

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES BEAUX- ARTS DE PARIS ET DE SES FORMATIONS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024
VAGUE D

Rapport publié le 15/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Jean-Pierre Greff, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

L'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris – communément dénommée les Beaux-Arts de Paris – occupe une position éminente et singulière au sein du champ national des enseignements artistiques. École la plus ancienne de son domaine en France et héritière d'une histoire académique prestigieuse, elle bénéficie du rayonnement artistique actuel et ancien de Paris.

- **Le modèle historique de l'académie des beaux-arts**, qui fonde l'identité de l'école, **a été actualisé** par un ensemble de dispositifs complémentaires (choix d'un second atelier de référence, enseignements théoriques et techniques, chaires et enseignements transversaux), instaurateurs d'autres expériences, plus collégiales, permettant à l'école de revendiquer une pertinence contemporaine de son modèle historique.
- **L'école réunit des personnels dont la qualité artistique et intellectuelle est remarquable**. Les artistes-enseignants occupent une position repérée sur les scènes nationale et internationale de l'art contemporain ; ensemble, ils représentent un très large spectre de pratiques offertes au choix des étudiants. Les professeurs du champ théorique sont des universitaires actifs dans le champ de la recherche et/ou de la critique artistique. **L'école constitue à la fois un laboratoire et un conservatoire**, par exemple dans le champ des compétences techniques, elles-mêmes très diverses, rares parfois (à l'exemple de la mosaïque).
- **Les Beaux-arts de Paris sont en effet plus qu'une école, par la présence d'un musée abritant des collections très riches (plus de 400 000 œuvres), d'une maison d'édition, et l'organisation de nombreuses expositions** participant fortement à la visibilité publique et à la notoriété de l'établissement. **Dans ces activités, l'école tire bénéfice de son ancrage parisien** par un riche ensemble de partenariats académiques et culturels, institutionnels (musées) ou privés (galeries), par de nombreux soutiens et partenariats privés qui concourent de façon importante à son financement et lui permettent, notamment, de déployer par-delà sa mission proprement pédagogique, un projet culturel ambitieux fondé, pour partie, sur son statut unique en France d'école-musée, détentrice de l'appellation « Musée de France ».

L'ensemble de ces éléments contribue à faire des Beaux-arts de Paris une institution attractive, avec une sélection par concours à l'entrée très exigeante.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

L'école risque aujourd'hui d'être handicapée dans le développement de ses activités de formation et de recherche par trois difficultés, qui doivent trouver une réponse prioritaire :

- La rénovation immobilière d'un patrimoine **prestigieux, mais d'une vétusté et dangerosité préoccupantes**, au point d'affecter directement à divers moments la viabilité même de certains espaces de travail et d'étude, qui sont par ailleurs insuffisants (exiguïté et vétusté des ateliers, **absence d'espaces de convivialité**). **Cette situation a une incidence directe sur la qualité des enseignements**, des pratiques d'atelier et de la vie étudiante pourtant indispensable.
- **La charge des collections très importantes du musée de l'école** dont les conditions de conservation, et d'exposition au grand public liées à l'appellation « Musée de France » (le récolement par exemple), sont loin d'être remplies, et impliqueront de gros efforts.
- La gestion de ces deux chantiers, alors que **les équipes de l'école sont en souffrance** après des périodes de fort engagement collectif, que l'organigramme fonctionnel reste peu clair et que les moyens financiers restent largement en dessous des besoins, malgré une forte augmentation du mécénat et du parrainage récemment, mais qui n'est pas stabilisée.

L'école présente d'autres points de fragilité. Pour qu'ils soient traités sereinement et efficacement, le comité estime que l'établissement **doit être assuré du soutien de sa tutelle** pour relever les trois défis déjà signalés, de sorte que ses équipes soient placées dans des perspectives plus claires. En particulier :

- **La recherche a été quasi inexistante durant la période d'évaluation, au sein des Beaux-Arts de Paris**, alors que l'école pourrait jouer un rôle moteur au sein du réseau de partenaires de l'Université PSL, voire des écoles d'art en France, sur les fondements d'une recherche en art, en création. Hormis sa participation, au demeurant en régression, au programme SACRe portée par PSL, l'école n'a pas encore formulé l'ébauche d'une politique et d'une stratégie de la recherche en art.
- Le modèle pédagogique de l'école, reposant sur les ateliers, se trouve pour l'instant encore trop en décalage avec les évolutions contemporaines en éludant l'articulation des **deux cycles d'études qui ne sont pas suffisamment définis en termes d'objectifs et de contenus propres, et de modalités d'enseignement différenciés.**

3 / Recommandations principales

- **S'assurer de la globalité du plan pluriannuel de restructuration des bâtiments et des espaces (n'oubliant pas de traiter la question de conservation/exposition des collections) – et ce avec la tutelle –**, et de la capacité des équipes à conduire ce plan, et imaginer à court terme des réponses innovantes, même éphémères, pour créer des **espaces de convivialité et d'hospitalité répondant aux besoins de la vie étudiante** ;
- **Réviser le modèle de gestion et clarifier l'organigramme en s'assurant d'une architecture pertinente et efficace pour le pilotage pédagogique, culturel, administratif et financier de l'établissement.** Le développement d'outils de pilotage des activités serait susceptible d'améliorer significativement son efficience et, à tout le moins, d'établir des priorités parmi ses actions dans un contexte budgétaire contraint, sinon dégradé, et précaire au regard de sa dépendance à l'endroit de ses partenariats privés.
- **Dans la logique même du modèle revendiqué d'enseignement par atelier, améliorer significativement les processus de choix et de sélection pour l'entrée en atelier. Une différenciation beaucoup plus claire des études doit également être proposée entre premier et deuxième cycles.** C'est sous cette double condition que l'école pourra renforcer durablement ses atouts distinctifs et son identité singulière.
- **Définir les fondements épistémologiques d'une recherche en art et, partant, doter l'école d'une vision stratégique de la recherche**, condition fondamentale de sa légitimité au sein du système français et européen de l'enseignement supérieur. Il s'agit à cet effet, et en tout premier lieu de consolider la fonction de Responsable de la recherche, de doter celle-ci de moyens fléchés et d'instituer le Conseil de la recherche, dont la composition et surtout les compétences doivent être précisées.

