



Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART D'AVIGNON ET DE SES FORMATIONS

Avril 2023

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Au nom du comité d'experts¹ :

Jean-Marc Réol, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire.....	3
RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART D'AVIGNON	5
Présentation de l'établissement	5
1. Caractérisation du territoire	5
2. Caractérisation de l'établissement.....	5
3. Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	7
1. Une identité et un positionnement spécifique à reconstruire	7
2. Une stratégie globale confuse et chaotique.....	7
3. Des partenariats académiques à évaluer et à développer quant au rayonnement international	8
4. Un potentiel de ressources culturelles territoriales intéressant à développer	8
5. Une gouvernance dégradée par les crises successives	9
6. Une communication globale en progrès, mais fragile.....	9
7. Une gestion informatique à développer.....	9
8. Une politique de la qualité qui reste à construire	9
9. Une situation financière fragile et une stratégie financière problématique pour la pérennité de l'établissement	10
10. Un dialogue de gestion qui reste à construire	10
11. Une politique des ressources humaines en progression, mais fortement impactée par une réduction des moyens.....	10
12. Une gestion prévisionnelle des emplois et un accompagnement des parcours professionnels récents qui mériteraient d'être clarifiés et renforcés.....	11
13. Un dialogue social et une qualité de vie en cours de formalisation depuis 2019.....	11
14. Un patrimoine immobilier qui constitue un enjeu majeur pour la pérennité de l'école	11
15. Une mise à disposition des locaux et une absence de marge de manœuvre financière qui ont restreint la capacité de l'ÉSAA à porter une politique de gestion immobilière	12
Conclusion du domaine 1 : le pilotage politique et opérationnel.....	12
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	13
1. Des choix stratégiques qui ont conduit à une déstructuration de la recherche, des partenariats et des ressources qui lui étaient attribuées.....	13
2. Une politique de ressources, de soutien en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, qui n'est pas clairement affichée et une politique de soutien aux activités de transfert inexistante .	14
Conclusion du domaine 2 : politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société.....	14
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	15
1. Une offre de formation originale en conservation-restauration, plus classique en création, en manque de transversalité et d'équipements techniques adaptés	15
2. Une politique de mobilité internationale faible en matière de formations	16
3. La politique de formation à et par la recherche devrait être redynamisée.....	16
4. Une documentation en adéquation avec les besoins des étudiants.....	17
5. Une politique de professionnalisation des formations, des stages et des chantiers-écoles, qui mériterait un recentrage sur les professions.....	17
6. Une organisation pédagogique des formations qui a montré des faiblesses pendant la période étudiée, mais qui est devenue plus cohérente depuis l'arrivée de la nouvelle direction	17

7. Un développement et la diversification des pratiques pédagogiques correspondant aux besoins de l'enseignement des deux diplômes.....	18
8. Une ouverture et une adaptation de l'école aux activités de pratiques amateurs, qui devraient être rééquilibrées en faveur de l'enseignement supérieur	18
9. Une faible attractivité	18
10. Des taux de réussite peu significatifs et une pertinence des formations qui reste à confirmer	19
11. Une politique de ressources, un pilotage et une amélioration continue de l'offre de formation à parfaire 19	
12. Une amélioration notable de la concertation avec les étudiants en fin de période évaluée	20
Conclusions du domaine 3 : politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	20
Conclusion	21
1. Les points forts	22
2. Les points faibles	22
3. Les recommandations	22
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION ART	23
1. Présentation de la formation.....	23
2. La politique et la caractérisation de la formation	23
3. L'organisation pédagogique de la formation	24
4. L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	24
5. Le pilotage et l'amélioration continue de la formation	25
6. Conclusion	25
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION ART	26
1. Présentation de la formation.....	26
2. La politique et la caractérisation de la formation	26
3. L'organisation pédagogique de la formation	27
4. L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	28
5. Le pilotage et l'amélioration continue de la formation	29
6. Conclusion	29
Liste des sigles.....	31
Observations du directeur de l'École Supérieure d'Art d'Avignon	33
Organisation de l'évaluation	35

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART D'AVIGNON

Présentation de l'établissement

1. Caractérisation du territoire

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) est composée de six départements¹ et se distingue historiquement par sa situation dans l'espace méditerranéen. En 2020, elle compte environ cinq millions d'habitants², soit 8 % de la population de France métropolitaine. Depuis dix ans, la région connaît un essor démographique qui s'explique à parts égales par le solde naturel et le solde migratoire³, même si les tendances démographiques entre ses départements sont disparates⁴. Quatre unités urbaines ont une population de plus de 100 000 habitants (Marseille, Nice, Toulon et Aix-en-Provence).

La région académique PACA se compose des académies d'Aix-Marseille⁵ et de Nice⁶. Le rectorat de l'académie d'Aix-Marseille est le chef-lieu de la région académique et le recteur est le chancelier des universités. Sur le plan de l'enseignement supérieur, on dénombre, entre autres, quatre universités⁷, 11 écoles d'ingénieurs publiques, quatre écoles de commerce et 18 écoles d'art, d'architecture et de culture⁸.

En 2020-2021, la région a accueilli plus de 177 000 étudiants⁹ pour 22 villes étudiantes au total, dont 4 600 étudiants inscrits dans les écoles d'art, d'architecture et de culture. Marseille, Nice et Toulon accueillent la plupart des établissements d'enseignement supérieur et de recherche avec 90 % des étudiants venant de la région¹⁰. La région PACA reçoit ainsi 6,4 % des effectifs nationaux et occupe le 7^e rang entre la Nouvelle-Aquitaine (6^e rang) et les Pays de la Loire (8^e rang)¹¹.

Aix-Marseille concentre plus de 55 % des effectifs étudiants de la région¹², Nice en rassemble plus de 26 % quand Toulon en concentre près de 9 % et Avignon plus de 6 %. Avignon, commune de 91 143 habitants¹³, est le chef-lieu du département du Vaucluse. La ville forme avec 14 autres communes la communauté d'agglomération du Grand Avignon.

2. Caractérisation de l'établissement

L'École supérieure d'art d'Avignon (ÉSAA) est un établissement public de coopération culturelle (EPCC) depuis 2010 et est sous la tutelle de la ville d'Avignon et du ministère de la Culture. Nommée école municipale à sa fondation en 1801, l'établissement reçoit différentes appellations au cours de son histoire¹⁴. L'école est une des 42 écoles supérieures d'art publiques (territoriales ou nationales) réparties en métropole et en outre-mer.

¹ Le Var, les Bouches-du-Rhône, le Vaucluse, les Alpes de Haute-Provence, les Hautes Alpes et les Alpes Maritimes.

² INSEE : « L'essentiel sur Provence-Alpes-Côte d'Azur, statistiques 2019 » // https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482470#tableau-figure1_radiol.

³ INSEE : « Analyses Provence-Alpes-Côte d'Azur. Bilan démographique 2020 » // <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5347886>.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Elle comprend quatre départements : Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Bouches-du-Rhône et Vaucluse.

⁶ Elle comprend deux départements : Alpes-Maritimes et Var.

⁷ Aix-Marseille Université, Avignon Université, l'université Côte d'Azur et l'Université de Toulon.

⁸ Strater : « Provence-Alpes-Côte d'Azur. Diagnostic territorial de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Juillet 2022 » // <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-07/strater-2022---provence-alpes-c-te-d-azur-19258.pdf>, p. 21-28.

⁹ *Ibidem*, p. 10

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*, p. 35.

¹² Strater : « Provence-Alpes-Côte d'Azur. Diagnostic territorial... », p. 37.

¹³ INSEE : Populations légales 2019. Commune d'Avignon <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-84007#chiffre-cle-1>

¹⁴ École des beaux-arts d'Avignon, École d'arts décoratifs, École municipale des beaux-arts et d'architecture d'Avignon.

L'ÉSAA est membre du réseau École(s) du sud réunissant les sept écoles supérieures d'art de la région PACA et celles de Nîmes et de Monaco¹⁵, qui dispensent des formations menant à des diplômes nationaux de l'enseignement supérieur artistique, de premier et deuxième cycles. L'ÉSAA est en relation avec Avignon Université, les musées municipaux et structures culturelles avignonaises, dont la Collection Lambert et Le Festival d'Avignon.

L'ÉSAA forme au Diplôme National d'Art (DNA) et au Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique (DNSEP), option ART, mention « création » et mention « conservation-restauration de biens culturels ». Elle propose une des quatre formations françaises en conservation-restauration, dont le diplôme habilite à intervenir sur les collections « Musées de France ».

En 2022-2023, l'école accueille 111 étudiants, dont 60 % de boursiers sur critères sociaux. Pour 2023, l'école rémunère 28 permanents (cinq enseignants docteurs), dont 3 PEA (professeurs d'enseignement artistique) à mi-temps auxquels s'ajoutent deux emplois étudiants (deux CDD pour accroissement temporaire d'activité). L'équipe pédagogique compte 18 enseignants (assistants d'enseignement artistique - AEA et PEA), dont 10 titulaires, huit contractuels et 70 intervenants extérieurs.

L'école, à nouveau titulaire de la charte ERASMUS + depuis 2021, est en partenariat avec huit établissements européens.

L'ÉSAA dispose d'un budget de 1,82 M€ pour son fonctionnement, dont 26 k€ pour l'investissement. En 2013, l'ÉSAA a quitté le centre historique d'Avignon pour deux sites extra-muros, à Baigne-Pieds (2 300 m²) et dans le quartier de Champfleury, où un bâtiment est réservé à des ateliers techniques et de création (1 100 m²).

3. Contexte de l'évaluation

La lecture du rapport d'autoévaluation (RAE), que précède une introduction synthétique, livre des informations sur l'histoire perturbée de l'établissement depuis une décennie, bien en-deçà de la période considérée par l'évaluation. Ce contexte de crises successives, faisant alterner depuis 2012 des problèmes de direction, de gouvernance et de projets de formation, a été très préjudiciable à une évolution normale de l'établissement. Schématiquement, pour s'en tenir à la période d'évaluation, l'école a connu entre 2016 et 2018, à la suite du départ de la directrice d'alors, un moment d'autogestion pédagogique. Entre 2018 et 2021 une direction, porteuse d'un projet qui n'a pas rencontré l'adhésion des équipes pédagogiques, n'a pas été reconduite par le Conseil d'administration (CA). Le recrutement en septembre 2021 d'un nouveau directeur avec un nouveau projet semble avoir rétabli un consensus, tant sur les plans pédagogique qu'administratif, qui laisse à penser qu'une issue positive est enfin possible pour l'école après les années chaotiques qui ont laissé des traces négatives profondes sur son développement global, son rayonnement et son attractivité.

Dans ce contexte perturbé, le comité note l'action positive du CA, qui a entrepris depuis 2019 une restructuration administrative bénéfique à la résilience de l'établissement et le maintien d'un soutien financier de la Ville d'Avignon, principal financeur de l'établissement.

Les différentes péripéties vécues par l'école se reflètent dans la rédaction du dossier d'autoévaluation (DAE) composé du RAE et des annexes, avec des difficultés manifestes à recueillir des documents valant élément de preuve (indicateurs statistiques, comptes rendus d'instances...) Ces différents éléments ont rendu difficile le travail de l'évaluation à partir du DAE ; la visite sur site les 4 et 5 octobre 2022 a permis de compléter autant que faire se pouvait l'information du comité d'évaluation, par des échanges directs avec les représentants des instances, des enseignants, des étudiants et du personnel administratif. Cette visite a, par ailleurs, contribué à l'appréhension précise du contexte géographique et architectural de l'établissement et des difficultés particulières dues à son morcellement en deux sites peu adaptés aux exigences spatiales et techniques d'une école supérieure d'art.

Il reste cependant que, faute souvent d'éléments de preuve fiables et malgré la bonne volonté indubitable de la direction actuelle, qui a essayé dans le RAE de reconstituer la logique d'une histoire décousue et quelquefois contradictoire de l'établissement, l'évaluation est tributaire de l'indigence des indicateurs recueillis (études, statistiques, projets...), particulièrement pour la période entre 2016 et 2020. Cette situation, qui détermine la rédaction profuse mais souvent lacunaire du RAE, se reflète aussi dans les rapports d'évaluation de l'école, du DNA et du DNSEP par l'impossibilité à retracer précisément les effets sur le terrain des errements de la gouvernance.

Dans ces conditions difficiles le comité a néanmoins tenté de reconstituer le fil logique d'une évaluation sereine, distanciée et bienveillante.

¹⁵ École supérieure d'art de Nice - Villa Arson, École nationale supérieure de la Photographie à Arles, École supérieure d'art et de design Marseille Méditerranée, École supérieure d'art d'Aix-en-Provence, École supérieure d'art plastiques de la ville de Monaco, École supérieure des beaux-arts de Nîmes, École supérieure d'art et design Toulon Provence Méditerranée.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1. Une identité et un positionnement spécifique à reconstruire

La singularité de l'ÉSAA dans le paysage des écoles supérieures d'art national réside historiquement dans son offre de formation qui réunit deux mentions distinctes : une mention « création généraliste en art » et une mention « conservation-restauration de biens culturels » originale, orientée vers les œuvres d'art contemporaines et les objets ethnographiques. C'est l'un des quatre établissements publics à proposer cette mention, avec l'INP, l'ESBA de Tours et l'université Paris 1¹⁶. Une transversalité d'enseignements entre ces deux mentions est censée structurer le projet pédagogique global conduisant aux diplômes (DNA, DNSEP) délivrés à l'issue de la formation.

