l'étudiante. Il ne délibère valablement que si, plus de la moitié de ces enseignantes ayant participé aux épreuves de l'année académique, sont présentes. Participent également à la délibération, les enseignantes qui ont assuré les activités d'enseignement suivi par l'étudiante. Ces enseignantes ont droit de vote^[300].

Le jury délibère^[301] sur base des évaluations portant sur les acquis de chaque étudiante, pour chacune des UE suivies durant l'année académique. Il octroie également les crédits associés aux unités d'enseignement suivies en dehors du programme et dont il juge les résultats suffisants. A l'issue d'un cycle d'études, le jury confère à l'étudiante le grade académique correspondant, lorsqu'il constate que le nombre de crédits minimum est acquis, que les conditions du programme d'études ont été respectées, que les conditions d'accès aux études étaient satisfaites et que l'étudiante y a été régulièrement inscrite. Le jury détermine également la mention éventuelle sur base de l'ensemble des enseignements suivis au cours du cycle. Pour les années terminales d'un cycle d'études, le jury peut délibérer sur le cycle d'études, dès la fin du premier quadrimestre, pour les étudiantes ayant déjà présenté l'ensemble des épreuves du cycle. Selon les mêmes modalités, il sanctionne la réussite des études et formations ne menant pas à un grade académique.

Le jury de délibération évalue le parcours de l'étudiante au regard des acquis d'apprentissage et des compétences visées dans les profils d'enseignement.

Critères de motivation pour la réussite

- pertinence/enjeux du travail artistique entrepris ;
- singularité du travail artistique ;
- originalité/qualité du mémoire ;
- participation/implication aux activités d'enseignement ;
- caractère accidentel des échecs ;
- échecs limités en qualité & quantité ;
- résultats des années d'études antérieures ;
- évaluation pédagogique régulière positive ;
- pourcentage global et importance des échecs ;
- progrès réalisés d'une session à l'autre ;

Critères de motivation pour l'ajournement ou le refus

- un échec, même faible, dans le cours principal du cursus, unité fondamentale qui requiert un apprentissage progressif et continu (échec irrémédiable, refus en 1ère session) ;
- un échec, même faible, dans une unité d'enseignement annuelle, unité fondamentale qui requiert un apprentissage progressif et continu (échec irrémédiable, refus en 1ère session) ;
- un seul échec, mais jugé trop grave ;
- plusieurs échecs, non compensés par l'ensemble des autres notes ;
- plusieurs échecs, dont certains dans des matières essentielles à la formation ;
- moyenne inférieure à 50 % ;
- un ou plusieurs échecs et une moyenne inférieure à 50%, examen(s) non présenté(s).

Recours

- Les décisions du jury et de ses commissions sont sans appel. Sont seules recevables les plaintes relatives à une erreur matérielle ou à des irrégularités dans le déroulement des épreuves. Les plaintes relatives à une erreur matérielle sont adressées par écrit à la Direction et remis au secrétariat des étudiantes, contre accusé de réception, au plus tard dans les 3 jours ouvrables qui suivent la notification des résultats.

[300] Les délibérations du jury ont lieu à huis clos. Tous les membres du jury ont le devoir de respecter le secret des délibérations et des votes éventuels.

[301] Lorsqu'un programme d'études est co-organisé en co-diplômation par plusieurs établissements, les autorités des établissements d'enseignement supérieur participants constituent un jury commun unique et déterminent le règlement des études et les règles de fonctionnement du jury en vigueur pour ces études.

- Tout recours relatif à une quelconque irrégularité dans le déroulement des épreuves est adressé par écrit à la Direction et remis via e-mail au secrétariat des étudiantes contre accusé de réception, au plus tard dans les 3 jours ouvrables qui suivent la consultation des copies, dans le cas d'un examen écrit et dans les 3 jours ouvrables qui suivent la notification des résultats, dans le cas d'un examen oral.
- Tout recours relatif à une quelconque irrégularité dans le déroulement d'un jury artistique est adressé par écrit à la Direction et remis via e-mail au secrétariat des étudiantes contre accusé de réception, au plus tard dans les 3 jours ouvrables qui suivent le déroulement du jury.
- Les recours introduits pour les irrégularités susmentionnées doivent, à peine d'irrecevabilité, mentionner au minimum : l'identité et les coordonnées de l'étudiante (domicile, adresse courrier électronique, téléphone).
Le recours fait valoir les arguments de l'étudiante et tous les éléments ou pièces qu'il ou elle estime pertinents.

Dans les deux jours, la Direction réunit un jury restreint, composé, outre elle-même, de deux membres du jury de délibération choisis parmi ceux non mis en cause dans l'irrégularité invoquée. Ce jury restreint statue, séance tenante, sur la régularité du déroulement des épreuves, par décision formellement motivée et notifiée au(x) plaignant(e)s dans les deux jours ouvrables. Les décisions de la commission de recours et du jury sont motivées. Elles sont notifiées par écrit au(x) plaignant(e)s.

Points de vigilance

Les étudiantes sont informées par un mail de rappel que les procédures de recours se trouvent dans le *Règlement des études*.

A l'heure actuelle les données collectées ont montré que beaucoup de recours étaient dû à des erreurs d'encodage. Le logiciel de gestion scolaire actuel étant peu opérant, cela demandait au SEVE de retranscrire les données de manière manuelle, après réception des fichiers Excel des enseignantes. Ce fonctionnement très lourd a pu amener certaines difficultés et erreurs d'inattentions...

Dans le même ordre d'idée, des enseignantes travaillant dans plusieurs établissements peuvent se trouver indisponibles lors des délibérations, ce qui ne leur permet pas de vérifier leurs encodages.

Leur présence et leur contrôle pourraient éviter des erreurs et donc des recours. Un logiciel de gestion scolaire adapté permettant aux enseignantes d'encoder elleux-même les notes, sans passer par le SEVE, éviterait une surcharge de travail, un sentiment systémique de « devoir travailler dans l'urgence », et ce, de manière constante...