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES BEAUX-ARTS DE PARIS

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1817, prenant la suite de l'Académie royale de peinture et de sculpture fondée en 1648.
- **Regroupement** : l'Ensba¹ n'est membre d'aucun regroupement parisien, mais est partenaire de l'université PSL dans le cadre du programme SACRe².
- **Typologie et organisation**³ : établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture. L'établissement est administré par un conseil d'administration et dirigé par un directeur ou une directrice ; son conseil pédagogique est consulté sur les questions ayant une incidence en matière pédagogique. Il n'est pas organisé en départements.
- **Modèle pédagogique** : les Beaux-Arts de Paris dispensent une formation d'artiste organisée en cinq années (diplôme de premier cycle valant grade de licence et diplôme national supérieur d'arts plastiques [DNSAP] valant grade de master). Ils proposent un modèle singulier en France de pédagogie autour d'une trentaine d'ateliers de pratique artistique, complétée par une quinzaine de bases techniques
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 536 étudiants en formation initiale en 2021-2022 (-8,7 % sur la période 2018-2022).⁴ Augmentation des effectifs de la classe préparatoire intégrée Via Ferrata (25 étudiants en 2018, 48 en 2022).
- **Répartition des effectifs étudiants**⁵ :

| | |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| Classe préparatoire Via Ferrata | 48 |
| 1 ^{er} cycle | 279 |
| 2 ^e cycle (DNSAP) | 257 |
| Doctorants | 3 |
| Filière « Artistes & Métiers de l'exposition » ⁶ | 16 |
| Filière « Fresque & Art en situation » | 11 |
| % d'étudiantes | 57 % |
| % d'étudiants de nationalité étrangère | 22 % |
| % d'étudiants boursiers | 25,5 % |

1504 personnes ont aussi suivi en 2022 les cours de l'académie des amateurs de l'Ensba (la Naba).

- **Taux de sélection** : 7,7 % à l'entrée en première année en 2022.⁷
- **Ressources humaines**⁸ : 99 postes (fonctionnaires ou contractuels) rémunérés par le ministère sur le titre 2 et 110 postes (contractuels) rémunérés par l'établissement sur le titre 3, soit 209 postes ETP sous plafond.

¹ Acronyme de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris.

² Programme doctoral et laboratoire de recherche, Sciences Arts Création Recherche.

³ Décret n° 84-968 du 26 octobre 1984 portant organisation administrative et financière de l'École nationale supérieure des beaux-arts.

⁴ Rapports d'activités de l'Ensba de 2018 à 2022.

⁵ Rapport d'activités 2022 de l'Ensba. Données 2022.

⁶ Deux filières qui s'adressent aux artistes en cours d'études (à partir de la deuxième ou troisième année d'études, selon la filière) ; les chiffres avec le premier et deuxième cycle ne sont pas cumulables.

⁷ Rapport d'activités 2022 de l'Ensba. Données 2022.

⁸ Rapport social unique 2022 de l'Ensba. Données 2022.

Au 31/12/2022, en dehors des vacances nombreuses pour des interventions ponctuelles, l'établissement comptait 77 enseignants et 127 agents administratifs, scientifiques et techniques.

- **Budget**⁹ en exécution 2022 : 13,2 M€ de dépenses environ dont 6,4 M€ de masse salariale (48,7 %) et 1,2 M€ d'investissement (9,7 %) ; 13,3 M€ de recettes.
- **Patrimoine immobilier**¹⁰ : implantation sur deux sites, dont le site historique de Saint-Germain-des-Prés (Paris) de deux hectares (cinq bâtiments, 21 000 m²) et un site plus récent à Saint-Ouen (1000 m²). Les cinq bâtiments du site germanopratin datent du XVII^e (Hôtel de Chimay), du XIX^e siècle (Palais des études, Palais des Beaux-arts, Hôtel des Loges) et du XX^e siècle (bâtiment Perret). Le site abrite aussi deux ouvrages remarquables, la chapelle des Petits Augustins et la Cour des mûriers. L'école dispose aussi de 2 000 m² de réserve pour une partie des collections à Saint-Denis.
- **Unités de recherche, écoles doctorales** : pas de laboratoire de recherche, mais une participation au programme doctoral SACRe (Université PSL) (cf. ci-dessous).
- Les Beaux-Arts sont détenteurs **de l'appellation « Musée de France »** depuis 2017.¹¹ Leur collection importante (près de 450 000 œuvres et ouvrages) constituée durant 350 ans a été léguée par les Académies royales puis régulièrement augmentées. Elle est à l'origine d'une activité muséale d'exposition, de conservation, et de restauration. 358 œuvres de la collection exposées en 2022 (année particulière, encore marquée par le COVID, dont 54 % par prêt, y compris à l'étranger, et le reste *in situ*).
- **Activité d'exposition** : **33 expositions organisées en 2022**¹², in situ et hors-les-murs en région parisienne et à l'étranger – dont des expositions consacrées aux travaux des étudiants.
- **Activité d'édition** : l'Ensba dispose depuis 2006 d'une maison d'édition, Beaux-Arts Éditions, dont les publications sont en lien avec les expositions et collections, et soutiennent la pédagogie notamment.

Le contexte national et territorial

- Un réseau national de **99 établissements sous tutelle du ministère de la Culture**, dont 23 se situent en Île-de-France et **14 à Paris**¹. Les écoles relevant du ministère de la Culture¹³ accueillent 36 500 étudiants en France, dont près de 40 % en Île-de-France inscrits et 33 % à Paris.
- **Population étudiante de la région Île-de-France** : environ 734 000 étudiants, dont **390 862** étudiants dans l'académie de Paris¹⁴.
- Un réseau national d'**enseignement supérieur des arts plastiques** constitué de 44 établissements qui accueillent plus de 11 000 étudiants. Il existe en France dix autres écoles nationales supérieures d'art. La région Île-de-France comprend une concentration importante d'écoles supérieures du domaine des arts. L'École nationale supérieure de Cergy et l'Ensba sont les deux écoles nationales d'arts plastiques. Autres établissements délivrant des formations en arts plastiques en Île-de-France : Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis. Parmi les écoles préparant au Diplôme national des métiers d'art et du design (DNMADE), les quatre écoles parisiennes les plus sélectives (École Boule, École Duperré, Estienne et Ensaama) accueillent environ un millier d'étudiants.
- L'Ensba, l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD), la Fémis, le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMD), le Conservatoire national d'art dramatique-PSL et l'ENS-PSL sont des membres fondateurs du **programme SACRe** de recherche *par et pour* la pratique artistique. PSL offre un programme gradué ouvert à tous les étudiants de ces six écoles.
- La culture entre pour la première fois dans le **CPER Île-de-France (2021-2027)** avec 254 millions d'euros de crédits (abondés à parité entre l'État et la Région), dont près de 70 M€ pour la rénovation des établissements d'enseignement supérieur du domaine des arts et de la culture. Parmi ces crédits, **2,5 M€** sont prévus pour l'Ensba.

⁹ Compte financier 2022. Données 2022 (exprimées en dépenses, autorisations d'engagement).

¹⁰ Source : Contrat de performance 2017-2020 de l'Ensba.

¹¹ Arrêté du 10 juillet 2017 attribuant l'appellation « musée de France » en application de l'article L. 442-1 du code du patrimoine. L'appellation procure des avantages (fiscaux, financiers, et en matière de communication, notamment), en contrepartie du respect des critères de labellisation (projet scientifique et culturel, inventaire des collections, direction par un conservateur...).

¹² Rapport d'activités 2022.

¹³ Il s'agit des écoles publiques d'enseignement supérieur dans les domaines des arts plastiques et du design, de l'architecture, du spectacle vivant, du patrimoine, du cinéma et de l'audiovisuel.

¹⁴ Année 2021-2022. Source : opendata SIES.