Le RAE est explicite sur les difficultés rencontrées pendant la période d'évaluation pour maintenir cette construction pédagogique. On peut noter à ce sujet l'abandon de l'unité de recherche PAMAL (*Preservation & Art-Media Archeology Lab*) en 2019, la suppression des deux DSRA (Diplôme Supérieur de Recherche en Art) en 2018, qui ouvraient la perspective d'un 3^{ème} cycle complétant l'offre de formation. Ce démantèlement de la recherche, voulu par la précédente direction (2018-2021), s'est accompagné d'un surdéveloppement parallèle des activités de pratiques amateurs, éloignant l'école de sa mission d'enseignement supérieur et mettant en difficulté son budget du fait de la suppression des recettes de l'État pour la partie Recherche.

Ce changement de cap autoritaire de l'offre de formation a aussi entraîné une incompréhension et une résistance des équipes pédagogiques qui se sont traduites par un refus de siéger au conseil scientifique et pédagogique (CSP) entre 2018 et 2020, soulignant ainsi un défaut majeur de collégialité dans la conduite des formations. Dans ces conditions perturbées remettant en cause l'identité même de l'école et son positionnement aux plans local et national, le seul élément positif a été le renforcement de sa structure administrative sous l'impulsion du CA (2019) et réalisé par l'administrateur de l'école, constituant ainsi un axe de résilience pour l'établissement.

À partir de ce contexte délétère, l'ambition de la direction actuelle (septembre 2021) consistant à reconstruire l'offre de formation en l'appuyant sur une évolution de la notion de restauration élargie « aux liens sociaux et aux écosystèmes », reçoit de la plupart des acteurs impliqués un accueil favorable. Au-delà d'un possible effet de mode, ce positionnement régional et national pourra enrichir le contenu éthique, social, écologique de la formation, lui ouvrir des perspectives intéressantes, tant dans le domaine de la recherche que dans sa politique en matière de pratiques amateurs et favoriser un meilleur équilibre entre les deux mentions.

Le comité recommande à l'ÉSAA de mieux définir son positionnement national et international, et d'évaluer les coûts prévisionnels en termes financiers, gestionnaires et humains du nouveau positionnement de la formation, ainsi que de son déploiement dans le contexte de stagnation financière que connaît actuellement l'établissement.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2. Une stratégie globale confuse et chaotique

Le moment considéré par l'évaluation s'ouvre en 2016, après l'éviction de la directrice alors en place, par une période d'autogestion pédagogique jusqu'en 2018. Les enseignants proposent une gestion par pôles thématiques (Performances, Objet-dispositif, Archéologie des médias) adossés à deux DSRA¹⁷.

En 2018 l'arrivée d'une nouvelle direction marque la divergence stratégique radicale qui vient d'être exposée. L'adossement à la recherche du côté des arts du spectacle pour la mention création est décidé, tandis que la mention Conservation-Restauration devait s'appuyer sur deux axes distincts : l'étude des couleurs numériques et un aspect de la muséographie, la muséoscopie. Cette politique a engendré des tensions fortes avec les enseignants aboutissant à un blocage du CSP entre 2018 et 2020. Elle a conduit, en outre, à une séparation

¹⁶ Institut national du patrimoine, École supérieure des beaux-arts Tours Angers le Mans, École d'histoire de l'art et d'archéologie de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

¹⁷ Le DSRA PAMAL relevait autant de la création numérique que de la conservation-restauration. Le DSRA Performance concernait la mention Création.

accrue entre les deux mentions, à l'abandon des enseignements transversaux pendant la 1^{ère} année et à un affaiblissement des effectifs de la mention création.

Si l'on peut considérer que sous l'impulsion du CA une restructuration administrative et une reprise de l'activité collégiale des instances ont été entreprises à partir de 2018-2019, on peut aussi mesurer les dégâts affectant le fonctionnement et l'attractivité d'un établissement déjà fragilisé en début de période (75 étudiants, toutes mentions confondues en 2017, 111 étudiants à la rentrée 2022). Il est en ce sens symptomatique que l'établissement n'ait pas été en mesure de produire des rapports annuels d'activité entre 2016 et 2019, ni de mettre en place un système d'indicateurs fiables de son action de gestion et de formation. Il est aussi significatif à cet égard que le projet d'établissement courant de 2019 à 2023 sous la responsabilité de la direction précédente n'ait pu aboutir en termes de réalisation effective, ni sur le plan de la pédagogie, ni sur celui de la recherche, ni sur celui de la politique partenariale de l'établissement.

Au regard de cette situation historique critique le comité encourage la démarche réfléchie, collégiale et fédératrice de la nouvelle direction pour sortir l'établissement de la logique de crise léguée par son histoire en se dotant d'outils de suivi de sa nouvelle stratégie.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3. Des partenariats académiques à évaluer et à développer quant au rayonnement international

Une convention ancienne (2002) avec l'université d'Avignon (UMR 7263-CNRS) au sein d'un laboratoire de l'Institut Méditerranéen de la Biodiversité et d'Écologie marine et continentale (IMBE) permet aux étudiants de s'initier à la chimie des matériaux. Si ce partenariat est ouvert aux deux mentions en L3, M1, M2, il semble surtout s'adresser aux étudiants de la mention Conservation-Restauration. Le projet de développement de ce partenariat en 2020, avec la signature d'une convention d'accueil concernant une enseignante (docteure en chimie) de l'école était au point mort à la suite de la pandémie de la Covid-19 et vient d'être repris, en attente de signature par l'université. De même le comité recommande que les relations suivies avec le Centre Interdisciplinaire de Conservation et de Restauration du Patrimoine de Marseille¹⁸ soient rapidement formalisées par une convention actuellement à l'étude.

L'école mentionne aussi sa participation au réseau École(s) du Sud qui fédère les écoles supérieures d'art de la région PACA et offre des mutualisations d'enseignement (*workshops*, journées d'étude, résidences Miramar sur le pourtour méditerranéen...). Récemment (à l'été 2022), un projet de recherche création mené en partenariat avec le laboratoire SACRe (Université PSL) a pu avoir lieu pendant Le Festival d'Avignon sur le thème de la restauration des performances artistiques passées (*reenactment*). Ces différents partenariats sont l'indice d'une volonté de rééquilibrer les actions de recherche en faveur de la mention création dans le cadre du nouveau projet, ce qui est nécessaire pour développer son attractivité et la qualité de son adossement.

Le comité estime cependant indispensable de réévaluer et de réajuster l'ensemble de ces partenariats en fonction de l'évolution du projet de formation.

Les perturbations du fonctionnement de l'ÉSAA ont conduit à la perte de la charte Erasmus en 2018, après une mise en sommeil de l'activité de mobilité internationale depuis 2016. Il faut donc attendre 2021 pour retrouver avec Erasmus + un support normal pour les relations internationales. **Il s'agit donc d'une situation à reconstruire entièrement en fonction du nouveau projet de l'école.**

4. Un potentiel de ressources culturelles territoriales intéressant à développer

Le RAE mentionne plusieurs partenariats intéressants, qui soulignent aussi la richesse culturelle du territoire de l'école, au bénéfice de ses deux mentions : cinq musées municipaux, des associations actives, la collection Lambert, Le Festival d'Avignon. Les partenariats et les relations en cours avec ces structures, dont certaines ont une envergure internationale, forment évidemment un contexte d'une remarquable qualité pour irriguer l'offre de formation de l'ÉSAA.

Le comité recommande de développer ce potentiel en faveur de l'enseignement supérieur sachant que par ailleurs les activités de pratiques amateurs, relativement nombreuses, reçoivent dans le réseau associatif du

¹⁸ Le CICRP intervient dans la conservation curative et préventive, dans l'étude et la recherche des phénomènes d'altération des matériaux et dans l'accueil des œuvres en restauration. Il est doté d'équipements scientifiques permettant de mener à bien la caractérisation de matériaux très divers.

territoire un accueil très favorable, ce qui oblige l'établissement à hiérarchiser ses priorités sur les plans financier, administratif et humain.

Le RAE ne produit que peu d'indicateurs sur l'impact socio-économique et environnemental de l'ÉSAA, hormis le nombre d'inscriptions dans ses différentes activités des pratiques amateurs. Cette absence d'outils de mesure, qui s'explique en partie par les dimensions réduites de l'établissement, ne permet pas d'apprécier précisément son impact dans ces deux domaines.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

5. Une gouvernance dégradée par les crises successives

Sous le statut d'EPCC depuis 2010, l'ÉSAA ne s'est dotée qu'à partir de 2018 d'instances (CA, CSP) représentant toutes les catégories de personnel. Un Conseil de la Vie Étudiante (CVE) est enfin mis en place en 2021. Si l'on ajoute à cela la grève du CSP par les enseignants entre 2018 et 2020, le comité considère que la collégialité statutaire normale d'un établissement d'enseignement supérieur n'est atteinte qu'en 2021. Ce retard est le reflet probant de la succession de crises qui a affecté l'établissement durant cette période.

Le comité recommande donc de veiller attentivement au fonctionnement normal et à la collégialité des instances dans le cadre du nouveau projet de l'établissement.

6. Une communication globale en progrès, mais fragile

Le système de communication n'est mis en place qu'à partir de 2018-2019 en même temps que la restructuration du pôle administratif de l'école. Il est surtout fondé sur le développement de la communication externe en ligne (site Web, réseaux sociaux). Les statistiques de fréquentation en hausse fournies par l'hébergeur indiquent une efficacité communicationnelle en progrès. Il reste cependant, selon le directeur actuel, à améliorer le fonctionnement de la communication interne.

Le comité estime que la question des moyens financiers et humains dévolus à ce poste reste donc à évaluer précisément en fonction de l'évolution du projet.

7. Une gestion informatique à développer

Un ensemble de logiciels de gestion couvrant les besoins de l'établissement et répondant aux normes RGPD a été mis en fonction à partir de 2018-2019. **Il manque cependant toujours un logiciel de gestion de la scolarité, ce qui nécessite, selon le comité, une solution urgente.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

8. Une politique de la qualité qui reste à construire

La structuration administrative de l'établissement a été très lacunaire pendant les trois premières années de la période évaluée, soit de 2016 à 2019. Les auteurs du RAE soulignent l'absence d'archives et leurs difficultés à disposer de données sur les activités de l'établissement. Le RAE indique ainsi que de 2016 à 2018, la direction administrative a été assurée par un administrateur provisoire présent une demi-journée par semaine.

L'ÉSAA n'est pas encore entrée dans une démarche d'amélioration continue ou de politique de la qualité : elle n'a pas élaboré une cartographie des risques, ni mis en place un référentiel des processus.

La démarche de la qualité induit comme première étape la définition d'objectifs mesurables permettant de vérifier la capacité de l'école à mettre en œuvre sa stratégie, et une analyse régulière de la réalisation des objectifs à partir d'indicateurs de réalisation et de résultat, ce que le comité recommande.

Le comité recommande également, en premier lieu, de commencer à documenter les processus de travail de l'établissement, et d'intégrer la démarche de la politique de la qualité dans un plan de formation de l'ensemble du personnel de l'établissement.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9. Une situation financière fragile et une stratégie financière problématique pour la pérennité de l'établissement

S'il faut saluer les efforts de structuration de la gestion financière et budgétaire, la stratégie financière de l'établissement, qui vise à limiter ses dépenses pour dégager des excédents, ne garantit pas sa soutenabilité économique. Cela d'autant plus que les résultats de clôture d'exercice montrent une forte dégradation durant la période évaluée. En effet, après un pic à 252 397 € en 2017, ces résultats se sont dégradés pour tomber à 3 181 € en 2021. Les résultats cumulés ont certes atteint des niveaux d'excédents importants (447 797 € en 2017), mais depuis, ils ne cessent de décroître et en 2021, le compte administratif présente un excédent cumulé de 210 713 €, soit une diminution de moitié en deux ans.

L'existence de ces excédents cumulés et les dotations aux amortissements ont permis d'autofinancer l'intégralité des dépenses d'investissement de 2016 à 2021. Le fait que les tutelles (DRAC PACA et ville d'Avignon), n'apportent aucun financement en investissement amène le comité à s'interroger sur ce point. Cela d'autant plus que lors de sa visite sur site, il a constaté d'importants besoins d'équipement des espaces pédagogiques.

Le soutien financier des deux membres fondateurs de l'établissement mériterait d'être clarifié. Le respect de l'article R1431-2 du Code général des collectivités territoriales, qui dispose que les statuts des EPCC doivent prévoir les apports respectifs des collectivités fondatrices, pourrait tenir lieu d'engagement pluriannuel des tutelles. Mais cette disposition n'est pas respectée et les statuts de l'ÉSAA ne comportent aucune mention des apports financiers de la ville d'Avignon ou de la DRAC PACA. Cette absence d'engagement fragilise l'école et a conduit, par exemple, à une baisse importante de la dotation de la ville d'Avignon au début de la période considérée. Sa subvention passe de 1 683 600 € en 2015 à 1 548 912 € en 2016. Puis, entre 2016 et 2020, l'ÉSAA perd 80 000 € de recettes publiques, ce qui accentue la fragilité financière de l'établissement.

Le comité recommande donc un renforcement du dialogue financier avec ses tutelles budgétaires dans le but de consolider sa situation actuellement fragile.

10. Un dialogue de gestion qui reste à construire

Le recrutement d'une administratrice et la constitution d'une équipe administrative gestionnaire de la comptabilité et des ressources humaines à partir de 2019 vont permettre à l'école de disposer des ressources et des données nécessaires à la programmation budgétaire et à la construction d'un dialogue de gestion inexistant jusqu'alors.

Lors de la visite sur site, il a été indiqué que les deux principaux financeurs de l'établissement ne souhaitent pas s'engager sur des financements pluriannuels. L'absence de projet d'établissement formalisé, car en cours de rédaction sur un mode collaboratif, a également justifié l'absence de projection pluriannuelle, tant en fonctionnement qu'en investissement.