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.3.6 Recours

- 1.9 voir un logiciel de gestion scolaire et administrative opérant.
- 4.19 L'organisation des délibérations sur un temps plus réduit avec l'obligation de présence de l'ensemble des enseignantes permet d'éviter les erreurs d'encodage, oublis de points.
Afin de réduire le nombre de recours, cette amélioration est mise en place dès 2024-2025.

4.4

Analyse des données nécessaires au pilotage de l'efficacité et de l'équité du programme

On a pu signaler la mise en place de plusieurs dispositifs d'évaluation auprès des étudiantes^[302]. Le pilotage des programmes repose aussi sur les instances de décision et concertation, tel que le conseil de cursus, le conseil général des cursus, le conseil de gestion pédagogique, qui sont de réels outils de terrain et fonctionnels pour répondre aux difficultés. La récurrence des rencontres de ces instances permet un suivi régulier, de même que le pilotage du PO - toutes les 2 semaines avec la Direction et la Direction adjointe.

Suite à différentes difficultés concernant la transition vers un nouveau logiciel de gestion scolaire et administrative^[303], nous pouvons dire que l'urgence de ces deux dernières années n'a pas été de réaliser des diagnostics de pilotages sur bases de chiffres^[304], mais de privilégier l'écoute et l'échange au sein des instances. Le SEVE étant débordé, il était contre-productif de s'attaquer aux données chiffrées. Cela aurait produit une surcharge de travail indéniable. De plus, il faut souligner que sur les précédentes années, les services administratifs ont subi un gros turn-over^[305] ce qui a clairement impacté sur le suivi du travail réalisé précédemment^[306], et sur les souhaits de changement et de révision des fonctionnements et mécanismes...

Nous espérons que la collecte de données chiffrées pourra être opérante dès la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion scolaire et administrative, afin de clarifier, ou diagnostiquer des points encore implicites ou invisibles actuellement par les services et parties prenantes.

→ Pistes d'amélioration envisagées

4.4

Analyse des données nécessaires au pilotage de l'efficacité et de l'équité du programme

- 1.9 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.
- 4.20 Réaliser plus de collectes de données chiffrées permettant d'objectiver les décisions attenantes au pilotage des programmes.

[302] Les Enquêtes, les FEE annuellement, etc.

[303] Qui, pour rappel a finalement été annulé et pour lequel nous n'avons pas encore de solutions opérantes.

[304] Pour exemple, on entend par chiffre : durée moyenne des études, nombre de recours, analyse en fonction des données sociodémographiques des étudiantes...

[305] Sur les 3 dernières années académiques : arrivée d'une nouvelle Direction en 2024-2025, arrivée de la nouvelle Direction adjointe en 2023, 3 conseillères académique en 3 ans, une nouvelle juriste, une nouvelle coordinatrice qualité, une nouvelle gestionnaire informatique, une nouvelle responsable des mobilités, un nouveau comptable, un nouveau coordinateur logistique en 2023. Sans compter l'arrivée de 3 postes, en 2023 : Personne Contact de Genre, en 2024 : Coordination du projet inclusion, en 2025 : Coordination développement durable.

[306] Il est toujours complexe de commencer une fonction en s'appropriant et essayant de comprendre le travail réalisé auparavant.

Critère 5

L'établissement/
l'entité a établi
l'analyse de son
programme d'études
et construit un
plan d'action visant
son amélioration
continues

5.1 Méthodologie de l'autoévaluation

L'auto-évaluation a été réalisée par le biais de plusieurs outils

- Un *rapport du cursus*^[307] produit par la coordinatrice qualité et rempli par les titulaires de EUR-ISAC MPED-MULTI, MPEX-CARE. Ces rapports ont été remplis en parallèle des rendez-vous de la commission qualité. Cela a permis à chaque cursus de préciser ses spécificités.
- 2 *SWOT*^[308] mettant en perspective les éléments précisés dans les rapports du cursus. Un SWOT pour EUR-ISAC attenant à ses spécificités et un SWOT compilé pour MPED-MULTI et MPEX-CARE, car leur historique est similaire, leurs collaborations récurrentes et leur analyses se conjuguent dans un même ensemble.
- Un *questionnaire étudiant*^[309] construit par la coordinatrice qualité et rempli lors des réunions de la commission qualité par les étudiantes, les titulaires, et la coordinatrice qualité en co-construction.
- Trois questionnaires attachés aux acquis d'apprentissage^[310] permettant de faire une évaluation globale des usages des AA par l'ensemble des enseignantes présentes à la journée pédagogique de Septembre 2024.

Dans le cadre de la préparation de l'autoévaluation institutionnelle de l'ArBA-EsA en 2025-2026, l'ensemble des Cursus ont été invités à remplir le *rapport du cursus* et un *SWOT* attaché au cursus et à la PAO. L'ensemble des données collectées jusqu'à ce jour, sont disponibles dans les annexes « 6.1 Rapport ... » et « 6.2 SWOT... », cela pourra être utile à la lecture afin d'avoir une vision globale de la manière dont l'ensemble des cursus construisent et pensent leurs programmes. Ainsi que les forces, faiblesses, opportunités et menaces qu'ils envisagent dans le cadre du pilotage de leur programme. On pourra constater de nombreuses cohérences avec ce que MPEX, MPED et EUR soulèvent.

[307] Voir annexes « 5.1 Rapport cursus Care », « 5.1 Rapport cursus Isac », « 5.1 Rapport cursus Multi ».

[308] Voir annexes « 5.2 SWOT ISAC » et « 5.2 SWOT MULTI-CARE ».

[309] Voir annexe « 5.3 Questionnaire étudiant ».

[310] Voir annexes « 5.4 IP 24.9 AA M2 » et « 5.4 IP 24.9 AA Bac3 ».

La commission qualité s'est entretenue par le biais de réunions régulières et a travaillé, entre-autre, sur base de ces outils pour formuler une auto-évaluation programmatique. La commission qualité se compose de membres récurrents :

- Enseignantes : Aurélie Gravelat, Ismaël Bennani, Krystel Khoury.
- Etudiantes : Benedict Money-Kyrle, Thibaud Leplat, Elena Godefroy, Angela Mit, Golestan Outil-Rouhi, Jeanne Gautron.
- Directions : Christine Bluard, Marie Pantanacce et Daphné de Hemptinne pour 2023-2024.
- Administratifs : Lydie Laville, Muriel Parent.