2 /Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Il s'agit en 2023 de la première évaluation institutionnelle de l'Ensba, et de la première évaluation de son grade de licence. Le DNSAP a déjà fait l'objet d'une évaluation en 2018-2019.

Pour préparer cette évaluation, des rencontres ont été conduites avec les équipes du Hcéres avant et durant le travail d'autoévaluation de l'établissement. La rencontre dite « stratégique » qui s'est tenue en octobre 2022 a permis de dégager les spécificités suivantes de l'établissement : sur le volet pédagogique, l'organisation en atelier, l'enseignement des technicités, du dessin et l'enseignement théorique ; « une recherche en mouvement » ou les réflexions sur la définition de la recherche en école d'art ; et des spécificités liées à l'histoire des Beaux-Arts : un « musée pédagogique » (ou école-musée), un site patrimonial et l'atout d'une localisation exceptionnelle. Ces spécificités ont été prises en compte par le comité dans son évaluation.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement par le comité d'experts s'est tenue les 11 et 12 octobre 2023. 26 entretiens avec les parties prenantes internes et externes de l'école ont été réalisés sur une durée de deux jours, ainsi que des visites extensives des locaux des deux sites de l'école (à Saint-Germain-des-Prés et à Saint-Ouen).

Le RAE est conforme au référentiel, mais contient nombre de développements portant essentiellement sur la période débutant avec l'arrivée de la nouvelle direction en janvier 2022. Ce défaut d'analyse rétrospective et critique sur la période de référence 2018-2022 a conduit le comité à devoir demander des analyses complémentaires et à s'appuyer sur celles développées dans le contrat de performance (2017-2020 – de fait prolongé jusqu'à la rédaction du contrat suivant).

La visite de l'établissement s'est déroulée dans d'excellentes conditions avec une grande disponibilité des équipes de l'école.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Un établissement ayant actualisé son modèle historique et devant encore formuler son ambition

Le positionnement institutionnel de l'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris se fonde à la fois sur une histoire riche et prestigieuse, et sur la revendication d'une position singulière et éminente dans l'espace national. L'Ensba est héritière des Académies royales de peinture et de sculpture reconnues par Louis XIV en 1648. Lieu de la légitimation académique, à travers les concours et prix officiels (dont le Prix de Rome est l'emblème), elle a été le principal institut national de formation aux beaux-arts jusqu'au tournant de la réforme des enseignements artistiques engagée par le ministère de la Culture après 1968.

Dotée d'une collection d'un intérêt patrimonial majeur, en particulier dans le champ du dessin, l'Ensba est emblématique de cette double définition qui fonde pour partie la singularité des écoles d'art dans l'espace de la formation supérieure : lieu de formation de niveau universitaire, elle est inséparablement un espace de production et de diffusion culturelles. Son prestige en la matière tient à son statut d'école-musée¹⁵, que partage un petit nombre d'écoles européennes, à l'instar de celles de Londres ou Vienne. Le travail de diffusion culturelle fait ainsi une large part à l'histoire et au patrimoine. Son lien avec les pratiques contemporaines empruntées par les étudiants de l'école reste second, mais a cependant progressé au cours de la période de référence. La maison d'édition intégrée à l'école, très active, fait pour sa part la part belle à l'histoire récente et à la création contemporaine.

Le comité a perçu de manière claire que l'école mise pour son développement sur le prestige attaché à l'histoire et l'héritage de l'école et à son ancrage parisien, et sur la marque « Beaux-Arts de Paris », réaffirmée en 2016. Il n'a en revanche pas pu comprendre, aux termes de ses lectures et de la visite, quelle place l'Ensba entendrait occuper à moyen terme dans les champs national, européen et international de la formation artistique. Il n'a pas non plus compris la vision défendue par l'établissement du champ esthétique contemporain, dont les disciplines traditionnelles (beaux-arts, arts décoratifs, design, arts vivants...) et les fonctions (à l'exemple des positions d'artiste chercheur, d'artiste curateur ou critique, etc.) se trouvent sans cesse redéfinies et reconfigurées. Le rapport d'autoévaluation ne répond pas de manière articulée et convaincante à ces interrogations (il ne fait pas l'exposé de cette vision et n'évoque pas son ambition à moyen et à long terme), et les entretiens n'ont pas levé ces incertitudes de positionnement. **Le comité est conscient que les difficultés de gestion quotidienne de l'établissement (dans ses volets financiers, immobiliers, de ressources humaines) font obstacle au développement d'une vision stratégique ambitieuse pour les Beaux-Arts de Paris aujourd'hui. Il recommande néanmoins de ne pas perdre de vue la nécessaire réactualisation et réaffirmation de l'ambition des Beaux-Arts de Paris, dans un contexte mouvant.**

Pour ce qui concerne la mission centrale de formation, le positionnement actuel de l'école a paru vague au comité. Celui-ci est exprimé tantôt par la devise, « la forme pédagogique EX-EX » – pour Expérimentation et Excellence –, et tantôt à travers des évidences (telles que la poursuite depuis les années 2000 d'une « pédagogie centrée sur le parcours de l'étudiant »¹⁶). La visée de « l'excellence » est un lieu commun et une ambition qui demanderait à être étayée par des éléments objectifs. Quant à l'articulation entre ateliers d'expérimentation plastique pour les étudiants et « la réflexivité des apports théoriques irrigués par les grands enjeux contemporains »¹⁷, elle constitue, sous des formes nuancées, le fond commun des écoles supérieures d'art en Europe. **Du point de vue du comité, ce qui caractérise bien davantage la position de l'école est le modèle, certes hérité du passé, mais revendiqué dans une contemporanéité nouvelle, unique en France et désormais rare à l'échelle européenne, d'une pédagogie par ateliers – vingt-neuf à ce jour –, placés sous la gouverne d'artistes de renom, le plus souvent français, et représentant un large spectre de pratiques contemporaines.** De cette logique d'une formation en ateliers découle une autre singularité : le choix affirmé de l'horizontalité de la transmission dans l'atelier, qui regroupe un petit nombre d'étudiants travaillant ensemble de la première à la cinquième année.

¹⁵ Dotée depuis 2017 de l'appellation « Musée de France » dont on verra plus loin les avantages et les inconvénients

¹⁶ RAE.

¹⁷ RAE.

En revanche, la distinction entre diplômes de premier cycle et de deuxième cycle, répondant à des cadres d'expérience et des objectifs différenciés, est peu présente dans ce modèle.

Le comité reconnaît que le modèle de la pédagogie en atelier constitue aujourd'hui un fondement de l'identité de l'école et continue de garantir son attractivité. Il recommande cependant à l'Ensba de porter une attention particulière à la progression par cycle dans son offre pédagogique.

L'Ensba s'efforce d'assumer et de valoriser par ailleurs son modèle d'école-musée, en mettant en valeur sa mission muséale sans que celle-ci supplante ce qu'elle considère comme sa mission première. Cela apparaît aujourd'hui comme une gageure, occasionnant un conflit de priorités récurrent en raison des charges qui pèsent sur l'établissement pour conserver et exposer une vaste collection d'œuvres.