Pour assurer la pérennité de l'ÉSAA, le comité estime indispensable que l'école se dote d'une vision prospective de ses évolutions en mode pluriannuel et étudie ainsi sa soutenabilité financière avec ses membres fondateurs.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

11. Une politique des ressources humaines en progression, mais fortement impactée par une réduction des moyens

L'établissement indique dans son RAE que, depuis 2019, la politique de ressources humaines est définie, présentée et approuvée par son CA, dans le cadre du rapport social unique. La période 2016-2018 n'est pas analysée du point de vue de la politique des ressources humaines. Pour autant, les comptes administratifs montrent une réduction des dépenses de personnel¹⁹ avec une légère dégradation en volume, correspondant au coût d'un poste de catégorie A utile à l'école.

Si depuis 2017 les moyens financiers affectés aux ressources humaines ont progressé, ils restent inférieurs à leur niveau de 2016. Au 31 décembre 2019, l'établissement compte 27 agents, dont 8 contractuels, pour un total de 25,6 ETP. Lors de sa visite sur site, le comité d'évaluation a appris que l'internalisation de la gestion des paies et des carrières datait de 2020 et qu'auparavant ces tâches étaient réalisées par le Centre de gestion du Vaucluse. L'autonomisation de l'ÉSAA dans l'élaboration de sa paie à l'aide d'un logiciel de gestion des ressources humaines va permettre de renforcer le pilotage de la politique dans ce domaine.

¹⁹ 1 514 104 € en 2016, 1 291 674 € en 2018 puis 1 463 574 € en 2020.

12. Une gestion prévisionnelle des emplois et un accompagnement des parcours professionnels récents qui mériteraient d'être clarifiés et renforcés

Aucune gestion prévisionnelle des emplois n'existait avant l'adoption pour six ans des lignes directrices de gestion en février 2021. Cette situation s'explique par la faiblesse de l'encadrement de l'équipe administrative jusqu'à l'arrivée d'une administratrice (2019) qui a instauré les premiers outils indispensables à la gestion prévisionnelle des emplois (fiche de poste, entretien d'évaluation).

Dans le contexte déjà évoqué, il n'est pas étonnant qu'il ait fallu attendre 2020 pour qu'un premier plan de formation soit adopté par le CA. Ce plan de formation, désormais adopté chaque année, constitue aussi un outil au service de la GPEEC.

Le comité recommande de poursuivre et de finaliser ces efforts.

13. Un dialogue social et une qualité de vie en cours de formalisation depuis 2019

L'établissement compte moins de 50 agents. De ce fait, il ne dispose pas de son propre comité technique ou CHSCT puisque ces fonctions sont réglementairement dévolues au centre de gestion du Vaucluse. Les changements de direction pendant la période examinée ont fragilisé les équipes et justifié le lancement d'une étude sur les risques psycho-sociaux réalisée en 2021. Il faut souligner que si la présentation de cette étude a été fournie au comité, aucune analyse de ses résultats n'est présente dans le RAE. Le plan d'actions résultant de l'étude est certes mentionné, mais non décrit. Lors des entretiens sur site, avec le comité d'évaluation, il a été indiqué que cette enquête avait montré l'attachement des enseignants à l'école et que tous les agents de l'ÉSAA avaient participé à l'étude.

Le comité recommande de mettre en place les outils internes d'un dialogue social apaisé et constructif en s'appuyant sur les instances existantes (CSP, CA).

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

14. Un patrimoine immobilier qui constitue un enjeu majeur pour la pérennité de l'école

Depuis 2014, l'établissement dispose de la mise à disposition gratuite de deux bâtiments se trouvant dans la commune d'Avignon, dont aucun n'a été conçu pour accueillir les activités d'une école d'art. Le bâtiment qui accueille le siège administratif, les salles de cours et les laboratoires de conservation-restauration est situé au sud de la ville. Appelé Baigne-Pieds, il a une surface de 2 300 m² et il comporte d'importants espaces extérieurs. Ce site n'appartenait pas à la ville d'Avignon jusqu'à la veille de la visite du comité sur site en octobre 2022. La première convention d'occupation relative à ces locaux a été signée en 2019. Accessible par une ligne de bus qui part de la gare TGV et rejoint le centre-ville, ce site est distant de 2,4 km de l'autre site, Champfleury, qui appartient, lui, de longue date, à la ville d'Avignon, mais qui est partagé avec un autre utilisateur associatif. L'ÉSAA assure la gestion de la maintenance, de la sécurité et de l'entretien de ce bâtiment. Situé à une plus grande proximité du centre-ville, ce site est réservé aux ateliers de créations et sa superficie est de 1 100 m².

Lors de la visite sur site, il a été indiqué au comité d'évaluation que les étudiants étaient contraints, pendant une même journée, de se rendre sur les deux sites pour y suivre leurs différents cours, ce qui, du fait des distances, est assez problématique. La distance entre les deux sites est aussi en question relativement à la fréquentation de la bibliothèque, qui est peu utilisée par les étudiants.

En 2021, l'accréditation avait été accordée pour trois ans à l'ÉSAA par le ministère de la Culture avec une préconisation portant sur la nécessité de recentralisation des locaux au cœur de la ville. La décision récente de la ville d'Avignon d'acquérir le site de Baigne-Pieds sécurise une occupation jusqu'alors très précaire, mais ne résout pas les difficultés de fonctionnement sur deux sites, que l'école connaît depuis 2014. Les déplacements entre sites viennent réduire d'autant le temps consacré à un accompagnement technique des élèves dans les ateliers, alors que l'ÉSAA ne dispose que de trois personnes spécialisées dans l'accompagnement technique de la pédagogie, dont un responsable des systèmes d'information à 80 %, pour environ 110 étudiants.

Le comité suggère à l'établissement de prendre rapidement une décision sur la relocalisation de l'école en centre-ville ou l'amélioration des conditions de travail dans les ateliers et les salles de cours des deux sites actuels.

15. Une mise à disposition des locaux et une absence de marge de manœuvre financière qui ont restreint la capacité de l'ÉSAA à porter une politique de gestion immobilière

Le fait que l'école ne soit pas propriétaire de ses locaux peut expliquer que la programmation et la soutenabilité immobilière ne soient pas traitées dans le RAE. L'avenir de l'école passe toutefois par la définition d'une programmation immobilière pour que l'ÉSAA dispose de locaux adaptés à ses activités et respecte notamment la réglementation relative à la sécurité. Si, postérieurement à l'évaluation, l'école indique qu'une commission communale de sécurité a donné un avis favorable à l'accueil du public, le comité avait constaté lors de sa visite des nuisances diverses liées notamment à l'extraction des fumées et aux niveaux sonores des équipements pour le site de Baigne-Pieds, non visé par la commission de sécurité d'après les informations dont il a disposé. L'absence de crédits d'investissement dévolus à l'ÉSAA et sa position d'occupant précaire de ses locaux expliquent que le RAE ne présente aucune action au cours de la période évaluée concernant la gestion immobilière.

Le comité estime que celle-ci n'en est pas moins nécessaire pour assurer la pérennité de l'école et prévoir de véritables plans d'aménagement et d'investissement dans les ateliers.

Conclusion du domaine 1 : le pilotage politique et opérationnel

Points forts

- La résilience des personnels enseignants et administratifs dans un contexte général de crise entre 2016 et 2020 ;
- La restructuration administrative entreprise à partir de 2019 sous l'impulsion du CA ;
- Un projet de reconstruction de la formation positif et fédérateur.

Points faibles

- Une gouvernance chaotique entre 2016 et 2020 engendrant une forte instabilité stratégique et opérationnelle préjudiciable à la cohérence du projet d'établissement et à l'attractivité de la formation ;
- Une stratégie financière déterminée par la gestion des crises entre 2016 et 2020, inadaptée, à moyen terme, aux besoins du nouveau projet ;
- Des locaux dont la sécurité et les équipements doivent être améliorés.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Compte tenu des informations factuelles manquantes sur la période évaluée, plusieurs critères d'évaluation ne peuvent être traités. Ainsi, l'école comme le comité ne dispose d'aucune donnée permettant de porter un jugement évaluatif sur l'internationalisation de l'activité de recherche et les pratiques responsables de la recherche.

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

1. Des choix stratégiques qui ont conduit à une déstructuration de la recherche, des partenariats et des ressources qui lui étaient attribuées

Le laboratoire PAMAL et les DSRA de 3^{ème} cycle, qui depuis 2014, lui étaient adossés, contribuaient à une reconnaissance certaine de l'école, particulièrement dans le domaine pionnier de la restauration des œuvres sur support numérique. **Leur abandon rend nécessaire la définition de nouveaux axes de recherche qui ne soient pas qu'un accompagnement de la formation, et la constitution de nouvelles équipes, notamment le recours à des personnalités fortes et/ou des enseignants docteurs dans leur approche théorique de l'art contemporain au service des deux mentions.**

La direction de l'école, pendant la période évaluée, ne s'est pas engagée dans un soutien à la recherche au sein et en dehors de l'école, ni d'un point de vue financier, ni de celui de l'organisation des temps d'enseignement et de recherche concernant les enseignants engagés dans des projets relevant de ce domaine d'activités.

Au cours de la période d'évaluation, l'ÉSAA a compté huit enseignants docteurs. En 2019 deux de ces enseignants ont quitté l'établissement. Par ailleurs le directeur du laboratoire PAMAL est parti diriger l'école d'art d'Orléans. Le directeur actuel de l'école est docteur, membre du laboratoire SACRe (Université PSL) et de l'UMR-7172 Théorie et histoire des arts et des littératures de la modernité - THALIM (CNRS, Université Sorbonne Nouvelle et ENS). Sous son impulsion, deux enseignants docteurs ont été recrutés depuis septembre 2021 et, actuellement, l'école compte cinq enseignants docteurs. L'ÉSAA fait ponctuellement appel à des enseignants chercheurs universitaires.

L'établissement disposait historiquement de partenariats institutionnels et d'une inscription dans le territoire forts. Cependant, ce positionnement institutionnel de l'école entre 2016 et 2018 aux niveaux local, national et international a été fortement dégradé du fait de la vacance de direction, puis de la fermeture du laboratoire de recherche. Les partenariats de recherche ont été réduits à néant, il reste tout à reconstruire pour la nouvelle direction en se rapprochant des universités locales.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre et de développer cet effort de reconstruction de la recherche (partenariats, projets, supports administratifs et budgétaires) qui est aussi un enjeu fondamental de l'enseignement supérieur pour adosser son 2^e cycle et préparer à terme la possibilité d'un 3^e cycle.

La politique de ressources pour la recherche, qui s'appuyait pour l'essentiel sur le laboratoire PAMAL, s'est arrêtée en 2019. L'ÉSAA ne dispose pas de budget spécifique pour la recherche. Le laboratoire PAMAL apportait 20 000 € de subvention attribuée par la DRAC pour la recherche, mais depuis l'arrêt du laboratoire aucune ressource pour la recherche n'a été identifiée.

Avec l'arrivée de la nouvelle direction, le comité estime que la quête de nouvelles ressources pour la recherche doit être relancée.

L'école n'a pas défini de politique d'innovation et n'affiche pas de politique d'inscription de la science dans la société sur la période évaluée. Elle n'a défini aucune ambition, priorités ni plan d'action sur ce sujet en dehors de manifestations ponctuelles ne répondant pas à une politique structurée. **Le comité recommande à l'établissement de définir des axes structurants dans le cadre de son nouveau projet.**

Des partenariats et l'inscription dans le territoire restent à développer. L'école participe aux journées du patrimoine et au forum du patrimoine d'Avignon. **Le comité estime que ces partenariats devraient être développés et restructurés à partir de l'évolution du nouveau projet.**

La politique d'encouragement des pratiques responsables est peu lisible à l'école. La participation au programme de recherche mené par le Bureau des Paysages en mouvement pourrait permettre d'inscrire les richesses des zones situées entre terre et mer dans différentes opérations de création, *workshops*, etc. Ces questions, bien qu'inscrites dans les objectifs de l'école, restent peu lisibles. **Le comité encourage l'ÉSAA à préciser la question des pratiques responsables au sein du projet portant sur la thématique générale de « la restauration des écosystèmes » qui figure en bonne place dans le nouveau projet de formation.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

2. Une politique de ressources, de soutien en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, qui n'est pas clairement affichée et une politique de soutien aux activités de transfert inexistante

La stratégie de l'établissement en matière de recherche et d'innovation n'étant pas clairement définie, la politique de ressources et de soutien en matière d'innovation ne l'est donc pas non plus. Cependant de nombreux partenariats ont été menés avec des partenaires sociaux éducatifs : fondation Abbé Pierre, Associations comme AAFP (association d'Aide familiale populaire) de Vaucluse, Collectif de soutien aux réfugiés du Vaucluse, partenariats qui s'adressent principalement à une activité de pratiques amateurs, mais qui pourraient bénéficier, dans une certaine mesure à définir, aux activités de l'école en matière d'inscription de la science dans la société. Tout comme l'inscription, dans les axes stratégiques de l'école, de la structuration d'une unité de recherche, qui pourrait voir le jour en 2022-2023.

Le comité incite l'établissement à une réflexion collective, intéressant les deux mentions, sur la question de l'inscription de la science dans la société à partir de la dimension éco-sociétale de son nouveau projet.

Conclusion du domaine 2 : politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Points forts

- Un nouveau projet avec un potentiel d'enseignement par la recherche prometteur, à préciser et à développer ;
- La présence d'enseignants docteurs susceptibles d'encadrer un enseignement par la recherche.