Mais pour la réalisation d'une évaluation située plusieurs enseignantes, membres du personnel administratif et le conseil étudiant ont pu être concertés par la coordinatrice qualité afin de décrire au mieux le fonctionnement de l'école et les différentes parties prenantes et implications dans les programmes :

- Enseignantes : David Eubelen, Dirk Dehouck, Giulia Sugranyes.
- Administratifs : Clémence Detroy, Gayané Zatikian, Gwendoline Urbanski, Benjamin Doyen, Jyly Fontaine, Stéphanie Garcia et Mathias Sauvey.
- Conseil Etudiant : Soriya Chrétien et Quentin Monnier.

De plus, la présence de la coordinatrice qualité comme membre invité dans les instances, CGP, CGC et sa présence active dans les assemblées plénières, journées pédagogiques, réunion des cours généraux, a permis de relater d'une vision globale de l'institution. C'est par ce dispositif que la part descriptive et les *points de vigilance* du rapport ont pu être consolidés.

Le fonctionnement de la commission qualité

Il est important de signaler que pour gagner en efficacité, éviter une surcharge de travail, compiler les agendas de chacune, il fut convenu que chaque réunion ne regrouperait pas l'ensemble des membres de la commission qualité.

Cette configuration - avec l'ensemble des membres- a voulu être testée lors du premier quadrimestre de l'année 2024-2025, mais force est de constater que ce protocole était intenable sur la durée. Il a donc été décidé de diviser les tâches de manière stratégique. La coordination qualité devait être présente à chaque réunion pour permettre de faire le lien entre les différents membres de la commission qualité et les services pouvant aider à l'élaboration de l'auto-évaluation.

On peut distinguer plusieurs méthodologies parallèles

- I. À partir de janvier 2023, les services administratifs et les directions étaient concertés et interrogés par la coordinatrice qualité de manière sporadique mais récurrente. À partir de janvier 2025, ces services ont été invités à répondre à différents tableaux afin de répondre aux attentes, données et informations d'organisation des programmes. Pour ce qui est de la Direction, des réunions mensuelles furent organisées entre janvier et juillet 2024. De manière bi-mensuelle avec la nouvelle direction à partir de janvier 2025. Ces entretiens sporadiques, irréguliers dans leurs formes, mais récurrents dans leur fréquences^[311], ont permis de cibler des pistes d'amélioration attachées à leurs services ou s'inscrivant dans une continuité cohérente du plan stratégique 2018-2022.
- II. Pour ce qui est des équipes pédagogiques et des étudiantes de la commission :
 - les équipes MPEX et MPED (comprenant les titulaires des cursus et les étudiantes) ont des agendas similaires, ce qui a permis des réunions collectives de manière récurrente. De plus, cela prenait davantage sens au vu de leur historique et de la construction simultanée et collaborative de ces deux cursus.
 - L'équipe EUR (comprenant la titulaire et les étudiantes de EUR) quant à elle, venait se joindre aux équipes MPEX et MPED quand elle le pouvait, ou s'accordait avec la coordination qualité pour des rendez-vous spécifiques attachés à EUR.

Cependant, les outils d'auto-évaluation furent partagés avec l'ensemble des 3 cursus. Afin de s'accorder, de manière collégiale, sur les pistes d'amélioration énoncées dans ce rapport.

L'ensemble de ce processus qualité a été envisagé par la coordination qualité dans l'optique de faciliter la parole et permettre d'envisager des pistes d'amélioration multiples. Cela s'est fait en accord avec les Directions. L'ensemble des données ont été relayées dans le rapport par la coordinatrice qualité à partir des outils réalisés et des échanges avec les différents services, membres de la commission, échanges dans les CGC et CGP. À la suite de la rédaction de cette auto-évaluation, le CGP, l'ensemble de ses membres, ainsi que les titulaires et étudiantes de la commission ont pu apporter leurs modifications. À la suite de la prise en compte des modifications, le rapport a été voté en CGP.

[311] Pour exemple : chaque semaine donnait lieu à de nouvelles questions de la part de la coordination qualité auprès de l'administration générale et de la direction adjointe.

Points de Vigilance

Les principales difficultés dans l'élaboration de ce rapport sont certainement le manque de temps, la charge de travail, la difficulté à coordonner les équipes. Dans l'idéal, la coordinatrice qualité aurait souhaité que les membres du CGP aient plus de temps pour effectuer des retours^[312] sur le rapport rédigé, cependant la charge de travail rédactionnel n'a permis un envoi plus rapide. Afin de rendre cette évaluation possible il faut savoir que les 9h par semaine pour la coordination qualité ont clairement été insuffisantes. Dans ce cadre, la coordinatrice qualité a dû prioriser cette fonction sur d'autres, et le CGP de manière exceptionnelle a accepté de lui attribuer des heures supplémentaires. Les enseignantes et étudiantes ont dû réaliser ce travail d'auto-évaluation en plus de leur charge de travail. Ce qui a demandé à la commission d'être stratégique sur les temps de rencontre, se voir entre 2 cours, sur des temps courts mais de manière récurrente^[313]. Travailler sur des documents partagés afin de pouvoir rebondir de manière efficace sans nécessairement être toutes présentes. Réaliser les réunions en comodal.

→ Pistes d'amélioration envisagées

5.1.

Méthodologie de l'autoévaluation

- 5.1 Phaser la rédaction du rapport d'autoévaluation afin de permettre des retours plus partagés avec le CGC et le CGP sur du plus long terme.
- 5.2 Activer de la formation continue pour la coordination qualité : gestion de logiciels type Excel, outils collaboratifs...

5.2

Analyse SWOT

À partir des SWOT réalisés par les titulaires^[314], on peut souligner plusieurs spécificités attachées aux différents Cursus. Afin de rendre une analyse transversale, la nouvelle direction et la coordinatrice qualité ont relevé des points structuraux déjà énoncés dans le rapport, ayant une incidence sur le pilotage des programmes.