Le comité note enfin que le sujet de la recherche est absent du positionnement exprimé par l'école. Compte tenu des nouvelles ambitions exprimées par l'établissement pour ce qui concerne le développement à venir de la recherche, **le comité recommande à l'Ensba de commencer à intégrer la mission de recherche, en particulier de recherche-crédation dans l'ambition générale exprimée par l'établissement.**

Le comité recommande ainsi, malgré les difficultés actuelles de l'établissement, de produire un texte de positionnement actualisé de l'école, et partagé, qui traduise une ambition autour des différentes missions de l'école. Selon le comité, il serait judicieux que ce texte : 1) témoigne d'une vision à moyen terme face aux mutations présentes du champ socio-esthétique, 2) explicite les grandes articulations de son offre pédagogique, à travers ses différents cycles et formations spécialisées, en termes de compétences et de professionnalisation, 3) définisse les interrelations singulières et fécondes d'une école-musée et (4) revendique une mission de recherche, ou recherche-crédation, certes singulière, mais définitoire d'un établissement d'enseignement supérieur.

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 pertinente au cours de la période, à redéfinir pour la période future

L'établissement a conclu, début 2017, un contrat de performance avec le ministère de la Culture, qui s'articulait autour de quatre objectifs détaillés sur une trentaine de pages, précédés d'un exposé du positionnement de l'établissement et de ses forces et faiblesses. Ce contrat, qui devait prendre fin en 2020, a connu une prolongation de fait, jusqu'à l'adoption du suivant, toujours en attente. Les quatre objectifs concernaient (1) l'adaptation de l'enseignement à l'évolution des pratiques et à l'environnement, (2) le renforcement de la politique de diffusion scientifique et culturelle de l'école, (3) la poursuite des travaux immobiliers, et (4) un fonctionnement durable et paritaire de l'établissement¹⁸. Ces objectifs étaient assortis d'indicateurs de performance et de cibles (exemple : le nombre d'étudiants et professeurs en mobilité, la fréquentation des expositions et l'obtention de l'appellation Musée de France, ou encore des cibles en matière de ressources propres – mécénat, location d'espace, etc.). Le silence du RAE sur le bilan et l'autoévaluation du contrat ont conduit le comité à demander des éléments complémentaires à l'établissement, qui lui ont permis de dresser à grands traits le bilan qui suit.

Bien qu'elle ait été perturbée par un climat social détérioré dans la période antérieure au recrutement en janvier 2019 du prédécesseur de l'actuelle directrice, et surtout par la crise sanitaire en 2020-2021, la mise en œuvre de ce contrat a été marquée par plusieurs avancées. Celles-ci seront plus précisément décrites par la suite, mais les plus marquantes peuvent être citées en lien avec les quatre axes du contrat¹⁹. Sur son premier volet, la création de deux filières professionnelles, ainsi que le doublement de la classe préparatoire *Via Ferrata* sur le site de Saint-Ouen avec une influence importante sur la réussite des étudiants et la diversité. La politique d'expositions, de communication globale, d'acquisition a été rendue plus visible, avec également l'attribution

¹⁸ Adapter l'enseignement à l'évolution des pratiques, à l'environnement professionnel et aux enjeux internationaux, en favorisant la diversification sociale à l'entrée de l'école, renforçant les liens académiques, analysant l'insertion professionnelle et le suivi des étudiants et développant les partenariats internationaux ; renforcer la politique de diffusion scientifique et culturelle de l'école, en développant une politique globale autour des expositions, des éditions, de la rencontre entre création et patrimoine, notamment autour d'un musée pour l'école ; poursuivre les travaux de réhabilitation et valorisation du patrimoine immobilier (accessibilité, restauration, maintenance), et enfin, assurer le fonctionnement durable et paritaire de l'établissement (équilibre financier, politique achat et contrôle interne, responsabilité sociétale, climat social).

¹⁹ cf. Procès-verbal du conseil d'administration du 14 décembre 2021

de l'appellation Musée de France. Enfin, sur le dernier volet, l'apaisement du climat social est notable et l'établissement a approfondi sa politique de mécénat.

En revanche, d'autres axes du contrat restent toujours d'actualité comme en témoignera la suite de ce rapport : principalement, la question des travaux de restauration des bâtiments, vétustes par endroits ; celle de la gestion financière (forte dégradation du résultat, absence de comptabilité analytique, de contrôle interne) ; le thème du doctorat et du troisième cycle dans un contexte de difficultés relationnelles avec PSL ; enfin, la question des partenariats hors Europe (Amérique latine, Afrique)²⁰.

La stratégie de l'établissement s'est également adaptée en fonction des changements de direction. Les orientations et les premières réalisations de la nouvelle direction, à la fin de la période de référence et au cours de l'année 2023 paraissent en forte continuité avec les axes du contrat de performance de 2017, en les prolongeant de manière positive, dans un esprit d'accueil et « d'hospitalité »²¹ suivant les mots de la directrice. Cela se manifeste notamment par la poursuite du renforcement de *Via Ferrata*, des filières professionnalisantes, et la création d'un programme d'insertion, *Via Futura*²².

Par ailleurs les dysfonctionnements immobiliers, déjà anciens, récurrents et identifiés, devraient enfin faire l'objet d'un plan global, pluriannuel, annoncé par la tutelle lors de la visite du comité.

En revanche, les questions du troisième cycle et de la recherche en art par la pratique ne semblent toujours pas pensées en tant que mission spécifique, constitutive d'un établissement d'enseignement supérieur, et ne se déclinent pas, par conséquent, en objectifs institutionnels (cf. domaine 3). Par voie de conséquence, l'adossement de l'enseignement à la recherche n'est pas pensé au-delà du travail de recherche réalisé par les enseignants théoriciens issus du champ universitaire. Cet impensé constitue une lacune réelle de la stratégie d'établissement.

Le comité salue la mise en œuvre d'un grand nombre d'actions du contrat de performance sur la période d'évaluation, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire et à un climat social initial dégradé. Il recommande à l'établissement et à la tutelle d'ajuster les futurs objectifs opérationnels en fonction de la capacité de l'école à les atteindre, dans un contexte budgétaire dégradé et dans l'hypothèse de la mise en place d'un vaste programme de rénovation d'ensemble des bâtiments, qui va peser sur la charge de travail d'équipes déjà très sollicitées. La nécessité d'obtenir des crédits supplémentaires liés à la mission de conservation de l'école devra aussi être prise en compte dans ce futur contrat. Il recommande enfin de considérer la mission de recherche de l'Ensba comme une mission à part entière.

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

3 / Un ancrage parisien puissant et un réseau dense de partenaires internationaux sans perspective de développement stratégique

Les partenariats institutionnels de l'Ensba répondent d'une part à une logique de collaborations pédagogiques ; d'autre part, à un souci pertinent de promotion de ses étudiants et diplômés sur la scène artistique contemporaine.