Point faibles

- La destruction de la recherche opérée entre 2018 et 2020, préjudiciable à la mission de formation de cet établissement d'enseignement supérieur ;
- La perte des financements et des partenariats qui accompagnaient l'activité de recherche.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1. Une offre de formation originale en conservation-restauration, plus classique en création, en manque de transversalité et d'équipements techniques adaptés

Les deux mentions du DNA et du DNSEP d'Avignon présentent, malgré des points communs, des différences de nature telles que le comité a jugé nécessaire de les traiter spécifiquement. La mention création de l'ÉSAA a comme objectif de transmettre aux étudiants une connaissance des pratiques théoriques et artistiques les orientant vers une production plastique personnelle et à la conduite des projets professionnels (conception, expérimentation, réalisation, évaluation, réception). La mention conservation-restauration vise à former des conservateurs-restaurateurs dans le domaine de l'art contemporain et de l'ethnographie, et non des artistes. L'ambition de l'école est de faire de ces diplômés des personnalités conscientes des enjeux actuels de la conservation-restauration et des praticiens capables de s'inscrire dans les réalités professionnelles de ces domaines.

Le DNA est une formation en trois ans. La première année est aujourd'hui commune et considérée comme propédeutique aux deux mentions, création et conservation-restauration. Elle est centrée sur l'acquisition de pratiques théoriques et plastiques jugées comme fondamentales par le collège enseignant, afin que l'étudiant soit en capacité de choisir la voie dans laquelle il souhaite s'engager : la création ou la conservation-restauration. La deuxième année permet l'approfondissement d'acquis théoriques interdisciplinaires (cours d'histoire de l'art, de philosophie, d'anthropologie, communs aux deux mentions) et engage sur le plan pratique la spécialisation en création ou en conservation-restauration de l'étudiant par des enseignements appropriés à chacune des mentions. La troisième année poursuit ces enseignements théoriques et pratiques avec une inflexion vers un renforcement de l'autonomie de projet préparatoire aux réquisits du second cycle. Elle est néanmoins centrée sur l'obtention du diplôme (projet et épreuves du DNA création ou conservation-restauration) et l'orientation de l'étudiant (entrée en second cycle ou insertion sur le marché du travail). Pour la mention conservation-restauration, l'insertion sur le marché du travail n'est pas possible à ce niveau d'étude pour exercer en tant que conservateur-restaurateur souhaitant intervenir sur des œuvres appartenant aux collections labélisées *musées de France*.

Le DNSEP s'effectue en deux ans. La mention création engage l'étudiant dans une pratique artistique et un processus réflexif et critique appuyé sur des cours, des séminaires et un suivi collectif et personnalisé. C'est en première année qu'est défini le projet du mémoire et où s'effectue un stage en milieu professionnel (semestre 8) afin de développer les capacités d'orientation des étudiants. La seconde année est consacrée à la rédaction du mémoire et à la préparation du projet plastique visant l'obtention du diplôme.

La mention conservation-restauration engage l'étudiant à connaître la réalité du monde professionnel de la conservation-restauration. La première année est un moment de consolidation des connaissances administratives et légales liées à la profession. C'est également l'année où s'effectue un stage de trois mois minimum en institution (prioritairement à l'étranger). La seconde année, consacrée au projet personnel, est ponctuée par l'organisation de séminaires afin d'acquérir des compétences visant l'obtention du diplôme. Pour les deux mentions, la question de la recherche est abordée plutôt comme une initiation méthodologique et une activité expérimentale liées à un processus de réalisation que comme une préparation à l'intégration dans un cycle académique. Cette tendance est renforcée par l'absence actuelle d'une perspective de 3^e cycle.

Le passage de L1 à L2 n'est pas seulement lié à l'obtention des 60 ECTS, les étudiants sont également soumis à l'avis d'une commission chargée de les orienter, mentionnée dans le livret des études, et qui peut refuser le passage. Il conviendrait de préciser les critères d'évaluation de cette commission et de questionner sa légitimité juridique.

L'axe politique de cette offre de formation est la transversalité et l'interdisciplinarité entre les deux mentions censées conférer aux étudiants une capacité d'ouverture et d'adaptation leur permettant de sortir des enfermements disciplinaires. Cette perspective est intéressante *a priori*. Elle demande cependant pour en tirer la meilleure part une définition précise des points distinctifs et des éléments partageables qui séparent et rapprochent les deux activités dans leur pratique respective. Les éléments d'interdisciplinarité sont plus aisés à

mettre en œuvre dans le premier cycle à partir d'enseignements théoriques communs (sciences humaines, histoire de l'art) que dans le second cycle où l'étudiant est engagé dans la réalisation d'un projet personnel.

Le comité engage l'école à préciser sa réflexion sur la transversalité et l'interdisciplinarité de son projet de formation, compte tenu notamment de l'élargissement de la notion de restauration des œuvres à celle de la restauration du lien social.

La séparation des deux bâtiments de l'ÉSAA pose un problème structurel pour créer du lien et de la cohésion entre les étudiants. En 2018, les étudiants du DNA et du DNSEP des mentions conservation-restauration et création ne se croisaient jamais. Le lien a été en partie rétabli en 2021, car l'année de L11 est redevenue commune et propédeutique aux deux mentions. Le projet commun d'expositions, nommé Passe-Murailles, dans la ville d'Avignon, va aussi dans ce sens positif.

La mention création dispose de pôles techniques en bois et en métal au sein du site de Champfleury. Un régisseur veille à la sécurité et à l'apprentissage de ces techniques, en même temps qu'il doit gérer les autres tâches impliquées par son poste. L'école dispose également d'ateliers photo argentique et gravure. Ils ne peuvent pas être exploités pour le moment du fait de l'absence d'enseignant dans le domaine de la gravure et de la vétusté pour l'atelier photo argentique (cf. *supra* domaine 1).

Les différents moyens techniques utiles à la formation semblent cependant restreints, tant du côté des machines utilisées par la mention création que de celui des accessoires techniques propres à la mention conservation restauration : les étudiants ont dû, par exemple, pendant les dernières années, acheter leur matériel de protection.

Le comité recommande d'améliorer la sécurité et l'encadrement pédagogique des ressources techniques.

2. Une politique de mobilité internationale faible en matière de formations

L'ouverture de l'offre de formation à l'international a été très réduite avec la fin de la convention Erasmus (2017-2020) pendant la période étudiée. Sa relance en 2021 permet de restaurer le support institutionnel normal des mobilités internationales, qui restent difficiles pour des étudiants dont 60 % sont boursiers. Le programme régional d'aide à la mobilité étudiante (PRAME) a cependant permis l'envoi de trois étudiants de 2^e cycle à l'étranger en 2018-2019 et **le comité recommande à l'école de s'appuyer sur ce dispositif pour la reconstruction du système des mobilités.**

La liste des partenariats internationaux affichée dans le RAE est ambitieuse, mais très peu d'étudiants en bénéficient. Il semble intéressant de reprendre dans cette liste les partenariats en accord avec le projet de la nouvelle direction, afin de renforcer la cohérence globale de l'offre de formation.

Le comité recommande de mettre en place un dispositif d'accompagnement financier et administratif robuste pour permettre cette mobilité indispensable à la formation dans les deux diplômes.

Le comité recommande aussi de développer l'ouverture à l'international, qui reste un enjeu essentiel pour l'école. Compte tenu de son passé perturbé, celle-ci devra reconstruire les liens avec des institutions partenaires, en fonction des axes de développement du nouveau projet.

La politique de mobilité internationale va probablement être redynamisée avec la nouvelle convention Erasmus et le recrutement d'un professeur d'anglais, dont l'une des missions sera d'accompagner la mobilité des étudiants.

Le comité recommande de poursuivre le renforcement du dispositif support de la mobilité (administration, communication, financement).

3. La politique de formation à et par la recherche devrait être redynamisée

La politique de formation à et par la recherche a disparu à partir de 2018. Ce qui subsiste de l'initiation à la recherche en 1^{er} cycle et de l'adossement en 2^e cycle se résume à des séminaires et à l'adossement au laboratoire Ingénierie de Restauration des Patrimoines Naturel et Culturel (IRPNC) de l'université d'Avignon dont fait partie l'une des enseignante docteure. Depuis 2018, cet enseignement porte principalement sur des analyses de matériaux pour les étudiants du DNSEP de la mention conservation-restauration.

Un partenaire international est mentionné : l'université internationale de Shenyang en Chine, mais avec laquelle l'école a cessé ses relations depuis la pandémie de la Covid-19, et dont le partenariat signé initialement pour la période 2021-2025 (deux manifestations artistiques par an à Avignon et en Chine et une publication annuelle mettant en perspectives les recherches conjointes et les réalisations) a peu produit d'effets sur la recherche au sein de l'école.

Le recrutement d'enseignants chercheurs externes qui participent ponctuellement à l'enseignement en 1^{er} et 2^e cycles permet de maintenir un enseignement d'initiation aux méthodologies de la recherche. Toutefois les enseignants ne disposent pas de temps suffisant pour encadrer davantage les étudiants dans de réelles

problématiques de recherche. Un véritable adossement à la recherche reste donc à construire avec des partenaires adéquats, compte tenu des perspectives de formation en 2^e cycle dans les deux diplômes. Des séminaires d'initiation à la recherche ont été mis en place dès le 1^{er} cycle et un encadrement spécifique pour le mémoire de second cycle a été créé. **Le comité encourage l'école à développer et à enrichir ces mesures, qui restent encore timides, au cours des années à venir.**

Avec la nouvelle direction, des partenariats évoqués précédemment ont été progressivement réactivés, notamment avec Le Festival d'Avignon, la collection Lambert, le FRAC, le Centre Interdisciplinaire de Conservation et de Restauration du Patrimoine (CICRP), le réseau École(s) du Sud et l'université d'Avignon. Ils sont susceptibles d'enrichir l'adossement des formations de l'école à la recherche.

Le comité recommande de veiller à entretenir et à développer ces partenariats de sorte qu'ils permettent de formaliser des axes de recherche constituant un environnement propice au développement de ses formations.

4. Une documentation en adéquation avec les besoins des étudiants

La bibliothèque de l'école, centre de ressources documentaires spécialisé en art contemporain et en conservation-restauration, en lien avec le réseau École(s) du Sud, offre aux étudiants un lieu de travail satisfaisant, avec 15 000 références pour l'ÉSAA et l'accès aux autres centres de documentation. Un budget annuel (près de 3 500 €) permet d'enrichir les collections de la bibliothèque. Celle-ci est accessible aux personnels, aux étudiants, aux amateurs des ateliers libres, et à d'autres types de public avec autorisation préalable. Cependant, l'éloignement du site du chemin de Baigne-Pieds ne facilite pas l'accès à la bibliothèque pour les étudiants du DNA et du DNSEP de la mention création. L'absence d'une convention d'accès pour les étudiants de l'école aux bibliothèques universitaires d'Avignon constitue également une difficulté.

Le comité souligne la richesse du fonds documentaire et recommande de rendre possible l'accès des étudiants aux bibliothèques universitaires. Le comité incite aussi l'école à prévoir un accès facilité aux mémoires réalisés par les étudiants et à en encourager la publication.

5. Une politique de professionnalisation des formations, des stages et des chantiers-écoles, qui mériterait un recentrage sur les professions

La formation pratique à la professionnalisation passe principalement par les chantiers-écoles²⁰ et les stages qui mettent les étudiants du DNA et du DNSEP des deux mentions en situation professionnelle. **Le comité recommande de renforcer ces deux domaines tout au long du cursus, notamment avec un allongement de la durée des stages obligatoires en 4^e année et une meilleure définition des objectifs et des contenus des chantiers-écoles et des stages.** Les enseignants devront être particulièrement vigilants sur l'enjeu de cette professionnalisation au travers des chantiers-écoles propres au DNA et au DNSEP de la mention conservation-restauration, dont les thématiques doivent être en phase avec les missions professionnelles correspondantes.

Le comité incite donc l'école à analyser son offre de stages pour optimiser leur efficacité et à être attentive à la qualité de leur restitution et de leur évaluation.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

6. Une organisation pédagogique des formations qui a montré des faiblesses pendant la période étudiée, mais qui est devenue plus cohérente depuis l'arrivée de la nouvelle direction

L'organisation pédagogique des formations, affectée, durant la période évaluée, par les problèmes de gouvernance et quelquefois par les dissensions au sein de l'équipe enseignante, a revêtu successivement des formes diverses, voire contradictoires (organisation par pôles, abandon de la recherche, développement excessif des activités de pratiques amateurs...) et préjudiciables à une bonne compréhension globale de ses objectifs et de ses contenus. Cette inconstance structurelle a déstabilisé non seulement le fonctionnement

²⁰ Le chantier-école est un temps de formation pratique, hors les murs. Il a lieu au sein d'une structure partenaire (musée, institution culturelle) qui accueille une équipe d'étudiants et d'enseignants autour d'un projet spécifique (chantier des collections, conditionnements, traitements en conservation restauration, constats d'états...)

pédagogique de l'école, mais a aussi affecté les conditions de travail de l'ensemble du personnel entre 2016 et 2020.

L'organisation pédagogique est aujourd'hui clairement indiquée dans le nouveau livret de l'étudiant, qui décrit l'ensemble des cours, les contenus, leurs objectifs, les modalités de contrôle et le nombre d'ECTS. Le retour à une collégialité effective permet actuellement une réflexion plus sereine sur la maquette pédagogique de la formation et son évolution en fonction du projet de la nouvelle direction.

À partir de ce contexte maintenant apaisé, le comité recommande de poursuivre la réorganisation du système pédagogique de la formation en s'appuyant sur les instances collégiales existantes.