[312] Ils ont eu 3 semaines pour le lire et effectuer leurs retours.

[313] Minimum 1 fois par mois.

[314] Voir annexes « 5.2 SWOT ISAC » et « 5.2 SWOT MULTI-CARE ».

FORCES (INTERNE)

- Projets pédagogiques des cursus à la croisée de pratiques plurielles, transversales et collaboratives.
- Diversité des profils étudiants.
- Formations attrayantes et singulières dans le paysage des ESA de la FWB.
- Des cursus portés par des dynamiques collaboratives et des pratiques collectives.
- Recherche constante, expérimentation et développement de pratiques pédagogiques innovantes (dans les méthodes, l'évaluation, l'adaptation) dans les ateliers.
- Ecoute active des retours et besoins des étudiantes.
- Grande attention aux nouvelles pratiques dans les champs de l'Art.
- Mettre l'étudiante au centre (accompagnement des pratiques singulières, suivi pédagogique différencié, intégration des étudiantes dans les instances).
- Activation à plusieurs niveaux des programmes, une dynamique de recherche exploratoire.
- Cohérence des programmes avec 3 pôles qui se complètent.
- Emplacement stratégique – centre de Bruxelles et bâtiment historique.
- Enseignement inclusif et bon suivi du projet inclusion.
- Gouvernance démocratique et participative, place importante des organes de décisions et de concertations (CC, CGC, CS, CGP). Organes fonctionnels permettant une liberté de parole et d'échange.
- Politique sociale active et vigilance accrue sur la démocratisation.
- Personnel enseignant de qualité.
- Personnel administratif de qualité.
- Confiance des artistes et excellent réseau des enseignantes, des directions et du coordinateur qualité.

OPPORTUNITES (EXTERNE)

- Pour les 3 cursus, retours très enthousiastes de nos pairs intervenantes ou membres de jurys ainsi que du monde de l'art (écoles et réseaux professionnels).
- Pour les 3 cursus beaucoup de liens avec l'extérieur et le monde professionnel tant pour des stages que des rencontres professionnelles. Nombreuses propositions de collaboration avec des institutions publiques ou privées ainsi que des écoles d'art.
- Satisfaction des Alumni valorisant leurs masters d'origine dans leur (début de) carrière professionnelle.
- Situation EUR (saisir la coupure financière de la Ville de Bruxelles comme une opportunité pour soutenir entièrement le cursus et réviser le programme).
- Le travail de qualité et le suivi de partenaires institutionnels tel que l'ARES.
- Les partenaires activant la recherche (FNRS, A/R, FIPA...).
- Pour le suivi institutionnel, la mise en réseau des ESA de la FWB entre les différents services, permet collaborations et partages de bonnes pratiques, stratégies politiques et sociales.
- Programme de mobilité de qualité.
- Souhait d'une ouverture néerlandophone.

FAIBLESSES (INTERNE)

- Charge de travail conséquente pour l'équipe pédagogique directement impliquée dans la gestion du cursus. Risque d'épuisement ou flexibilité difficile compte tenu du caractère non prioritaire de la charge dans l'emploi du temps. Cela demande de prioriser les enseignements plutôt que de consacrer du temps au développement des partenariats externes ou à la valorisation et la documentation des pratiques des cursus (communication externe).
- Difficulté à mobiliser les étudiantes pour les enquêtes et EEE.
- Communication interne : confusion entre les différents supports de communication interne pour les étudiantes (ce qui se trouve sur teams, sur le site, sur le portail des étudiantes).
- Manque de matériel dans les ateliers lié aux contraintes budgétaires et à la lenteur d'attribution des commandes, à la difficulté de sécurisation du matériel.
- Manque d'espace de travail dans les ateliers des cursus, et au sein de l'établissement pour les cours transversaux. Manque d'espaces d'expositions.
- Bâtiment historique difficile d'accès, complexe dans un état moyen voir vétuste... Nécessitant une maintenance en continu.
- Cette gouvernance partagée implique des décisions lentes ce qui peut être une force et parfois une faiblesse. Une charge de travail supplémentaire pour les enseignantes.
- Personnel enseignant sous statut précaire.
- Personnel administratif en sous-effectif, travaillant dans l'urgence, qualifié mais sous-payé.
- Difficulté pour les étudiantes d'identifier les différents services administratifs et leurs fonctions.
- Dépendance aux inscriptions d'étudiantes non belges.

MENACES (EXTERNE)

- Précarité des étudiantes (financière et santé mentale). Rendant nécessaire pour beaucoup d'avoir un ou plusieurs jobs à côté des études (étudiantes fatiguées, moins disponibles, ne pouvant s'engager pleinement).
- Pas de logiciel de gestion scolaire et administrative opérant pour 2025-2026.
- Une communication interne dépendante du PO, obligeant une connexion filaire mensuelle au risque de perdre ses accès, comptes utilisateurs, et sauvegardes. Dysfonctionnement des adresses mails @arba-esa et suites Office, configurée trop tardivement dans l'année.
- Situation EUR (perte des espaces extra-muros octroyés par le PO, perte des financements, repenser le programme).
- Moyens pour rémunérer les intervenantes extérieures réduits et limités.
- Fluctuations politiques (changement continu dans les politiques éducatives, les décrets, les réglementations, instabilités financières, fragilisation des partenaires institutionnels tel que l'ARES...).
- Environnement compétitif et mise en concurrence des ESA.
- Contrôle du PO (peu d'indépendance financière, manque de transparence, lourdeur administrative...).
- Augmentation des coûts des fournitures et donc des frais de fonctionnement.

5.3 Plan d'action

5.3.1 Pistes d'amélioration envisagées

Afin de penser un plan d'action opérationnel, plusieurs pistes ont pu être envisagées durant le processus d'autoévaluation. L'ensemble est répertorié dans ce point 5.3.1. Ces pistes sont organisées par ordre d'apparition dans le rapport. Comme déjà précisé dans la dimension 1.1, il n'y a pas de hiérarchisation ou d'ordre de priorité dans la manière dont elles ont été énoncées. On peut constater des pistes redondantes dans les différentes dimensions et critères du rapport, puisque certaines pistes peuvent répondre à plusieurs critères ou dimensions.