Les partenariats académiques

Les partenariats pédagogiques se partagent entre des partenariats nationaux et internationaux. Les premiers, dont quatre exemples sont présentés dans le rapport d'autoévaluation (Centre national de la Danse, Musée d'Orsay, Musée du Louvre, Ircam), poursuivent une logique structurante et pertinente d'ouverture, d'une part à des champs disciplinaires connexes à l'art contemporain et, d'autre part, à des mises en situation de

²⁰ Notons également que l'inventaire et le récolement des collections, dont l'absence était déjà dénoncée il y a 6 ans, est encore à un stade préparatoire.

²¹ Définie ainsi dans le RAE : « [entendue] au double sens d'une hospitalité du dedans (la vie de l'établissement, du campus, le dialogue de ses communautés) et du dehors pour que l'ouverture au monde des enseignements et des pratiques artistiques favorise l'insertion et l'amélioration de la place des artistes dans la société. Il s'agira d'irriguer l'organisation des lieux, la pédagogie, l'accueil des nouveaux étudiants, la vie étudiante et la vie de campus, l'attention portée aux questions d'égalité femmes-hommes, l'inclusivité, les relations sociales avec les représentants des personnels, des enseignants et des étudiants etc. ».

²² Ce programme renforcera un certain nombre de dispositions déjà existantes (à l'exemple de l'exposition annuelle *Crush*) et en esquisse d'autres, tout comme il prévoit le recrutement d'un chargé de l'insertion professionnelle et de l'Observatoire des diplômés ou encore de l'implication d'une équipe pluridisciplinaire aux côtés des diplômés.

l'enseignement au cœur même d'institutions culturelles prestigieuses (muséales en l'occurrence). Ces partenariats, nombreux et divers, se cantonnent à l'Île-de-France. **Or le comité considère que l'Ensba a, en tant qu'école nationale, un rôle d'exemplarité qui justifierait le développement de partenariats académiques et culturels à l'échelle nationale, hors de la seule région Île-de-France. Il recommande à l'école de s'inscrire davantage dans le paysage des coopérations nationales entre les écoles d'art. Par ailleurs, le comité invite l'école à poursuivre et intensifier les collaborations engagées avec l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais.**

Pour ce qui concerne les partenariats internationaux, leur couverture a été complétée au cours des dernières années. Les plus structurants se situent au Japon, en Angleterre, en Allemagne et aux États-Unis²³. Au-delà, leur extension géographique reste encore limitée (malgré un projet réalisé en 2021 avec un partenaire des Balkans), alors que l'Ensba exprime une intention pertinente d'élargir la coopération internationale à l'Afrique et l'Amérique du Sud, compte tenu de leur rayonnement culturel croissant au sein du marché de l'art international. Le nombre des échanges étudiants entrants et sortants reste cependant relativement modeste eu égard à l'importance de l'école et à sa situation privilégiée dans une capitale mondiale des arts, en dépit de la participation aux appels à projets Erasmus+. **Le comité recommande un développement de relations de partenariat internationales, au-delà des seuls échanges étudiants et en incluant résolument universités, écoles et institutions culturelles des pays du Sud global.**

Au-delà des mobilités, la politique de partenariats internationaux est aussi présentée comme l'un des vecteurs privilégiés d'une politique institutionnelle d'hospitalité, pensée en l'occurrence en termes de solidarité à l'égard des artistes et étudiants en danger. En témoigne le programme Hérodote destiné à accueillir des artistes originaires d'Ukraine, mais également de Syrie, d'Inde et de Russie, depuis 2017²⁴. Un projet de double diplôme a également été engagé avec la KunstAkademie en Allemagne tout récemment, mais ce partenariat n'est pas clairement défini, autant du point de vue de ses objectifs que de celui de ses modalités²⁵. Ainsi, de façon plus générale, l'activité internationale de l'école connaît des projets de développement. De ce point de vue, un renforcement du service des relations internationales est annoncé afin que l'école soit en situation de « diversifier sa stratégie d'internationalisation »²⁶. **Le renforcement du service paraît judicieux, mais le comité recommande de veiller à asseoir ce renforcement sur une stratégie d'internationalisation mieux définie.**

Les partenariats socio-économiques et culturels

La politique de diffusion et de valorisation des travaux et projets des étudiants et diplômés de l'école se traduit par un foisonnement convaincant de partenariats privés et institutionnels : commandes publiques, mises en situation professionnelles (expositions, prix, etc.). Les Beaux-Arts de Paris constituent assurément un espace artistique contemporain reconnu, légitime et désirable. L'école bénéficie de nombreux partenariats et soutiens : des mécénats prestigieux qui concourent à la visibilité et à la promotion de l'école (Dior, Givenchy, la Fondation Ricard, Rubis Mécénat...), et sa Société des amis, très active, d'où sont issus des engagements personnels forts.

Des programmes phares de l'école, à l'exemple de *Via Ferrata* ou des filières professionnalisantes, sont adossés à du mécénat. Les mécènes sont aussi impliqués dans les chaires développées par l'Ensba au cours de la période d'évaluation. Quatre chaires ont été créées : Dessins Extra-Larges, Habiter le paysage, Troubles, Dissidences et Esthétiques, Supersonique.

Ce qui est certes un atout doit également constituer un point de vigilance pour l'établissement, car la dépendance au mécénat implique pour l'établissement de se donner les moyens de maintenir une activité de recherche de mécènes et d'entretien de ce réseau. Comme la Cour des comptes le faisait déjà remarquer en 2020 au sujet de la période 2012-2018²⁷, les recettes de mécénat, parrainage, location d'espaces de l'Ensba connaissent de grandes variations d'une année à l'autre, en fonction des sollicitations. De plus, ces engagements ne sont pas sans contrepartie : ces activités peuvent empiéter sur celles de l'école, dans un contexte de ressources humaines et d'espaces déjà insuffisants pour son propre fonctionnement. La direction de l'Ensba en est consciente et y est attentive, elle limite ce type de location, mais tente de ne pas se fermer totalement à ces possibilités de ressources, dans un contexte budgétaire contraint.

Les Beaux-Arts de Paris bénéficient ainsi de partenariats académiques, internationaux, sociaux, culturels et professionnels divers en termes d'apport, de soutien et de visibilité. Cela étant, ils résultent d'une accumulation historique au gré des projets plutôt que d'une politique coordonnée reposant sur une stratégie dérivant d'un véritable positionnement. Le comité considère que la richesse indéniable des collaborations en cours devrait

²³ Université des arts de Tokyo (Japon), Université des arts de Londres – Central St-Martins (Royaume-Uni), Hochschule für bildende Künste Hamburg (Allemagne) et sept partenariats actifs aux États-Unis (dont la School of the Art Institute à Chicago).

²⁴ 17 étudiants dans la promotion 2022-2023, inscrits au diplôme d'établissement.

²⁵ Un projet de double-diplôme avec la Hochschule für bildende Kunst Hamburg est aussi en cours de définition.

²⁶ RAE.