Le comité estime que l'enseignement dispensé à l'école devra être restructuré et consolidé, qu'il devra aussi s'appuyer sur un système de stages mieux contrôlés et plus ciblés sur les spécialités, et profiter davantage de la proximité des nombreuses institutions avignonaises et en région pour développer des partenariats et des chantiers professionnalisants.

7. Un développement et la diversification des pratiques pédagogiques correspondant aux besoins de l'enseignement des deux diplômes

Les pratiques pédagogiques, malgré le climat de crise, ont conservé une trame classique pour des enseignements de cette nature, dans une progression accompagnant chacune des mentions, aux deux niveaux du cursus : cours théoriques, en présentiel, pouvant être suivis à distance depuis la pandémie de la Covid-19, travaux pratiques, stages, *workshops*, séminaires. Dans ce contexte les quatre semaines de *workshops* interdisciplinaires annuels proposés aux étudiants des deux diplômes, tous niveaux confondus, sont une initiative pédagogique originale et intéressante, dont il reste à évaluer les résultats. L'originalité de *workshops* communs avec l'École(s) du Sud constitue aussi certainement un atout fort d'ouverture pour les étudiants.

Le comité incite l'école à poursuivre cette politique expérimentale d'ouverture et à en produire une évaluation utile à ses évolutions éventuelles.

Des objectifs d'éco-responsabilité sont indiqués dans différents projets, notamment par l'inscription de nouveaux enseignements portant spécifiquement sur les pratiques écoresponsables, la prévention des risques, la politique de gestion des réactifs chimiques. Ces objectifs constituent le point de départ d'une réflexion et d'actions collectives inspirées par la question du développement écoresponsable, mais les développements restent encore timides. **Le comité estime que la mise en place de mesures concrètes devrait permettre de renforcer l'efficacité des pratiques responsables.**

8. Une ouverture et une adaptation de l'école aux activités de pratiques amateurs, qui devraient être rééquilibrées en faveur de l'enseignement supérieur

L'école ne propose pas d'offre de formation aux publics de formation continue et en alternance. Elle propose des ateliers d'éducation artistique destinés aux amateurs. Entre 2018 et 2021, ces ateliers ont été fortement développés (35 élèves en 2017, 220 en 2020), constituant un important investissement de la part de l'établissement au détriment de l'activité d'enseignement supérieur. 10 ateliers sont proposés sur 26 semaines, pour un tarif adulte de 230 € et de nombreuses réductions possibles. En 2019, les recettes s'élevaient à 33 000 €, mais le comité n'a pu apprécier si ce poste était excédentaire faute de calcul complet des charges associées.

Le comité recommande de réévaluer le financement de l'ensemble des activités de pratiques amateurs menées par l'établissement au profit d'un meilleur investissement financier et humain consacré à la formation initiale (recherche, intervenants, *workshops*...).

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

9. Une faible attractivité

L'originalité d'une transversalité des enseignements marquée pour le DNA mais peu visible pour le DNSEP entre la mention création et la mention conservation-restauration, la spécificité de cette dernière ou encore le dynamisme culturel de la ville d'Avignon pourraient laisser présager des atouts d'attractivité, mais dans les faits, celle-ci semble avoir été peu effective au cours de la période évaluée.

L'ÉSAA d'Avignon présente une attractivité en légère hausse en fin de période : on comptait 88 candidats pour le DNA en 2019, 75 en 2020 et 90 en 2021. Cependant, la mention création subit, au niveau du second cycle,

un certain désintérêt des étudiants. La situation de crise généralisée de l'école, et ce sur un temps long, mais aussi la fermeture des instances de recherche, ont pu expliquer la baisse observée en 2019.

La nouvelle direction de l'école est consciente de l'importance de maintenir ses efforts pour conforter cette nouvelle mais encore faible attractivité.

Pour y parvenir, le comité recommande de se fonder sur un programme de formation consolidé, assorti d'une bonne communication en externe, et d'en documenter en interne les résultats par un suivi de cohortes et des observations statistiques plus rigoureuses sur les parcours professionnels de ses anciens étudiants.

10. Des taux de réussite peu significatifs et une pertinence des formations qui reste à confirmer

Le taux de réussite est élevé et proche de 100 %, mais il est calculé sur la base des étudiants qui se présentent aux examens uniquement alors que le nombre d'étudiants se présentant aux épreuves du DNA et du DNSEP est très faible. Pour exemple, en 2019 pour le DNA, seulement 2 étudiants se sont présentés pour la mention création et 6 pour la mention conservation-restauration. Aux épreuves du DNSEP pour la même année, 2 étudiants pour la mention création et 2 étudiants pour la mention conservation-restauration. Ces exemples, s'ils tendent à signifier une performance correcte des formations, signalent aussi le peu d'attractivité qui l'a affectée pendant la période d'évaluation.

L'école justifie la pertinence des formations par la spécificité de la formation en conservation-restauration, ainsi que par la transversalité des enseignements et la porosité entre les deux mentions.

Il résulte de l'enquête d'insertion professionnelle réalisée par l'école sur 55 diplômés depuis 2016 du DNSEP (avec 39 % de réponses) que 71 % des étudiants de la mention création sont en activité trois ans après leur diplôme, et près de 80 % pour la mention conservation-restauration, ces derniers l'étant tous dans leur domaine de formation.

Ces chiffres sont dans la moyenne des écoles d'art, ils s'accompagnent de recommandations des étudiants interrogés sur les améliorations à apporter dans leurs études. L'enquête pourrait être prolongée par une appréciation des revenus dont disposent les diplômés, ainsi qu'une description de parcours d' alumni.

Le comité recommande à l'établissement d'affiner encore les enquêtes d'insertion professionnelle existantes et de les étendre aux diplômés du DNA.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

11. Une politique de ressources, un pilotage et une amélioration continue de l'offre de formation à parfaire

Compte tenu des crises traversées par l'école, il n'est pas étonnant que le RAE soit lacunaire sur le sujet de la politique de ressources humaines de l'ÉSAA. Il indique que cette politique s'appuie sur des fiches de postes, mais omet de dire que celles-ci n'existent que depuis 2019.

Le comité recommande donc de reconstruire un système global d'amélioration fondé sur des indicateurs fiables et transparents et sur une politique de ressources humaines en phase avec les besoins pédagogiques et administratifs des formations.

Si l'établissement a communiqué les questionnaires d'évaluation 2019 et 2020, il n'a pas transmis l'analyse des résultats de ces évaluations. Dans son RAE, il critique les questionnaires et propose de les amender pour qu'ils deviennent des outils au service du « soutien au développement professionnel des enseignants », mais sans donner une interprétation des éléments recueillis les années passées. Pour être attractive l'ÉSAA devra aussi veiller à ce que les attentes et les besoins des étudiants continuent à être pris en compte.

En l'absence de conseil de perfectionnement au sein de l'école, c'est le CSP mis en place en 2018 qui aurait pu suivre l'amélioration de l'offre de formation. Mais il n'a pas siégé de 2018 à 2020, comme il a été dit, en raison de la grève des enseignants, et l'école ne produit qu'un document d'avril 2021 établissant une cartographie des programmes de formation.

Le comité recommande d'appuyer le pilotage de l'offre de formation sur un système global qui mette en œuvre des indicateurs objectivant les problèmes rencontrés dans les différents secteurs de la gestion de l'école.

Le comité recommande également à l'école de mieux analyser annuellement les évaluations des enseignements par les étudiants, et de rendre visibles les améliorations apportées en conséquence avec les enseignants.

Par ailleurs, l'établissement reconnaît qu'il ne dispose d'aucun outil de pilotage du coût des formations. Un accompagnement spécifique du ministère de la Culture est attendu sur ce point.

Le comité estime que l'ÉSAA devra aussi s'interroger sur les possibilités offertes par son logiciel de gestion comptable et financière pour mieux identifier ses dépenses liées à la formation.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

12. Une amélioration notable de la concertation avec les étudiants en fin de période évaluée

En 2015, le rapport du Hcéres sur les formations de l'école recommandait « en interne, la responsabilisation des étudiants et leur implication dans la réalisation du projet en établissement ».

La situation des étudiants à l'ÉSAA semble avoir été bousculée pendant les moments de crises qu'a traversés l'école. Le comité n'a pas pu bien connaître l'engagement des étudiants dans la gouvernance avant 2021. Cependant, il semble qu'ils auraient pu être davantage sollicités à propos du fonctionnement de l'école et des formations.

La situation semble se rétablir petit à petit depuis 2021, avec l'arrivée de la nouvelle direction. Les étudiants ont pu exprimer les problèmes qu'ils ont rencontrés à l'école. Une nouvelle instance a été mise en place, le Conseil de la Vie Étudiante (CVE), qui favorise le dialogue entre le directeur et les étudiants. Certaines des propositions de ces derniers ont été prises en compte à la rentrée 2022, comme la semaine thématique des enseignements. Les étudiants sont intégrés aux différentes instances de gouvernance de l'école, comme le CA. Deux représentants, un de chaque mention, et deux suppléants, également de chaque mention, peuvent s'exprimer dans le cadre de ces instances. Lors de la visite d'évaluation, les étudiants ont indiqué être entendus par la nouvelle direction. Des séances de préparation pour le CA ont été mise en place pour les étudiants par l'administratrice de l'école depuis 2019.

Le comité recommande de poursuivre et de développer cette amélioration notable de la concertation avec les étudiants.

L'école compte de nombreux étudiants boursiers. Les frais d'inscription de 300 € en dessous des tarifs des autres écoles d'art ont été portés depuis la rentrée 2022 au tarif de 400 €.

Le BDE a lui aussi connu des moments difficiles, mais il semble être plus dynamique depuis 2021. Il s'occupe désormais de la semaine d'intégration dans l'école et gère la banque alimentaire, pour laquelle il dispose d'un budget de 1 000 €. Il dispose également du budget de la CVEC et pourrait avoir accès à une dotation (en dessous de 3 000 €) sur présentation d'un projet précis, ce qui n'a pas encore été le cas.

Le Crous, localisé au centre d'Avignon, est difficile d'accès aux étudiants depuis l'école, qui est située en périphérie.

À ce jour, il n'existe pas de convention avec une institution pour la pratique sportive des étudiants.

Un protocole contre les VVS est mis en place et, depuis la rentrée 2020, un suivi est prévu avec la venue d'une psychologue.

Conclusions du domaine 3 : politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Points forts

- La qualité potentielle des partenariats avec les structures culturelles du territoire ;
- Une amélioration notable de la concertation avec les étudiants et de la participation de ceux-ci à la gouvernance, en fin de période évaluée ;
- La cohérence intellectuelle du nouveau projet d'offre de formation.

Points faibles

- Une organisation pédagogique fluctuante en fonction des crises de la gouvernance ;
- Un suivi lacunaire de l'offre de formation, de ses indicateurs principaux et des parcours des étudiants ;
- Un équipement et un encadrement technique des ateliers à améliorer ;
- Des locaux mal adaptés à l'enseignement artistique.

Conclusion

Le caractère rétrospectif de l'évaluation a obligé le comité à se pencher sur une période extrêmement critique pour l'établissement (2016-2021), à constater l'ampleur des défaillances de la gouvernance affectant à la fois la stratégie globale de l'ÉSA, son projet de formation et le climat social dans lequel elle a évolué.

Dans ces conditions particulières, la réponse circonstanciée aux trois grandes domaines du rapport d'évaluation s'est avérée difficile et la rareté des éléments de preuve n'a pas souvent permis au comité de démêler et d'objectiver les phases confuses du récit auquel il était confronté. La visite d'évaluation sur site a cependant permis au comité de mesurer les pesanteurs de ce passé proche et les espoirs qu'a fait naître le projet de la nouvelle direction, en place depuis septembre 2021, elle-même prenant appui sur la restructuration administrative lancée en 2019, et qui a été un facteur de résilience indubitable pour l'établissement. Cette situation contrastée, traumatisante par son passé, séduisante pour son futur, a été bien comprise par le comité. La division de l'établissement en deux sites distants de plus de deux kilomètres rend difficile l'intention de transversalité des enseignements, affichée comme un point fort du projet pédagogique, entre les deux mentions (création et conservation-restauration), qu'ils abritent séparément. Le comité a observé également, pour ce qui est des deux sites, un sous-équipement des ateliers techniques, ainsi qu'un sous-encadrement manifeste dans ce domaine, particulièrement visible dans le site de Champfleury dévolu à la mention création.

La direction précédente (2018-2021) a imposé autoritairement, par un changement de cap radical, une inflexion de la politique de l'offre de formation, mettant fin à l'adossement à la recherche (suppression du 3^e cycle et du laboratoire PAMAL) et privilégiant les activités de pratiques amateurs. Cette décision, qui faisait sortir l'école des réquisits de l'enseignement supérieur et déséquilibrait son budget, a entraîné un blocage du CSP.

Dans ce contexte chaotique et conflictuel, tout ce qui aurait assuré les conditions normales d'un pilotage stratégique et opérationnel a été défectueux ou même inexistant : fonctionnement des instances, collégialité des débats, transparence des décisions, collecte des indicateurs objectivant la gestion administrative et pédagogique, mise en place des dispositifs d'amélioration, gestion des ressources humaines. Il est devenu difficile de saisir la cohérence du projet global de cet établissement pris dans les fluctuations d'un état permanent de crise.

Le comité a cependant noté que, même après l'effondrement de la recherche (2019) et en dépit d'une attractivité en chute libre (77 étudiants en 2017), l'offre de formation a pu subsister et que des maquettes d'enseignement respectant les formes de l'enseignement supérieur artistique (semestrialisation, ECTS, diplômes) ont pu être produites. Cette résilience des enseignants, associée à une restauration progressive du système administratif (2019) et à un soutien du CA, a permis à l'établissement de conserver une grande partie des partenariats locaux sur lesquels repose son système de stages et son ancrage socio-culturel.