Ici, pour faciliter la lecture, ces redondances ne seront par reprises^[315].

Transversales à plusieurs critères, ces *pistes* ont été envisagées de deux façons :

- pensées parfois de manière *active*, corrélées à certains points de vigilance particuliers, ou diagnostics ;
- de manière plus *passive*, énonçant des éléments de réponses possibles, que l'on pourrait envisager, discuter, au sein des instances de l'ArBA-EsA et des équipes.

Elles se trouvent souvent rédigées au conditionnel puisque envisagées comme pistes de réflexion^[316]. C'est à la suite de la rédaction de l'ensemble de ces pistes qu'un plan d'action a pu être travaillé et défini^[317].

[315] Une piste, pour exemple la 1.12, apparaît dans le *critère* 3, mais est émise dès le *critère* 1. On la situera donc seulement dans l'encadré *Critère 1*.

[316] Pour exemple, lorsqu'il est énoncé : « envisager », « activer des réflexions », « discuter » cela fait directement référence aux instances de concertations et de décisions.

[317] Voir dimension 5.3.2.

Critère 1

L'établissement / l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes d'études

- 1.1 La rédaction et la mise en perspective d'un nouveau plan stratégique de la direction.
- 1.2 Discuter de manière concertée de la mise en place d'une charte de collaboration s'adressant à l'ensemble des membres de la communauté de l'ArBA-EsA. Que ce soit pour des enseignantes, membres du personnel administratif, des intervenantes extérieures ou membres de jurys externes.
- 1.3 Formaliser les avis du CGC, les rendre plus lisibles et explicites possible afin de faciliter les prises de décisions du CGP. Favoriser les initiatives des membres du CGP lorsqu'il s'agit de concerter l'ensemble des membres du personnel enseignant (en dehors des CGC).
- 1.4 Mettre à jour le carnet de l'étudiante avec la présence d'un organigramme des services administratifs. Un schéma expliquant les objectifs des différents organes de concertation et décision. Un QR Code permettant l'accès aux fiches de cours.
- 1.5 Identifier des outils pertinents qui permettent de gagner du temps et diminuer la charge de travail administrative | former les équipes.
- 1.6 Mettre en place un processus de théorie du changement en proposant des outils d'analyse afin de débloquer des problématiques structurelles.
- 1.7 Pérenniser les réunions des cours généraux et les rendre plus régulières pour permettre une cohésion plus efficiente.
- 1.8 Poursuivre et finaliser les outils et chantiers amenés en journées pédagogiques.
- 1.9 Mise en place du nouveau logiciel de gestion du personnel (HRA). Avoir un logiciel de gestion scolaire et administrative opérant.
- 1.10 Activer des relais administratifs dans les conseils de cursus lorsque c'est nécessaire (coordination qualité, conseillère académique).
- 1.11 Trouver un outil si le nouveau logiciel de gestion scolaire ne le permet pas, pour associer les agendas étudiantes | enseignantes permettant une observation rapide et lisible des incompatibilités horaires.
- 1.12 Faciliter les collaborations pédagogiques. Organiser de manière mensuelle des réunions conviviales auxquelles toute enseignante peut participer et mettre des points à l'ODJ (cohésion des programmes, bonnes pratiques, questionnements, difficultés...)
- 1.13 En corrélation et à la suite du travail d'harmonisation des profils d'enseignement mené en 2023-2024, un travail de fond sur la répartition des crédits s'avère important à envisager.
- 1.14 Rendre opérant les potentielles révisions du pôle Pratique Artistique et technique du programme de EUR pour 2027.
- 1.15 Repenser les EEE.
- 1.16 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : évaluation par les Alumni.
- 1.17 Discuter de manière concertée de différents mécanismes collectifs d'évaluation des programmes : d'un conseil de cours généraux.
- 1.19 Les étudiantes de la commission qualité soulignent que le carnet de l'étudiante devrait exister sur support papier. En terme de dispositif inclusif un support papier paraît important.
- 1.20 Pour les étudiantes internationales un carnet de l'étudiante en anglais serait intéressant.
- 1.21 La création d'une charte graphique permettrait d'homogénéiser les supports de communication en fonction des différents événements ou informations diffusées.
- 1.22 Un point souligné en commission qualité et qui mérite une concertation globale : l'ajout dans les fiches de cours d'une modalité de communication et de retour avec l'enseignante.
- 1.23 Rendre la lisibilité du portail des étudiantes plus opérante pour un usage étudiant.