²⁷ L'enseignement supérieur en arts plastiques, Cour des comptes, décembre 2020, page 141.

faire l'objet d'un inventaire raisonné et d'une cartographie pour, éventuellement, hiérarchiser leur pertinence au regard d'une ambition stratégique. Elle devrait également s'inscrire dans une matrice des risques permettant notamment d'anticiper la défection de tel ou tel mécène ou partenaire, lorsque ces mécènes sont devenus indispensables au maintien d'une activité. D'autant plus que l'école souffre d'un manque de moyens pour d'autres chantiers pourtant cruciaux, à l'exemple de la recherche qui gagnerait, elle aussi, à s'envisager dans une dimension partenariale élargie, voire internationale, ce qui, par ailleurs, permettrait à l'école de devenir éligible à des financements européens pour la recherche.

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

4 / Une gouvernance insuffisamment formalisée

Les Beaux-Arts de Paris ont un statut d'Établissement public national à caractère administratif, régi par le décret n° 84-968 du 26 octobre 1984. La gouvernance et l'organisation de l'établissement, placé sous la tutelle du ministère de la Culture, respectent les dispositions statutaires : l'école est administrée par un conseil d'administration et elle est dirigée par un directeur nommé par le ministre de la Culture en concertation avec le conseil d'administration des Beaux-Arts.

Le conseil d'administration est composé de 24 membres internes (représentants des enseignants, autres personnels et étudiants de l'école) et externes (tutelle et personnalités qualifiées, parmi lesquelles est désigné le président du CA). Le choix de ces personnalités qualifiées revêt une dimension stratégique pour l'école permettant, par exemple, de renforcer une logique de professionnalisation ou de développement international. La composition actuelle du conseil manifeste ainsi une attention particulière portée au marché de l'art. Le comité considère que sa composition gagnerait à être ouverte, en sus, dans d'autres directions. **Le comité recommande d'étudier les possibilités d'étendre le recrutement des personnalités qualifiées à d'autres espaces de légitimation de l'art (centres d'art de différentes natures, curateurs, critiques) ainsi qu'à des institutions académiques internationales par exemple.**

La gouvernance de l'école comprend également un conseil pédagogique, organe consultatif dont les compétences sont brièvement précisées dans le règlement intérieur²⁸. Sa composition ne lui permet cependant pas d'exercer pleinement son rôle d'organe de perfectionnement de la formation (cf. référence 12). Un conseil de la recherche est en cours de création. La création de cette nouvelle instance paraît très pertinente eu égard à la volonté actuelle de développer la mission de recherche de l'établissement, et, simultanément, son caractère inédit et problématique au sein du champ artistique. Sa composition, ses compétences, son mode de fonctionnement et ses ressources restent à préciser.

Le comité a pu faire le constat d'une adhésion des personnels au mode de gouvernance apaisé mis en place par la direction actuelle, fondé sur la confiance et un dialogue ouvert avec les personnels, et dans une moindre mesure avec les étudiants. Pour ce qui concerne les étudiants, il est à mentionner que le boycott organisé des instances à partir du 13 mars 2021 a été résolu en 2023 grâce à un dialogue retrouvé. Le climat entre la direction de l'Ensba et les étudiants est instable, mais la direction déploie des efforts de dialogue pour y remédier.

L'organigramme dense proposé par l'école décrit une organisation fonctionnelle structurée selon trois modalités : la direction de l'établissement, les services opérationnels et les services support. L'organisation exécutive s'articule naturellement autour de la directrice, accompagnée d'une adjointe, de directeurs des services opérationnels et d'un secrétariat général responsable des services supports (avec des exceptions). Cependant, la gouvernance précise de l'école et ses articulations internes n'apparaissent pas clairement à travers l'organigramme de l'établissement qui ne montre pas les liens hiérarchiques et fonctionnels existant au sein d'une école relativement étoffée, qui emploie plus de 200 agents permanents et dont les missions sont nombreuses et parfois complexes. Les circuits de décision, les cercles de réflexion, les relais d'information, et les modalités de pilotage ne sont pas suffisamment formalisés. Il est difficile en l'état d'apprécier l'adéquation de l'organisation avec une stratégie partagée, c'est-à-dire connue, mise en œuvre et évaluée par l'ensemble des parties prenantes.

Globalement, l'organisation de l'école dans une logique de silos (études, support, éditions, communication et mécénat, les ateliers, les bases techniques) sans espace de coordination ne favorise pas l'alignement des

²⁸ « Il est consulté sur les questions ayant une incidence en matière pédagogique. Il étudie les possibilités d'affectation entre les diverses disciplines pouvant être enseignées dans l'établissement, des postes des professeurs susceptibles de devenir vacants ou des postes nouvellement créés. Il est consulté sur la liste des jurys chargés de statuer sur les épreuves et les concours de l'année ».

équipes autour de priorités définies en commun et le sentiment d'appartenance. Le comité recommande par conséquent de clarifier l'organigramme fonctionnel de l'établissement en s'assurant d'une architecture pertinente et efficace pour le pilotage pédagogique, culturel, administratif et financier, et en réservant une attention toute particulière à l'enjeu des espaces de coordination et de réflexion. Enfin, la définition d'une planification stratégique avec l'ensemble de l'équipe de direction (exercice de définition des priorités et de prospective, mobilisateur et fédérateur) et le développement de tableaux de bord assurant le pilotage des activités sont hautement recommandés.

5 / Une communication externe dynamique

Depuis 2016, les actions de communication en faveur du recrutement des étudiants, du développement de ressources propres, de l'information des prescripteurs culturels et du rayonnement général de l'école se déploient sous la marque Beaux-Arts de Paris. L'Ensba reconnaissant à présent que « la marque est forte, mais ne dit pas grand-chose de son positionnement et de son identité »²⁹, **le comité recommande à l'établissement de réaliser une étude sur la marque Beaux-Arts de Paris, pour vérifier cette analyse et en tirer des leçons.**

Bien que le budget de communication de l'Ensba soit relativement faible (280 k€/an) à l'aune de missions et d'ambitions plurielles, les indicateurs affichés par l'Ensba dans son RAE sont satisfaisants. Les Beaux-Arts de Paris s'imposent comme l'école d'art la plus suivie en France sur les réseaux sociaux et l'école se dit aussi satisfaite de ses « retombées média »³⁰. La visibilité, surtout nationale, de l'école tient, d'une part, à de nombreux partenariats avec des mécènes et des institutions qui relaient les événements sur leurs propres plateformes et, d'autre part, à une montée en puissance sur le web grâce à la mise en ligne d'un nouveau site bilingue (français-anglais). Les recrutements récents d'un webmaster et d'un chargé de communication pour les réseaux sociaux permettront de soutenir cette activité. Les leviers communicationnels activés pour le recrutement des étudiants sont principalement l'organisation annuelle des Journées portes ouvertes, mises en place avec succès à partir de 2020, la participation à des salons étudiants et le référencement sur des supports relatifs à l'enseignement artistique.