Il reste cependant aujourd'hui à reconstruire entièrement l'adossement à la recherche de la formation, son système support des mobilités internationales, ainsi que ses partenariats dans ce domaine. Il devient aussi nécessaire d'interroger collégalement le principe de transversalité entre les deux mentions et l'interdisciplinarité qui lui est consubstantiel. Il s'agit en effet de définir avec plus de précision les possibilités et les limites de ce principe *a priori* séduisant, traduites dans une maquette pédagogique projetée sur l'ensemble du cursus et comprenant à la fois un adossement à la recherche solide et des perspectives de professionnalisation clarifiées pour chacune des deux mentions. Il sera aussi primordial de poursuivre l'amélioration des outils administratifs de collecte des éléments de preuve qui permettent d'objectiver le fonctionnement pédagogique de la formation, le suivi des étudiants et leur insertion professionnelle. Cette attention doit s'étendre au développement des dispositifs internes d'amélioration du fonctionnement pédagogique, administratif et de soutien de la vie étudiante.

Le comité a par ailleurs apprécié le dynamisme de la nouvelle direction et les efforts qu'elle a fournis pour rétablir un dialogue de qualité avec les enseignants et les étudiants. Il a enregistré avec intérêt les perspectives de son nouveau projet élargissant la notion de restauration « aux liens sociaux et aux écosystèmes », susceptible de créer un point de départ consistant pour la restructuration collégiale de l'offre de formation et la mise en place de projets de recherche en prise avec l'actualité. Le regain d'optimisme produit par l'annonce de ce projet, dont les premiers effets ne seront réellement perceptibles qu'à partir de 2023, ne doit cependant pas masquer l'ampleur du chantier de reconstruction de l'offre de formation et l'acuité des questions de soutenabilité budgétaire, administrative et humaine qu'il détermine.

1. Les points forts

- Une structuration administrative et financière remise à niveau depuis 2019 grâce à l'impulsion et au soutien du CA.
- Une équipe résiliente et qui a su accompagner les étudiants jusqu'aux diplômes.
- Une poursuite de l'engagement des partenaires socio-culturels.
- Les *workshops* transversaux de L1.
- En fin de période évaluée, une dynamique favorable pour l'école et les formations, liée aux recrutements et à la cohérence du projet conduit par la nouvelle direction.

2. Les points faibles

- Faiblesse des stages, des chantiers-écoles, de l'encadrement dans les deux mentions et contenu insuffisamment professionnalisant.
- Transversalité abandonnée en L2.
- Abandon de la recherche.
- Sous-équipement en matériels spécifiques et techniques dans les ateliers, des bâtiments mal adaptés.
- Données chiffrées sur l'insertion professionnelle peu lisibles, incomplètes et peu utilisables.
- Subventions de la ville en baisse pendant la période évaluée.
- Faible attractivité de l'école.
- Faiblesse des mobilités internationales des étudiants et des enseignants comme des partenariats.
- Absence de plans pluriannuels d'investissements et de visibilité à moyen terme.

3. Les recommandations

- Reconstruire une stratégie de recherche en lien avec le nouveau projet et veiller à la soutenabilité budgétaire du futur projet de recherche et à sa qualité, notamment par le recours à des personnalités reconnues pour leurs compétences théoriques en art contemporain au service des deux mentions.
- Redévelopper le système des mobilités internationales (partenariats, aides, support administratif).
- Renforcer la capacité des enseignements techniques et les développer.
- S'assurer de la visibilité budgétaire à moyen terme (trois ans) pour ce qui concerne le fonctionnement et l'investissement, par la signature d'une convention avec les deux collectivités publiques (Avignon et DRAC).
- Augmenter la durée des stages et des enseignements professionnels, veiller à leur qualité par rapport au domaine de mention spécifique.
- Améliorer la sécurité et l'équipement des ateliers techniques de restauration sur le site Baigne-Pieds.
- Se conformer aux règles en vigueur concernant la validation par une commission du passage en 2ème année du DNA après obtention des 60 ECTS requis.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION ART

Établissement ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART D'AVIGNON

1. Présentation de la formation

Le Diplôme national d'art (DNA) option Art, mention *Création* et mention *Conservation-restauration* de l'ÉSAA, valant grade de licence, présente une spécificité de transversalité entre les deux mentions avec une 1^{ère} année commune. Ce premier cycle privilégie la découverte des disciplines, des techniques et leur expérimentation et prépare les étudiants au Diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP), option *Art* dans chacune des deux mentions. Les enseignements se déroulent principalement sur le site de Champfleury (1 100 m²) pour la mention *Création* et sur le site du chemin de Baigne-Pieds (2 300 m²) pour la mention *Conservation-restauration*.

2. La politique et la caractérisation de la formation

Un principe positif d'interdisciplinarité entre les deux mentions mais des critères d'orientation à définir plus précisément entre la 1^{ère} et la 2^e années. Le DNA de l'ÉSAA propose une première année propédeutique commune aux deux mentions puis des enseignements de tronc commun en 2^e et en 3^e année en histoire de l'art, philosophie, anthropologie, mutations numériques, droit de la création et muséologie, qui constituent une culture commune aux deux mentions. Cependant, le concours d'entrée est distinct pour chaque mention avec des épreuves spécifiques. Tous les ans, des *workshops* communs aux deux mentions, ouverts à tous les niveaux du cursus, sont organisés durant quatre semaines sur des thématiques transversales dans le but de maintenir une interdisciplinarité pratico-théorique, qui est une caractéristique spécifique de la formation pendant la phase programme (1^{er} cycle). Cette interdisciplinarité permet aux étudiants d'aborder les objets dans toute leur complexité et les sort des logiques techniciennes, d'un possible enfermement dans les médiums (mention *Création*) ou de problématiques d'œuvre à nettoyer (mention *Conservation-restauration*). Le passage de la 1^{ère} à la 2^e année n'est pas seulement soumis à l'obtention des 60 ECTS, les étudiants doivent passer devant une commission chargée de les orienter, mentionnée dans le livret des études. Il conviendrait de préciser les critères d'évaluation de cette commission et sa légitimité juridique. La stratégie de formation de ce premier cycle vise donc à installer progressivement une capacité d'autonomie technique, réflexive et processuelle préparant aux réquisits de l'autonomie de projet caractérisant le second cycle sur lequel ouvre logiquement le DNA, en tenant compte des spécificités propres aux deux mentions. Le comité a apprécié cette stratégie à la fois distinctive et transversale qui demande cependant un travail de définition exigeant par rapport aux contenus sur lesquels elle repose pour en optimiser le potentiel pédagogique. L'accompagnement et la réorientation des étudiants refusés en *Conservation-restauration* reste une question importante à partir du moment où ils possèdent les 60 ECTS nécessaires à leur passage en année supérieure.

La formation du premier cycle n'est pas ouverte à l'international.

Une initiation théorique en cohérence avec les objectifs de formation à ce niveau du cursus. À ce niveau du cursus, la question de la formation à et par la recherche se pose en termes d'initiation, il s'agit ainsi de l'acquisition d'une culture théorique et d'une initiation progressive à une méthodologie préparatoire qui est présente en 1^{ère} année sous la forme des cours dispensés dans plusieurs domaines (sciences humaines, droit, muséologie) et en 2^e année sous la forme d'unités d'enseignements combinant approches théoriques et techniques. Les étudiants de la 3^e année mention *Conservation-restauration* bénéficient de travaux pratiques, par des analyses physico-chimiques au sein du laboratoire d'Ingénierie de restauration des patrimoines naturel et culturel (IRPNC), laboratoire de recherche de l'Institut méditerranéen de la biodiversité et d'écologie marine et continentale (IMBE), unité mixte de recherche (UMR 7263 – CNRS) à Avignon Université. Cette préparation théorique et pratique à la recherche correspond dans ses principes et ses modalités d'enseignement à ce qui est attendu d'un enseignement supérieur artistique conduisant au DNA.

Un potentiel de partenariats socio-professionnels locaux de bonne qualité pour les deux mentions. La formation établit des partenariats locaux (musées, universités, centre de recherche) pour développer des chantiers école ouverts à la mention *Conservation-restauration* en 2^e et 3^e années et des *workshops* avec des artistes

professionnels destinés à la mention *Création*. Ces différentes modalités d'enseignement sont aussi considérées par l'école comme le début d'une initiation professionnelle au niveau du 1^{er} cycle.

Le comité recommande à la formation de chercher à augmenter la durée des stages ou chantiers école²¹, obligatoires en 2^e année pour les deux mentions, mais très courts (de 15 jours actuellement) pour permettre une expérience suffisante. La richesse de l'environnement socio-professionnel du territoire et de la ville d'Avignon offre une bonne variété de ces possibilités de stages, particulièrement pour la mention *Conservation-restauration*. Le contenu et les objectifs pédagogiques des chantiers-école et des stages gagneraient cependant à être précisés dans leur thématique par rapport à leur objectif professionnalisant, et leur durée allongée.

3. L'organisation pédagogique de la formation

Un cursus normalisé et cohérent pédagogiquement dont les objectifs de stages sont à préciser. Le fonctionnement du DNA est clairement indiqué dans le livret de l'étudiant avec des modalités de contrôle classiques (semestrialisation, ECTS). La pédagogie se fonde sur un principe de progressivité à partir de l'étude de fondamentaux techniques et théoriques avec une proposition de spécialisation à partir du deuxième semestre de la 1^{ère} année en *Création* ou en *Conservation-restauration*. En revanche les objectifs du stage obligatoire en 2^e année pourraient être reprécisés. Le rapport de stage est peu corrigé et le travail pourrait être présenté afin de valoriser les compétences et le travail des étudiants.

Des pratiques pédagogiques et des modalités d'enseignement diversifiées et adaptées à la phase programme.

La formation développe des méthodes et des pratiques pédagogiques classiques et permet, depuis la crise due à la pandémie de la Covid-19, la formation à distance avec la mise en place de plateformes collaboratives à travers lesquelles les étudiants et les enseignants peuvent partager des documents et des ressources pédagogiques. Les modalités d'enseignement sont variées, cours, travaux pratiques, *workshops*, ateliers, séminaires, projets communs et transdisciplinaires. Cet ensemble de modalités d'enseignement paraît adapté au niveau de la phase programme.

Une préparation linguistique à la mobilité fondée sur l'anglais. La formation dispense des enseignements en anglais appliqué au domaine artistique, communs aux deux mentions durant les trois années du DNA. Avec 210 h sur trois ans, soit environ deux heures par semaine seulement, le comité s'interroge sur la réelle capacité à acquérir des compétences linguistiques utiles à son insertion professionnelle à l'international, sachant que les mobilités organisées par la formation ne concernent actuellement que le 2^e cycle et qu'aucun enseignement n'est donné en anglais.

L'ÉSAA ne dispense pas de formation continue.

4. L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

Une attractivité faible avec une amélioration en toute fin de période d'évaluation. La remise en place de rapports d'activité depuis 2019, la refonte du site internet, le suivi des visites sur le site, l'organisation de journées portes ouvertes, la présence sur les salons étudiants et des interventions dans les lycées permettent une meilleure communication sur la formation. Il serait opportun d'indiquer l'évolution de la fréquentation aux journées portes ouvertes (nombre de visiteurs, origine). Cependant, une forte baisse de la fréquentation est notée en 2017. Le nombre d'étudiants est nettement en dessous de la moyenne nationale. Le DNA a diplômé 24 étudiants en 2020 et 23 en 2021. En fin de période, les statistiques fournies par l'hébergeur montrent une légère augmentation de la fréquentation qui se répercute logiquement sur l'accroissement des candidatures au concours d'entrée (85 en 2028, 88 en 2019, 75 en 2020 et 90 en 2021 d'après les informations fournies par l'école). Ces résultats récents indiquent un progrès dans la communication de l'école et par voie de conséquence logique de son attractivité. Il sera toutefois nécessaire de poursuivre cet effort de communication et de mettre en place un suivi statistique et analytique de ses résultats.

Un dispositif d'accompagnement et d'amélioration non formalisé. Entre 2018 et 2021, l'ÉSAA n'a pas proposé de dispositifs d'accompagnement et d'aménagement de cursus, mais estime que l'important taux d'encadrement constitue un dispositif de suivi. Cependant, l'étude des effectifs du DNA en 2018, par exemple, indique une baisse progressive du nombre d'étudiants de 29 étudiants en 1^{ère} année à 9 en 3^e année. Le comité recommande la mise en place d'outils d'analyse du suivi et du fonctionnement des

²¹²¹ Le chantier-école est un temps de formation pratique, hors les murs. Il a lieu au sein d'une structure partenaire (musée, institution culturelle) qui accueille une équipe d'étudiants et d'enseignants autour d'un projet spécifique (chantier des collections, conditionnements, traitements en conservation restauration, constats d'états...)

cohortes pendant le 1^{er} cycle de manière à clarifier statistiquement les variations du mouvement des étudiants pendant cette période.

Des indicateurs très insuffisants pour apprécier l'insertion professionnelle des étudiants. L'analyse de l'insertion professionnelle et de la poursuite d'études en DNSEP est complexe en raison du nombre instable d'étudiants qui est à la baisse certaines années, entre le DNA et le DNSEP, et à la hausse d'autres années, avec de nouveaux recrutements en 1^{ère} année du 2^e cycle. L'établissement ne propose pas d'analyse, difficile à produire dans ces années de crise. Le comité recommande la mise en place d'indicateurs fiables et précis à réaliser rapidement pour obtenir une vision utilisable du devenir professionnel ou des changements d'orientation des étudiants à ce niveau du cursus.

5. Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

Les instruments d'une évaluation interne efficiente sont à construire. L'ÉSAA ne dispose pas de processus d'évaluation interne durant la période de référence. Un premier questionnaire d'évaluation de la formation a été diffusé auprès des étudiants en 2019-2020 et un second en 2020-2021, sans que l'analyse ait été fournie. Le contenu et la forme de ces évaluations devront être repris et améliorés pour permettre à la formation de progresser à la fois dans ses capacités de pilotage et de dialogue pédagogiques.

6. Conclusion

Points forts

- La transversalité du DNA avec une première année commune et la poursuite d'enseignements théoriques communs en 2^e et en 3^e années.
- L'arrivée d'une nouvelle direction qui a permis de redéfinir la pédagogie par projet à partir de 2021.
- Le recrutement de nouveaux enseignants en *Conservation-restauration*.

Points faibles

- Une formation proposée sur deux sites distincts qui ne favorisent pas la transversalité.
- Un éclectisme des sujets d'étude avec des spécificités pour lesquelles l'ÉSAA ne dispose pas de spécialistes requis.
- Des équipements techniques sur chacun des sites qui devraient être améliorés.
- Une attractivité encore faible.

Recommandations

- Recentrer les choix de sujets et d'étude sur les spécificités de la formation et les compétences des enseignants.
- Préciser les objectifs du stage obligatoire en 2^e année, ses modalités de suivi et d'évaluation, et sa durée.
- Préciser le fonctionnement de l'interdisciplinarité entre les deux mentions de la formation.
- Préciser les critères de l'orientation en *Conservation-restauration* à la fin de la première année et leur accompagnement vers une réorientation s'ils sont titulaires des 60 ECTS nécessaires à la poursuite de leur cursus.
- Construire un système efficient d'évaluation, d'amélioration et de suivi du devenir des étudiants par rapport aux réalités professionnelles qui sont les objectifs de la formation.
- Réorienter les chantiers écoles dans des domaines de professionnalisation des deux mentions.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION ART

Établissement ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART D'AVIGNON

1. Présentation de la formation

L'École supérieure d'art d'Avignon (ÉSAA) délivre un diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) option *Art* mention *Création* et mention *Conservation-restauration* de biens culturels. La singularité de la formation, au travers de ses deux mentions, repose sur une ambition de transversalité entre *Création* et *Conservation-restauration* comportant une certaine interdisciplinarité. La mention *Conservation-restauration*, spécialisée depuis les années 2000 dans l'art contemporain et les artefacts ethnographiques représente une spécificité précieuse au sein des quatre écoles supérieures de *Conservation-restauration* reconnues par le ministère de la Culture pour intervenir sur les collections publiques.

Ce second cycle se structure pour les deux mentions autour de stages, de séminaires, d'un suivi personnalisé des étudiants et de la réalisation d'un travail de recherche, qui visent à former des artistes créateurs et des conservateurs-restaurateurs professionnels. Les enseignements se déroulent principalement sur le site de Champfleury (1 100 m²) pour la mention *Création* et sur le site du chemin de Baigne-Pieds (2 300 m²) pour la mention *Conservation-restauration*.

2. La politique et la caractérisation de la formation

Une identité singulière fondée sur une transversalité des mentions, à optimiser en 2^e cycle. La formation présente une identité singulière dans le contexte national des écoles supérieures d'art, avec un double cursus qui associe une mention *Création* et une mention *Conservation-restauration* placées en regard dans une perspective d'enrichissement mutuel. En effet, la mention *Conservation-restauration* ne s'inscrit pas dans un parcours classique par matériau ou par technique, mais elle privilégie l'étude des aspects fonctionnels et immatériels des œuvres avec une ouverture aussi spécifique qu'inhabituelle sur les productions complexes de l'art contemporain, les performances, ainsi que les objets ethnographiques. Cette visée originale autorise des rapprochements avec des problématiques artistiques contemporaines présentes dans les enseignements de la mention *Création*. Cependant cette transversalité entre les deux mentions, si spécifique à l'école, surtout au niveau de la phase programme (1^{er} cycle), s'avère peu visible dans les enseignements du 2^e cycle conduisant au DNSEP. Le comité recommande de reprendre une réflexion approfondie et collégiale sur les questions de transversalité et d'interdisciplinarité au niveau du 2^e cycle de manière à préciser les points communs et les éléments distinctifs qui composent l'identité de chacune des deux mentions à ce niveau du cursus, en tenant compte des perspectives ouvertes par le nouveau projet.

Le positionnement local de l'école, nettement réduit pendant la période de crise, s'inscrit maintenant dans les partenariats renoués avec les musées locaux (Calvet, muséum Requien, musée Lapidaire, Petit Palais et Palais du Roure), l'association Maison Jean Vilar, la Collection Lambert et Le Festival d'Avignon au travers de chantiers-école, de la présentation de travaux d'étudiants, de l'organisation d'expositions transversales entre création, régie et conservation préventive. Cependant, la participation des étudiants à ces différents partenariats, si elle assure quelquefois une visibilité certaine à leurs travaux et à l'école, est souvent éloignée des compétences professionnelles visées par leur formation. Ils peuvent aussi bien contribuer à l'accueil du public, à la médiation, au gardiennage ou encore à la régie des expositions.

L'ÉSAA fait partie du réseau École(s) du Sud qui regroupe sept écoles supérieures d'art (région PACA et Monaco) et a organisé, dans ce cadre, différentes activités pédagogiques mutualisées (*workshops*, résidences, expositions...). Un partenariat avec Avignon Université permet aux étudiants de bénéficier de travaux pratiques en analyse physico-chimique au sein de laboratoires de l'université.

Une mobilité internationale et des partenariats à reconstruire. Pendant les années de crise de la gouvernance, le positionnement de l'école au niveau international était quasi inexistant, et la mobilité des étudiants, sortants et entrants (deux étudiants en trois ans), difficile tant pour des raisons financières (60 % des étudiants sont boursiers) que pour des raisons d'incitation de la part de l'école. Les bourses Programme régional d'aide à la mobilité étudiante (PRAME) ont malgré tout permis de financer trois stages à l'étranger (2018-2019). Bien que la

charte Erasmus, interrompue entre 2017 et 2020, ait pu être relancée en 2021, il n'a pas été possible de programmer des mobilités depuis lors. La nouvelle direction dispose donc de financements pour la mobilité, et le projet de recruter un nouvel enseignant en anglais pourrait et devrait participer à développer et redynamiser cette mobilité internationale. Le comité recommande de remettre en chantier collégial la question de la mobilité internationale en se fondant sur les perspectives ouvertes par le nouveau projet de l'école de manière à ajuster la politique de mobilité aux évolutions de la formation.

Un adossement à la recherche à refonder et à reconstruire. La formation à la recherche s'est effondrée avec la disparition du laboratoire PAMAL (2019) et celle des deux DSRA (diplômes de 3^e cycle, 2018). La convention qui a été signée avec le laboratoire Ingénierie de restauration des patrimoines naturel et culturel (IRPNC) de l'Avignon Université depuis 2018, porte principalement sur des analyses de matériaux, mais le contexte sanitaire de la Covid-19 n'a pas permis de mettre en œuvre cette convention pendant la période étudiée. Cependant, la collaboration avec cette entité n'est plus effective maintenant, particulièrement pour la mention *Conservation-restauration*. Pour la mention *Création*, une nouvelle enseignante, arrivée en 2021, développe des ARC (ateliers de recherche et de création) autour des pratiques socio-artistiques engagées. L'adossement à la recherche doit donc être refondé et renforcé, tant du point de vue de la mention *Création* que de celui de la mention *Conservation-restauration* en prenant aussi en compte la question de la transversalité qui anime l'identité de la formation. Le comité recommande de valoriser le travail des mémoires de DNSEP par une possibilité de publication. La politique de recherche reste donc très timide en l'absence d'adossement à des entités de recherche solides et pertinentes par rapports aux objectifs de la formation. L'encadrement des étudiants par trois enseignants docteurs constitue en ce sens un préalable de bon augure pour le projet de la nouvelle direction, ainsi que les pistes ouvertes depuis 2021 avec le laboratoire SACRe (Université Paris Sciences et Lettres - PSL), autour de la performance, et le projet NeuroA (écoles d'art et neurodiversité) avec l'École supérieure d'art (ÉSA) Aix-en-Provence, la Villa Arson à Nice et la Haute école d'art et de design (HEAD) à Genève.

Des partenariats socio-économiques variés sur le territoire à redynamiser et à étendre. Entre 2017 et 2021, l'ÉSA n'a pas développé de nouveaux partenariats à cause de la succession de crises vécues par l'école. Elle affiche plusieurs partenariats culturels locaux avec la participation à la Nuit des idées, à l'atelier *Ultimate Happening* (à la suite de l'exposition d'Ernest Pignon-Ernest au Palais des Papes) et en 2021 à l'opération *Passe-muraille*, destinée à valoriser les travaux des étudiants des deux mentions par des expositions dans des lieux patrimoniaux de la ville d'Avignon. Cette exposition marque le retour d'une bonne visibilité de l'école sur son territoire après les années de crise.

Les partenariats traditionnels de l'ÉSA avec les cinq musées municipaux, au bénéfice des deux mentions et avec la Collection Lambert pour la mention *Création* sont à signaler pour leur permanence et leur qualité (stages, événements, expositions). De même, les activités en éducation artistique et culturelle (EAC), développées par la précédente direction, ont engendré des partenariats associatifs à visée sociale, qui peuvent s'avérer intéressants pour la professionnalisation de certains étudiants. Cependant, les partenariats avec des professionnels locaux restent à redynamiser pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Des contacts ont été noués avec le département et la région, il faudra voir comment ils peuvent être maintenus et optimisés. La stratégie affichée de l'établissement est d'améliorer la mobilité étudiante et de mieux l'accompagner, que ce soit dans les recherches de stages ou dans l'insertion professionnelle, mais il conviendrait de préciser les outils d'accompagnement qui sont proposés. Le comité recommande de réévaluer la situation partenariale de la formation à partir du nouveau projet présenté par la direction de manière à renforcer les perspectives d'expériences culturelles et les mises en situation professionnelles et de recherche pour les étudiants concernés.

3. L'organisation pédagogique de la formation

Une structuration pédagogique perfectible au niveau des stages et de la recherche. L'objectif pédagogique du 2^e cycle est de conduire en deux ans les étudiants vers une autonomie de projet par l'acquisition des compétences intellectuelles, techniques et professionnelles afférentes aux deux mentions et de préparer les étudiants aux deux épreuves du DNSEP : le mémoire et la présentation de réalisations plastiques (mention *Création*) et technoscientifiques (mention *Conservation-restauration*). Cette formation devrait aussi comprendre une possibilité de poursuivre un travail de recherche au niveau d'un 3^e cycle éventuel, non prévu actuellement.

La formation propose une alternance de cours théoriques, de séminaires et de suivi individuel en 1^{ère} et 2^e années. Le caractère spécifique de chacune des mentions et la distinction entre les objectifs, les méthodes et les moyens d'investigation et de réalisation qu'elles mettent respectivement en œuvre du point de vue d'un projet personnel, ne laissent que peu de place à une interdisciplinarité développée à ce niveau du cursus, comme le montre l'organisation pédagogique des deux années qui mènent aux épreuves du DNSEP.

Les contenus pédagogiques sont clairement affichés tout comme les méthodes d'évaluation et les stages obligatoires en 1^{ère} année. Le contenu et les objectifs des stages et des rapports de stage devront cependant être précisés. Il a été indiqué au comité lors de la visite qu'il y avait très peu de correction des rapports de stage, ni de présentation du travail réalisé pendant le stage obligatoire. Les objectifs, l'encadrement et les lieux de stage devront donc être définis plus précisément. La nouvelle direction affiche une réorganisation de l'enseignement par projets, qui semble plus pertinente pédagogiquement à ce niveau du cursus pour les étudiants. Il conviendra de mettre en place un outil d'évaluation de ces nouvelles pratiques d'enseignement.

L'inégalité entre le nombre d'enseignants intervenant dans chacune des mentions (13 en *Création* et 5 en *Conservation-Restauration*) ne semble, paradoxalement, pas créer de réelle différence dans le niveau des enseignements.

Le comité recommande donc de préciser le contenu, le suivi et la restitution des stages pour chaque mention, de reconstruire un adossement à la recherche pertinent tenant compte des spécificités propres à chacune des mentions et des exigences particulières des mondes professionnels auxquels elles préparent. Dans le contexte du nouveau projet, une réflexion sur l'interdisciplinarité pourra être approfondie à ce niveau du cursus et être éventuellement intégrée à une perspective de 3^e cycle pour les étudiants intéressés.

Un système d'ateliers perfectible et une configuration générale des bâtiments peu favorable à la transversalité des enseignements. Les méthodes pédagogiques sont classiques pour ce type d'enseignement et efficaces tant pour les cours théoriques que pour les travaux pratiques comme l'indique le bon taux de réussite global au DNSEP (proche de 100 % pour les deux mentions de 2019 à 2021). Depuis 2019, l'école a mis en place une plateforme de communication collaborative, qui permet le suivi des cours à distance, mais aussi le partage de ressources et l'organisation du travail collaboratif. L'efficacité de ce nouvel outil devra être évaluée. L'organisation de workshops transversaux en collaboration avec le réseau École(s) du Sud constitue indéniablement un point fort de l'enseignement, surtout pour la mention *Création*. L'école dispose d'ateliers pour les deux mentions, situés dans deux lieux distincts, ce qui a été noté comme un handicap certain pour la pratique de la transversalité entre les mentions. Les équipements techniques de ces ateliers mériteraient aussi une mise aux normes tant pour les équipements dont ils sont dotés que pour la sécurité qu'ils offrent. Des améliorations sont donc nécessaires à ce sujet pour les deux mentions. Les étudiants peuvent présenter leur création dans différents espaces, mais une salle d'exposition à proprement parler, inexistante actuellement, serait un atout supplémentaire pour l'école.