Critère 2

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme d'études

- 2.1 Revoir l'accueil des nouveaux enseignants / membres.
- 2.2 Le cours de *méthodologie de la recherche* est une bonne initiation en Bac1 mais il pourrait être intéressant de réinvestir un cours similaire ou un TFE en Bac3 afin d'améliorer la rencontre théorie | pratique dans la préparation de leur jurys.
- 2.3 Piste de réflexion apportée par la nouvelle direction : envisager la coordination de projets de recherche en clusters afin de rendre lisible les méthodologies de la recherche en Art et ce qui fait communauté et culture de l'établissement. Cela pourrait aider à la diffusion et la rendre plus explicite pour l'extérieure.
- 2.4 Activer une réflexion autour de *jurys conjoints* : défense de mémoire | jury artistique.
- 2.5 Rendre efficiente la répartition des mémoires pour les promoteurs.
- 2.6 EUR : créer de nouveaux partenariats et répondre à des appels à projets et/ou appels à résidences.
- 2.7 MPEX : améliorer la lisibilité de la recherche sous-jacente à la pratique (volet « habiter le champ référentiel »).
- 2.8 Les étudiantes de la commission ont souligné qu'un cours pour apprendre l'anglais serait intéressant dans une optique professionnalisante.
- 2.9 Dans un objectif de diffusion, valoriser les collaborations passées au sein des présentations des Cours sur le site de l'ArBA-EsA.
- 2.10 Réfléchir à des possibilités d'activer des mobilités au niveau national pour déployer le rayonnement, sans pour autant alourdir la charge de travail des titulaires.
- 2.11 La nouvelle direction, dans le cadre de nouvelles collaborations régionales et nationales, souhaite préciser au profil du poste de la coordination artistique d'être trilingue (français, anglais, néerlandais) pour déployer de nouveaux partenaires et créer des liens concrets avec les ESA néerlandophones.
- 2.12 Réalisation d'une enquête étudiante (peut-être via l'autoévaluation institutionnelle de 2025/26) au sujet des mécanismes de flexibilité des programmes – leur usages, leurs attentes, leur compréhension du découpage du décret paysage.
- 2.13 Lors de la journée d'aide à la réussite Bac1 en octobre, revenir sur la flexibilité du programme et le décret paysage.
- 2.14 Les étudiantes de la commission qualité ont souligné, de même que les étudiantes de l'aide à la réussite, que la journée d'aide à la réussite pour les Bac1 devrait être pensée et adaptée pour chaque niveau Bac2, Bac3, M1, M2, pour permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.
- 2.15 Afin d'améliorer une communication ouverte à l'internationale, la chargée de communication s'occupe depuis 2024-2025 de traduire l'ensemble du site internet de l'ArBA-EsA en anglais.
- 2.16 Depuis 2024-2025, l'ArBA-EsA met en place des cours d'anglais à destination des enseignants en demande. L'objectif serait de rendre opérant ce dispositif chaque année.
- 2.17 Mettre à jour le règlement Erasmus- le refaire voter dans les instances (CGC, CGP).
- 2.18 Continuer à développer des partenariats pertinents et de confiance au profit de l'institution et l'ensemble de sa communauté, en s'axant sur du non francophone.
- 2.19 Continuer à travailler, sensibiliser, développer un esprit critique afin de valoriser le programme européen Erasmus dans un contexte politique mondial fragile et incertain.
- 2.20 Pour les mobilités de stages : écrire une procédure récapitulative des conditions pour partir en stage via les fonds Erasmus. Soit en cours d'études, soit après étude : deux formules existent.
- 2.21 Activer de nouveaux services de mobilités tel que *Talent Exchange* ou d'autres bourses de mobilités pour les enseignants.
- 2.22 Améliorer le site internet, continuer à le clarifier et bien situer les informations, le rendre plus intuitif.

Critère 3

L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme d'études et construit un plan d'action visant son amélioration continue

- 3.1 Activer un chantier sur la révision des acquis d'apprentissage, en impliquant les étudiantes.
- 3.2 Formaliser un guide d'accompagnement ou carnet d'accueil pour les membres de jurys artistiques externes, et/ou lecteurices externes des mémoires.
- 3.3 Envisager (au même titre que les modalités d'évaluations sont énoncées, à minima, à chaque commencement d'un cours) un temps d'explicitation plus concret et situé des acquis d'apprentissage.
- 3.4 Une fois le travail de révision réalisé sur les acquis d'apprentissage, envisager des questions attachées aux AA, dans les EEE.
- 3.5 Cartographier les usages des acquis d'apprentissage à l'aide d'un nouveau logiciel de gestion scolaire- en fonction de ses fonctionnalités.
- 3.6 Fixer la grille horaire des cours dès le mois de juillet qui précède la nouvelle rentrée académique.
- 3.7 Revoir les Cours à Choix.

Critère 4

l'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme d'études

- 4.1 La commission qualité soulève que l'accueil des candidates lors des commissions de recrutement pourrait être améliorée en terme de convivialité (la salle d'attente).
- 4.2 Dans le cadre de l'appel public il pourrait être intéressant de préciser, dans un document en annexe, le fonctionnement des commissions de recrutement.
- 4.3 Dans un souci d'information, il pourrait être intéressant de souligner dans le projet pédagogique de l'ArBA-EsA fournit en annexe de l'appel public, les différentes instances dans lesquelles les futures enseignantes pourront s'intégrer (CC, CGC, CGP) afin de rendre d'avantage lisible la culture de l'établissement en ce qui concerne la gouvernance.
- 4.4 Mise aux normes des espaces.
- 4.5 Mise à jour du plan et de la signalétique de manière inclusive.
- 4.6 Avoir des espaces d'exposition à l'école, ou à proximité pour activer sereinement et qualitativement la pratique de l'exposition et la mise en espace, sans évènements publics.
- 4.7 Faire le suivi de la perte d'espace de EUR.
- 4.8 Etudier la faisabilité des pistes d'amélioration des locaux énoncées par les titulaires et étudiantes des 3 cursus.
- 4.9 Mise en place des pistes d'amélioration envisagées par les 3 cursus en ce qui concerne le matériel pédagogique de l'atelier, et leur faisabilité, lorsqu'elles sont dépendantes des commandes.
- 4.10 Dans le cadre du plan de Relance Numérique, l'accès à d'avantage de matériel, logiciels sera facilité.
- 4.11 Rendre toujours plus intuitif, lisible et explicite le portail d'inscription.
- 4.12 Repenser le dispositif de *soutien aux cours généraux* en l'ouvrant à l'ensemble des niveaux.
- 4.13 Revaloriser le tutorat.
- 4.14 Veiller à la communication et à la sensibilisation suffisante des parties prenantes en ce qui concerne les droits et accès aux aides sociales.
- 4.15 Être vigilante à la répartition 50/50 entre les dispositifs de soutien à la pratique et les dispositifs de soutien aux cours généraux afin de répondre au mieux aux difficultés rencontrées par les étudiantes.
- 4.16 Mettre en application le décret paysage pour l'obligation de participation à l'aide à la réussite et cibler davantage les étudiantes en difficulté.
- 4.17 Trouver des solutions afin d'alléger la gestion logistique, la communication et la coordination des dispositifs d'aide à la réussite.
- 4.18 Trouver des solutions pour pallier le besoin de formations plus spécifiques de l'assistante sociale.
- 4.19 L'organisation des délibérations sur un temps plus réduit avec l'obligation de présence de l'ensemble des enseignantes permet d'éviter les erreurs d'encodage, oublis de points. Afin de réduire le nombre de recours, cette amélioration est mise en place dès 2024-2025.
- 4.20 Réaliser plus de collectes de données chiffrées permettant d'objectiver les décisions attenantes au pilotage des programmes.