Enfin, l'Ensba ayant exprimé une volonté d'étendre ses actions à l'international, notamment vers de nouvelles zones géographiques, le comité s'étonne qu'aucun élément sur la visibilité internationale de l'établissement n'ait été recensé. **Le comité recommande d'associer à la future stratégie internationale de l'école des actions ciblées en matière de communication.**

En matière de communication interne, l'animation d'une communauté répartie sur deux sites et en manque d'espaces de convivialité représente un défi pour l'établissement. Celui-ci veille à l'information des étudiants et du personnel ainsi qu'à leur participation aux instances grâce à des supports numériques (une application et des écrans) implantés. Hormis cela, la communication interne reste lacunaire, l'établissement ne dispose pas d'un véritable intranet et plusieurs associations d'étudiants déplorent le manque de relais pour la diffusion de leurs activités. **Le comité recommande de favoriser la promotion des initiatives des associations dans la communication interne et d'explorer la piste du déploiement d'un intranet.**

6 / Un système d'information opérationnel, mais dépourvu de stratégie pluriannuelle et d'un rattachement fonctionnel optimal

La question des SI est portée par un service de deux personnes, rattaché à la direction générale, et non pas au secrétariat général. Ce service est en charge des SI de gestion, mais l'utilisation de l'informatique et du numérique dans les projets pédagogiques des étudiants n'est pas dans son périmètre. Le comité a pu constater que les priorités de ce service étaient définies directement par celui-ci, grâce à sa compétence et sa bonne connaissance des enjeux (pour ce qui concerne les équipements, les serveurs, et leurs usages). Ainsi, la stratégie en matière de SI n'a pas été pensée au niveau de la direction ou du secrétariat général. De ce fait, un pilotage d'objectifs partagés est rendu impossible et aucune documentation n'est constituée.

Tourné vers l'opérationnalité des outils et des besoins des usagers, l'engagement du service permet à l'établissement de s'assurer du bon fonctionnement des équipements et de la mise en sécurité des serveurs. Par contre, les problématiques liées à la cybersécurité, à l'existence d'un plan de reprise et de continuité des activités, à la cartographie des risques, ou à la protection des données personnelles (RGPD) n'ont pas pu être pensées par le service concerné, totalement absorbé par des missions de gestion. Le comité estime que la

²⁹ RAE.

³⁰ Le rapport d'autoévaluation annonce 200 retombées tous médias confondus (sans toutefois en préciser la période).

mission de ce service pourrait être améliorée avec une meilleure définition du rôle et de la fonction d'animation qui lui revient. Le service des SI devrait pouvoir venir en support des services métiers sans se substituer à eux. Un rattachement au secrétariat général permettrait sans doute une meilleure animation des relations avec l'ensemble des services.

Afin d'œuvrer à l'optimisation du système d'information, le comité recommande de définir une cartographie des risques en tout premier lieu, avant de définir des priorités, sans omettre de repenser le rattachement de ce service dans l'organigramme en fonction de ses missions et de son pilotage.

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

7 /Les prémices encourageantes d'une politique de la qualité dans le domaine de la gestion

Durant la période d'évaluation, l'établissement a mis en place plusieurs outils que le comité considère comme les préalables indispensables pour asseoir une politique de la qualité sur une documentation (objectifs et indicateurs), une traçabilité des processus et des contrôles. Ainsi, l'Ensba a œuvré à la rédaction de procédures relatives aux activités de gestion (charte du contrôle interne, politique de formation du personnel...), à l'acquisition d'outils de traitement (système d'information des ressources humaines [SIRH] en cours de définition), et la nomination de responsables dans les services support (responsable financier et responsable RH nouvellement nommés). Ainsi, l'effort de l'établissement pour se professionnaliser dans le pilotage et le suivi de sa gestion est à souligner et le comité salue l'engagement du secrétariat général sur cette voie. Le comité considère que le secrétariat général devra être utilement mobilisé pour accompagner plus précisément la direction dans ses choix politiques, s'agissant notamment de leur impact humain et budgétaire.

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. »

8 /Une analyse de soutenabilité entravée par une connaissance incomplète des coûts

Les moyens en gestion directe de l'établissement sont délégués et suivis par le secrétariat général. Cette centralisation des données au secrétariat général permet de suivre l'ensemble des dépenses. Chaque centre de dépenses (ou service) est doté d'une enveloppe budgétaire qu'il a la responsabilité de suivre et sur laquelle il engage librement des dépenses, dans une « gestion budgétaire décentralisée » selon les termes du RAE. Le secrétariat général anime un réseau de gestionnaires afin d'unifier les pratiques.

L'établissement a pris conscience des limites de son pilotage budgétaire :

- L'absence d'une cartographie de risques spécifiques à son organisation l'empêche d'optimiser certaines pratiques, par exemple en matière d'achats, ou de contrôle de processus essentiels comme la paie. Une première pierre a été posée avec l'adoption d'une charte de contrôle interne, qui se concentre sur des risques génériques.
- L'absence de comptabilité analytique ne permet pas de suivre l'évolution des coûts par destination fine. Les recettes de fonctionnement ne sont pas non plus suffisamment analysées ; le coût réel et complet de la formation ne peut être qu'approximatif en l'état.

Ainsi, le comité recommande prioritairement à l'établissement de poursuivre le développement du contrôle interne avec l'intégration de risques spécifiques de la chaîne de la dépense, et de mettre en place une comptabilité analytique.

De plus, la gestion prévisionnelle relevant de l'établissement ne couvre qu'une partie de son périmètre d'activité. En effet, une partie de la masse salariale de l'établissement ou de ses coûts d'investissement sont gérés directement par le ministère de la Culture. Du point de vue du comité, il serait utile que l'Ensba ait connaissance des moyens mobilisés dans l'ensemble du périmètre de son activité, et non plus simplement dans celui dont il a la gestion directe. En effet, les ratios globaux, présentés dans le rapport d'autoévaluation, liés à

la rigidité budgétaire ou le poids de la contribution publique dans le budget, ne reflètent pas la réalité de l'activité de l'Ensba.

Ainsi, le périmètre de gestion présenté par l'établissement (environ 14 M€ exécutés en 2022) ne représente pas le périmètre d'activité, car il faut y ajouter le coût des 99 ETPT gérés directement par le ministère sur des emplois de l'ENSBA qui ne sont valorisés dans aucun document (bilan social, budget initial, compte financier). Sans cette information, les ratios de gestion proposés ne rendent pas compte de la réalité de la situation. Si on ajoute la valorisation de cet apport (6 M€), le ratio de contribution publique aux recettes passe de 70 % à 80 % et celui de la rigidité budgétaire³¹ passe de moins de 50 % à 65 % en 2022.

Le résultat des ressources propres affiche une augmentation remarquable de 30 % entre 2021 et 2022 (de 2 100 k€ à 2 800 k€). Parmi celles-ci, les recettes de mécénat (dons et legs, mécénat, parrainage) sont passées de 725 k€ en 2018 à 1 000 k€ en 2022, mais avec de grandes variations suivant les années.

Cet éclairage renforce l'impression de fragilité budgétaire, décrite dans le rapport d'autoévaluation, à propos de laquelle deux points de vigilance peuvent encore être signalés :

- La part budgétaire importante liée à la prise en charge et la maintenance de l'immobilier (plus de 35 % selon le budget initial 2022) renforce de fait le caractère rigide des dépenses de fonctionnement ;
- Le développement d'une stratégie de ressources propres devient central pour d'une part maintenir un équilibre de fonctionnement et d'autre part bénéficier d'un levier d'action réel.