Enfin, l'organisation de chantiers-écoles, essentiels pour la professionnalisation des étudiants, est peu claire. Ils ne semblent pas non plus parfaitement adaptés à la professionnalisation qu'ils visent, que ce soit au niveau des objectifs ou de l'encadrement (inventaire, récolement). Les objectifs de ces chantiers pourraient être précisés, les étudiants de la mention *Création* participent aux mêmes chantiers-école que ceux de la mention *Conservation-restauration* en 1^{ère} année.

Le comité recommande une amélioration générale des ateliers techniques (mise aux normes de sécurité, équipement, encadrement) et une clarification du fonctionnement et des objectifs pédagogiques des stages et des chantiers-école par rapport aux deux mentions. Une salle d'exposition serait aussi bienvenue pour la présentation des travaux des étudiants.

Une préparation à l'ouverture à l'international à renforcer. L'enseignement en anglais a été renforcé depuis 2019 en 1^{ère} année (88 h pour la mention *Création* et 51 h pour la mention *Conservation-Restauration*) et maintenu en 2^e année (45 h) afin de favoriser l'accompagnement à la médiation du mémoire. Outre cet enseignement, l'école ne propose pas de dispositif spécifique à la mobilité internationale. Le recrutement annoncé d'un enseignant en anglais devrait contribuer à la mise en place de ce type de dispositif spécifique, il conviendra de le vérifier. Le comité recommande une reconstruction de l'offre de mobilité internationale (partenariats, dispositif de soutien administratif et financier, évaluation des stages) à partir du nouveau projet de l'école.

L'ÉSAA ne dispose pas de dispositif de formation continue, et l'organisation d'une VAE a été arrêtée en 2019.

4. L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

Une attractivité en baisse depuis 2017. La remise en place de rapports d'activité depuis 2019, la refonte du site internet, le suivi des visites sur le site, l'organisation de journées portes ouvertes, la présence sur les salons étudiants et des interventions dans les lycées, permettent une meilleure diffusion de la formation. Mais la forte baisse de la fréquentation en 2017 (77 étudiants dont 32 en 2^e cycle en

2020 et 28 à la rentrée 2021) et le nombre d'étudiants reste nettement en dessous de la moyenne nationale. La mention *Conservation-restauration* a diplômé sept étudiants durant la période d'évaluation et la mention *Création*, 18 étudiants. Le comité recommande de mettre en place des indicateurs fiables (études, questionnaires, statistiques) visant à mesurer précisément l'attractivité de la formation et à l'améliorer par des initiatives pertinentes.

Un bon taux de réussite mais une absence de dispositif d'accompagnement. Entre 2018 et 2021, l'ÉSAA n'a pas proposé de dispositifs d'accompagnement et d'aménagement de cursus, mais estime que l'important taux d'encadrement constitue un dispositif de suivi. Le taux de réussite est bon, 100 % sauf en 2019-2020 où un élève sur six de la mention *Conservation-restauration* n'a pas obtenu son diplôme.

Un taux d'insertion professionnelle favorable à la mention *Conservation-restauration* mais très faible pour la mention *Création*. L'analyse qui a été réalisée en 2022 sur l'insertion professionnelle des diplômés entre 2016 et 2020 indique que 46 % des répondants issus du DNSEP mention *Création* et 71 % des répondants issus de la mention *Conservation-restauration* exercent une activité professionnelle en lien avec leur formation. Les répondants estiment qu'ils auraient pu être davantage formés aux aspects administratifs et financiers de la vie professionnelle (notamment le statut fiscal, juridique de l'artiste, la rémunération des artistes, l'élaboration d'un devis, la réponse à un appel d'offre...). Le comité recommande de poursuivre et d'améliorer les outils de suivi de l'insertion professionnelle de ses étudiants pour renforcer le pilotage de la formation et l'adapter à l'évolution des pratiques professionnelles visées par les deux mentions.

5. Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

Une évaluation de la formation par les étudiants récente et peu utilisable. La formation organise, depuis 2018, une enquête sur l'évaluation des enseignements. L'analyse de ces enquêtes devrait être précisée pour être utilisable dans le cadre d'une autoévaluation efficiente. Le comité recommande d'améliorer l'évaluation de la formation par les étudiants par la construction d'outils d'enquêtes et d'analyses performants de manière à renforcer le pilotage de la formation et le dialogue pédagogique au sein de l'école.

6. Conclusion

Points forts

- Une spécificité en art contemporain et en ethnographie pour la mention *Conservation-restauration*.
- Une évolution de la formation par projet depuis la nouvelle direction.
- De bons taux de réussite aux diplômes.
- Des chantiers-écoles communs aux deux mentions.

Points faibles

- Un adossement à la recherche très perturbé et inefficace pendant la période d'évaluation.
- Les stages et les chantiers-écoles peu corrélés avec la professionnalisation.
- Une professionnalisation restant très perfectible, surtout pour la mention *Création*.
- Une faible mobilité internationale.
- Des équipements peu performants.
- Un système d'autoévaluation peu performant.
- Un très faible nombre d'étudiants et une attractivité en baisse.

Recommandations

- Préciser et mieux définir les objectifs des stages, et améliorer leur suivi et leur évaluation.
- Améliorer la préparation à l'insertion professionnelle en renforçant le module de professionnalisation.

- Suivre de près la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants et envisager des pistes, d'amélioration en lien avec les partenaires du monde socio-culturel.
- Rechercher des sujets de mémoires en lien direct avec la spécificité de l'école.
- Améliorer les outils d'évaluation des enseignements par les étudiants.
- Améliorer la mobilité internationale.
- Reconstruire un adossement à la recherche ajusté à l'évolution du projet de formation.

Liste des sigles

A

AEA Assistant d'enseignement artistique

C

CA Conseil d'Administration

CHSCT Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CICRP Centre Interdisciplinaire de Conservation et de Restauration du Patrimoine

CNRS Centre National de la Recherche Scientifique

Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CSP Conseil Scientifique et Pédagogique

CVE Conseil de la Vie Étudiante

CVEC Contribution à la Vie Étudiante et de Campus

D

DNA Diplôme National d'Art

DNSEP Diplôme National Supérieur d'Expression Plastique

DRAC Direction Régionale des Affaires Culturelles

DSRA Diplôme Supérieur de Recherche en Art

E

ECTS Système européen de transfert et d'accumulation de crédits

EPCC Établissement public de coopération culturelle

Erasmus *European action scheme for the mobility of university students*

F

FRAC Fonds Régional d'Art Contemporain

G

GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

INP Institut National du Patrimoine

IRPNC Ingénierie de Restauration des Patrimoines Naturel et Culturel (laboratoire, Université d'Avignon)

L

L Licence

M

M Master

P

PACA Provence-Alpes-Côte d'Azur (région)

PEA Professeur d'Éducation Artistique

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RGPD Règlement Général sur la Protection des Données

U

UMR Unité mixte de recherche

V

VVS Violences sexistes et sexuelles

Observations du directeur de l'École Supérieure d'Art d'Avignon



École supérieure d'art d'Avignon
500 chemin de baigne-Pieds
84000 Avignon
Tel : 04 90 27 04 23

Avignon, le 21 mars 2023

Monsieur le Président,

J'accuse bonne réception des évaluations réalisées par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur pour la période 2016-2021 concernant l'École supérieure d'art d'Avignon (ESAA) et ses formations :

- Diplôme national d'art (DNA), conférant le grade de licence ;
- Diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP), option art, mention « création » et mention « conservation-restauration des biens culturels », conférant le grade de master.

Je remercie vos équipes de leur écoute et de leur venue sur place pour observer le fonctionnement de l'établissement.

Comme annoncé lors de l'envoi du dossier d'évaluation, un certain nombre de préconisations avaient été anticipées et ont déjà été mises en œuvre depuis ma prise de fonction en qualité de directeur à compter de septembre 2021 (date de fin de la période d'évaluation, qui court de 2016 à 2021).

Depuis 2021, les axes structurants de travail sont les suivants :

- ✓ poursuivre la structuration de la gouvernance
- ✓ assurer les fondamentaux
- ✓ conforter et valoriser la formation en conservation-restauration
- ✓ améliorer l'attractivité de la formation
- ✓ structurer la recherche
- ✓ rééquilibrer les postes de dépenses sur de nouveaux projets

Soucieux d'accompagner l'école vers un dessein ambitieux et exigeant au service des étudiant·es, les équipes sont engagées dans la définition collégiale d'un projet d'établissement pour la période 2024-2029 qui sera transmis aux services du ministère de la Culture.

Je tiens à souligner la prise en compte, dans le rapport définitif, des éléments rectificatifs qui ont été indiqués à la suite de la remise des rapports provisoires. Je tiens également à souligner que le rapport du HCERES reprend pour une large part les éléments pointés en toute transparence par nous dans le DAE, en particulier les points de faiblesse de l'établissement et les priorités en termes de restructuration. Nous pouvons donc nous réjouir collectivement de cette convergence des analyses et des diagnostics.

Il apparaît tout de même une inexactitude ainsi que quelques omissions qui conduisent à une interprétation erronée de la situation financière. Il est ainsi indiqué que « L'école compte de nombreux étudiants boursiers. Les frais d'inscription de 300 € en dessous des tarifs des autres écoles d'art ont été portés depuis la rentrée 2022 au tarif de 400 €. » Les frais d'inscription sont toujours de 300 € en 2022 pour les boursiers.

Plus important, le rapport parle d'une situation financière de l'établissement fragile et problématique, écrivant que notre stratégie « vise à limiter les dépenses pour dégager des excédents » (p.10), sans mention de la stratégie prospective mise en place en ce qui concerne les recettes notamment. L'analyse offerte par le rapport ne repose ainsi ni sur l'analyse des données comptables fiabilisées de l'ESAA pour la période de référence transmises au comité d'évaluation, ni sur les échanges entre l'administration et les auditeurs lors de leur venue à l'ESAA. Une stratégie financière prospective a bien été mise en place depuis 2019, tant au niveau des ressources que la gestion des dépenses, et ce pour les deux sections du budget de l'ESAA. Elle est discutée chaque année par les membres du Conseil d'administration dans le cadre du débat d'orientation budgétaire.

Pour les recettes, il a été proposé de faire évoluer dans le temps les droits d'inscription (ils étaient les plus bas de France), de développer des démarches proactives de subventionnement (pour la recherche, pour les projets scientifiques et artistiques, etc.), de développer dans le temps une politique de location des espaces lors des fermetures du site, de s'engager dans une dynamique de mécénat, de créer les conditions favorables à une candidature à des financements européens. Tous ces éléments sont vérifiables dans les délibérations du CA transmises au HCERES.

Pour les dépenses, une réflexion a été engagée sur les charges structurelles et sur les contrats historiques de l'ESAA, en intégrant dans la démarche de commande publique un travail de benchmark. Depuis l'arrivée de Raphaëlle Mancini en qualité d'administratrice de l'ESAA en septembre 2019, l'établissement tient compte de la recherche d'efficacité dans la gestion de deniers publics et met en place un contrôle managérial de l'engagement juridique comptable.

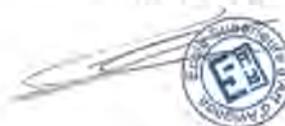
Enfin, il importe de rappeler l'existence d'instances collégiales favorisant un dialogue social dynamique et une organisation de travail sereine : le [conseil d'administration](#) ; le [conseil scientifique et pédagogique](#) et le [conseil de la vie étudiante](#). L'ensemble des actes et échanges de ces instances sont accessibles sur le site de l'ESAA et témoignent d'une transparence dans l'activité de l'établissement et de son caractère ardent.

Le rapport définitif souligne la réactivation des dispositifs de recherche et l'originalité des propositions autour d'une conception élargie de la restauration aux écosystèmes et au lien social, décrivant la situation contrastée de l'établissement comme « séduisante pour son futur » (p. 21). Je tiens à remercier le comité d'expert es du HCERES d'avoir, en dépit d'une histoire complexe, prêté une juste attention aux dynamiques de travail engagées depuis septembre 2021.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de mes salutations distinguées.

Morgan LABAR

Directeur de l'ESAA



Thierry Coulhon
Président
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École Supérieure d'Art d'Avignon a eu lieu du 4 au 5 octobre 2022. Le comité était présidé par **Monsieur Jean-Marc REOL**, ancien directeur de l'École Supérieure d'Art et Design de Toulon Provence Méditerranée.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Florence BERTIN**, responsable du département des collections du Musée des arts décoratifs (Paris) ;
- **Madame Anabelle GENTET**, étudiante en Histoire – Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ancienne membre de la commission de la recherche de la pédagogie et de la vie étudiante de l'école nationale supérieure d'art de Paris-Cergy – ENSAPC ;
- **Madame Juliette LAVIE**, chercheuse associée à la Bibliothèque nationale de France et anciennement associée au laboratoire HISCA de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;
- **Monsieur Jérôme SOTHER**, directeur artistique du centre d'art Gwinzegal (Bretagne) ;
- **Madame Sophie THIERRY**, directrice administrative et financière de l'École Supérieure d'Art et de Design de Tours-Angers-Le Mans.

Monsieur Jean de Saint Guilhem, conseiller scientifique, et Madame Viviane Renault, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement et de ses formations au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)