Critère 5

L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme d'études et construit un plan d'action visant son amélioration continue

- 5.1 Phaser la rédaction du rapport d'autoévaluation afin de permettre des retours plus partagés avec le CGC et le CGP sur du plus long terme.
- 5.2 Activer de la formation continue pour la coordination qualité : gestion de logiciels type Excel, outils collaboratifs...

5.3.2 Plan d'action sur 3 ans

Ce plan d'action synthétise et priorise les pistes d'amélioration qui ont pu être envisagées dans l'auto-évaluation. L'échéancier déployé ici est à titre indicatif. En effet à la suite de cette évaluation programmatique, l'ArBA-EsA doit mener un rapport d'auto-évaluation pour sa première évaluation institutionnelle en 2026-2027. Dans un processus de co-construction, la coordinatrice qualité a prévu de partir des pistes d'amélioration transversales à l'ensemble des 3 cursus, soulevées dans ce rapport programmatique, pour envisager une ligne d'action pouvant être menée de manière institutionnelle.

Dans ce contexte, certains changements, modifications, pourraient être envisagés. Il est nécessaire d'avoir en tête que des démarches institutionnelles sont parfois plus longues à mettre en place que des démarches spécifiques attachées à des cursus et programmes précis. Vous pourrez le constater les actions sont pensées sur les 3 prochaines années académiques, c'est un plan ambitieux au vu des capacités humaines, plusieurs phasages sont à envisager. Les actions « annuelles » demandent une vigilance chaque année.

Plusieurs variables, dans la *mise en action*, sont à prendre en compte. Certaines actions sont dépendantes des instances de concertations et décisions, des votes des membres et parties prenantes. Le phasage sur 3 années académiques est pensée en fonction des forces, faiblesses, opportunités, menaces du SWOT. Si les faiblesses ou menaces sont sous-évaluées, certaines actions pourraient prendre plus de temps ou être révisées. À l'inverse au vu de la qualité des équipes, certaines actions pourraient être activées plus rapidement.

Les responsables identifiées pour l'ensemble des actions envisagées sont précisés dans les descriptions du rapport. Certaines pistes sont attachées directement à différentes fonctions^[318]. Il faut avoir en tête que pour tout changement structurel attendant au pilotage des programmes de manière transversale, les discussions, les mises en perspective seront envisagées dans le cadre des instances (CS, CC, CGC, CGP). Ce qui implique que ce que l'on pourrait définir comme la *responsabilité et le suivi des opérations* se trouvent partagés et envisagés de manière collective.

Les pistes prioritaires^[319] sont considérées comme telles car ayant un impact important sur le pilotage des programmes. Cependant, elles sont organisées sur 3 ans puisque pensées en fonction du SWOT. Certaines faiblesses et menaces auront un impact sur la mise en place de certaines actions prioritaires qui ne pourront être mise en action que tardivement alors qu'elles sont considérées comme urgentes.

De plus, ce phasage a été pensé en considérant la manière et les temporalités avec lesquelles les instances de concertations et de décisions fonctionnent. L'objectif aujourd'hui, au vu des faiblesses et des menaces, est de pouvoir mettre en application ce phasage sans surcharger et épuiser les équipes. Rendre utile ce dispositif au plus grand nombre, mais en évitant de le faire au détriment de la qualité des équipes en place.

Cette autoévaluation a été bien perçue par les équipes, même si demandant un travail important. Cela a permis des échanges riches et partagés entre enseignantes et étudiantes. Un temps privilégié qu'il a fallu se donner. Un espace de décélération nous obligeant à envisager l'ArBA-EsA dans sa configuration complexe et les liens qui la sous-tendent, afin d'activer un regard autocritique stimulant et force de propositions. L'ensemble des actions envisagées ont été orientées et rédigées de manière à activer des changements, révisions concrètes, afin de faciliter le vécu de la communauté de l'ArBA-EsA, valoriser les pratiques et propositions existantes, en envisageant des programmes toujours plus centrés sur les étudiantes, favorisant leur réussite et la qualité des enseignements.

Précision quant à la lecture du plan d'action

L'ensemble du plan est à retrouver dans l'annexe « 7. Plan d'action validé 03.06.25 », ce fichier Excel permet d'envisager le plan sous différents filtres :

- par années ;
- par degrés de priorités ;
- par ordre d'apparition dans le rapport (en suivant la même logique que les pistes d'amélioration^[320]) ;
- par axes de travail.

[318] Voir organigramme.

[319] Indiquées par « 1 » ou « 2 » dans la colonne « degré de priorité »

[320] Voir dimension 5.3.1.

Il a été ciblé 5 axes de travail :

- les actions attenantes au processus de *Gouvernance* ;
- les actions liées à la dimension pédagogique, situées dans *Enseignement* ;
- les actions liées à la *Recherche et la Professionnalisation* ;
- les actions attachées à la *Communication*, qu'elle soit interne ou externe ;
- les actions de *Logistique et gestion*.

A titre indicatif voici le plan organisé par ordre d'apparition dans le rapport et par années académiques :

Actions	Critères	Axes	Année	Degré de priorité
1.a Implémenter dans un future plan stratégique de la direction les pistes d'améliorations.	1	Gouvernance	2025-2026	1
1.b Formaliser les avis du CGC, les rendre plus lisibles et explicites possible afin de faciliter les prises de décisions du CGP. Favoriser la consultation de l'ensemble des membres du personnel enseignant.	1	Gouvernance	2025-2026	
1.h Repenser les EEE en phasage.	1	Enseignement	2025-2026	1
2.h Réalisation d'une enquête étudiante au sujet des mécanismes de flexibilité des programmes : les usages, les attentes, la compréhension du décret paysage et la communication interne.	2	Communication	2025-2026	
2.i Mettre en place une séance d'information, à mi-année, pour favoriser l'accueil des nouveaux étudiantes, Bac1, Bac2, Bac3, M1, M2, afin de permettre une meilleure compréhension du paysage institutionnel.	2	Communication	2025-2026	
2.j Rendre opérant le dispositif de <i>cours d'anglais pour les enseignantes</i> chaque année.	2	Recherche et Professionnalisation	2025-2026	
3.e Améliorer l'accès aux supports de cours.	3	Enseignement	2025-2026	1
3.h Reconsidérer la place et l'organisation des cours artistiques transversaux.	3	Enseignement	2025-2026	2
4.k Améliorer l'organisation des délibérations.	4	Logistique et gestion	2025-2026	

Actions	Critères	Axes	Année	Degré de priorité
1.c Améliorer les supports de communication à destination des étudiantes (le carnet de l'étudiante, portail étudiant, portail d'admission).	1	Communication	2026-2027	1
1.i Favoriser l'évaluation des programmes par les Alumni.	1	Enseignement	2026-2027	
1.j Veiller à la diversité des langues dans les outils communication à direction des étudiantes.	1	Communication	2026-2027	
2.a Améliorer l'accueil, l'intégration, l'implication des nouveaux enseignantes / membres.	2	Gouvernance	2026-2027	
2.d Rendre efficiente la répartition des mémoires pour les promoteurices.	2	Enseignement	2026-2027	
2.e Activer une réflexion sur la création d'un cours d'anglais à destination des étudiantes.	2	Recherche et Professionnalisation	2026-2027	
2.f Favoriser le processus d'archivage et la diffusion des projets de collaboration.	2	Communication	2026-2027	
4.a Au niveau de l'appel public : rappeler les modalités de fonctionnement des commissions de recrutement, au-delà du mail envoyé aux candidates.	4	Communication	2026-2027	
4.f Améliorer la visibilité du tutorat.	4	Communication	2026-2027	
4.g Améliorer la visibilité et à la sensibilisation des parties prenantes en ce qui concerne les droits et accès aux aides sociales.	4	Communication	2026-2027	
4.h Améliorer la coordination des différents dispositifs d'aide à la réussite.	4	Logistique et gestion	2026-2027	
4.j Améliorer l'accompagnement des dossiers sociaux des étudiantes.	4	Communication	2026-2027	
4.l Réaliser plus de collectes de données chiffrées permettant d'objectiver les décisions attenantes au pilotage des programmes.	4	Logistique et gestion	2026-2027	2

Actions	Critères	Axes	Année	Degré de priorité
1.d Améliorer l'effcience des outils administratifs et former à leur utilisation.	1	Logistique et gestion	2027-2028	
1.f Poursuivre et diffuser les outils et chantiers amenés en journées pédagogiques.	1	Gouvernance	2027-2028	
1.g Reconsidérer la charge de travail étudiante et la valorisation en terme de crédit.	1	Enseignement	2027-2028	1
1.k La création d'une charte graphique permettrait d'homogénéiser les supports de communication en fonction des différents événements ou informations diffusées.	1	Communication	2027-2028	2
2.b Améliorer la visibilité des projets de recherche.	2	Recherche et Professionnalisation	2027-2028	
2.c Activer une réflexion autour de <i>jurys intégrés</i> : défense de mémoire jury artistique.	2	Enseignement	2027-2028	
2.k Encourager les mobilités de la communauté de l'ArBA-EsA.	2	Gouvernance	2027-2028	
3.a Poursuivre l'évolution des acquis d'apprentissage, en favorisant l'implication des étudiantes.	3	Enseignement	2027-2028	2
3.b Rendre lisible les référentiels de compétence auprès des étudiantes.	3	Enseignement	2027-2028	
3.c Formaliser un <i>guide d'accompagnement</i> ou <i>carnet d'accueil</i> pour les membres de jurys artistiques externes, et/ou lecteurices externes des mémoires.	3	Enseignement	2027-2028	
3.f Améliorer la corrélation entre les AA et les EEE.	3	Enseignement	2027-2028	
3.g Engager la réflexion sur l'organisation hebdomadaire et annuelle de la grille horaire.	3	Gouvernance	2027-2028	
4.c Mise à jour du plan du bâtiment et de la signalétique de manière inclusive.	4	Communication	2027-2028	
4.e Améliorer le processus de commande et de gestion de matériel pédagogique.	4	Logistique et gestion	2027-2028	

Actions	Critères	Axes	Année	Degré de priorité
1.e Pérenniser les réunions des cours généraux et les rendre plus régulières pour permettre une cohésion plus efficiente. Favoriser les échanges avec les représentantes étudiantes.	1	Enseignement	Annuelle	
2.g Selon les opportunités, favoriser les partenariats et collaborations au niveau national.	2	Gouvernance	Annuelle	
3.d Renforcer la lisibilité, améliorer l'information, la compréhension des modalités d'évaluations et objectifs pédagogiques.	3	Enseignement	Annuelle	1
4.b Assurer la maintenance et l'entretien des espaces.	4	Logistique et gestion	Annuelle	2
4.d Attention continue à la recherche d'espaces de qualité à proximité de l'ArBA-EsA pour les pratiques et la mise en espace.	4	Enseignement	Annuelle	
4.i Assurer la formation et la sensibilisation aux besoins spécifiques pour les membres du personnel.	4	Gouvernance	Annuelle	

Lu et approuvé le 03 juin 2025 par :

La Direction | Châistine Bluard

La Direction adjointe | Marie Pantanacce

L'ensemble des membres du CGP

Les membres de la commission qualité

Aurèle Gravelat, Ismaël Bennani, Krystel Khoury.

Benedict Money-Kyrle, Thibaud Leplat, Elena Godefroy, Angela Mit, Golestan Outil-Rouhi, Jeanne Gaufron.

Muriel Parent, Lydie Laville

Graphisme Christophe Carbonnery

Typographie *Homoneta* et *Adelphe* de Bye Bye Binary