La question de l'adaptation des moyens à un projet d'établissement et de sa soutenabilité économique ne pourra être objectivée qu'après ce travail de consolidation du périmètre d'activité. Le comité recommande à l'Ensba de mener ce travail qui lui permettra une connaissance plus fine des moyens mobilisés par son activité.

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. »

9 / Une politique de ressources humaines qui s'est améliorée

L'Ensba s'est donné les moyens de développer une politique de ressources humaines ces dernières années, à travers la nomination d'un responsable de service, l'arrivée d'un gestionnaire en charge de la formation du personnel ou la mise en place d'un SIRH (prévu pour mai 2024). Ces nouveautés visent à permettre à ce service de dépasser la seule gestion quotidienne du personnel (environ 250 paies par mois). Il embrasse ainsi les missions d'un service de ressources humaines dans son volet de gestion prévisionnelle, mais aussi de suivi des agents et de formation. Un premier plan de formation interne a été présenté en 2023 et une analyse de la charge de travail des équipes a été réalisée faisant suite à un rapport portant sur les risques psychosociaux en 2018-2020. Le renforcement du champ de compétences du service RH est essentiel au moment où de nombreux départs sont prévus (11 professeurs recrutés en 2023 en remplacement d'enseignants partis à la retraite).

Avec l'augmentation des activités, notamment celles contribuant à développer des ressources propres, une analyse de l'impact de la charge de travail induite et de l'adéquation des moyens pour y faire face pourra permettre de pérenniser ces missions essentielles à l'équilibre financier de l'établissement, et de les réaliser dans de bonnes conditions.

Sur le plan des effectifs RH, l'affectation d'emplois relevant du titre 2 (géré en administration centrale) et du titre 3 (géré par l'établissement) ne permet pas à l'établissement d'analyser correctement l'implication RH de son activité (les emplois et la masse salariale du T2 ne sont pas décrits dans le bilan social), comme cela a été dit plus haut.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre dans la voie déjà engagée d'un service RH avec des missions élargies, et de se rapprocher de la tutelle afin d'être en mesure de conduire une analyse plus complète de ses emplois et de ses compétences.

³¹ La rigidité budgétaire désigne le ratio entre la somme des charges de personnel et de la dette le cas échéant et le total des produits de fonctionnement. Ce ratio permet de mesurer le poids de dépenses obligatoires et incompressibles.

10 / Un patrimoine immobilier en état de vétusté, présentant des risques importants pour la sécurité

L'état de vétusté d'une large part des bâtiments historiques des Beaux-Arts de Paris est réellement préoccupant. La maîtrise d'ouvrage du ministère, qui regroupe plusieurs services et qui est déléguée à l'OPPIC³², ainsi que les contraintes liées à la protection au titre des bâtiments historiques, n'ont pas permis de prévenir les risques et dégradations actuels. Les travaux urgents de mise en sécurité, réalisés souvent au coup par coup, par exemple à la suite de dommages mettant en péril certains espaces et leurs usagers, sont préjudiciables aux activités de l'établissement : réduction des surfaces, déjà insuffisantes, dévolues aux missions de l'Ensba, mais aussi perpétuation d'un sentiment de précarité en raison des risques liés aux travaux pour les usagers. Dans ce contexte, la compétition pour l'accès à des locaux fonctionnels est une contrainte quotidienne qui pèse sur l'ensemble des acteurs du site, y compris l'École nationale supérieure d'architecture (ENSA) Paris-Malaquais qui partage l'usage du site avec l'Ensba.

L'établissement a indiqué au cours de la visite qu'une réunion au cabinet de la ministre avait permis de débloquer partiellement la situation plus que préoccupante des travaux de réfection des bâtiments, un avant-projet sommaire global ayant été lancé.

L'ensemble de la communauté de l'établissement s'interroge sur le caractère adapté des locaux vis-à-vis des usages actuels et des usages futurs, en lien avec le projet d'établissement. Les problématiques les plus prégnantes sont le manque manifeste de lieux de convivialité et des ateliers exigus, inadaptés pour certains d'entre eux aux réalités contemporaines de la création artistique, à l'exemple de la performance. La question de la sécurisation est légitimement tout aussi centrale, mais ne doit pas occulter la réflexion sur les usages, présents et futurs, du bâti du site. Si une éventuelle accession à la maîtrise d'ouvrage par l'établissement est à ce stade prématurée, l'Ensba ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur l'usage de ses locaux et de ses espaces, en lien avec ses missions, pour être en mesure de ne plus subir la situation de son patrimoine immobilier.

Du point de vue du comité, le travail de finalisation des schémas patrimonial et fonctionnel est essentiel pour partager un diagnostic de l'existant, à partir duquel une réflexion prospective pourra être conduite en lien avec le projet d'établissement.

Enfin, l'appellation « Musée de France » pour la collection patrimoniale composée de près de 450 000 œuvres engendre de nouvelles obligations, telles que la création d'un parcours d'exposition pérenne ouvert au public et le récolement des collections. L'absence de moyens et d'espaces supplémentaires alloués à cette mission patrimoniale de conservation et d'exposition menace la préservation de cette collection nationale. **Le comité recommande de dégager des espaces de stockage sécurisés pour les œuvres et l'exposition de la collection. Il recommande de veiller à ce que les schémas directeurs prennent en compte les exigences fonctionnelles et techniques relatives à la conservation.**

³² L'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un établissement assumant d'avoir conservé un modèle pédagogique unique en France autour de l'enseignement en atelier, au fondement de son identité et de son positionnement, et qui participe de son attractivité ;
- Une capacité à se renouveler et déployer de nouvelles actions, conformément à son contrat de performance au cours de la période d'évaluation, dans les domaines de la professionnalisation, de la préinsertion ou du mécénat ;
- Une adhésion des personnels au projet et au mode de gouvernance mis en place par la direction, fondée sur la confiance et un dialogue ouvert avec les personnels, et dans une moindre mesure avec les étudiants ;
- Une politique active de partenariats, souvent prestigieux, tant du point de vue académique et culturel (à Paris ou à l'échelle internationale), qu'en direction des milieux socio-économiques avec d'importantes actions de mécénat.

b) Faiblesses

- Le déficit de vision stratégique à moyen et long terme partagée avec l'ensemble de la communauté, permettant un pilotage programmatique des moyens au service de cette vision ;
- Le manque d'une vision claire de l'organisation, qui soit partagée en interne, avec un organigramme général ne permettant pas de comprendre les modalités réelles de gouvernance de l'école ;
- Un modèle d'école-musée qui apparaît aujourd'hui comme une gageure, soumise à un conflit de priorités récurrent en raison des charges qui pèsent sur l'établissement pour conserver et exposer une vaste collection d'œuvres ;
- Le patrimoine immobilier de l'école, inadapté à ses besoins actuels et d'une vétusté dramatique, au point d'être devenu une entrave et une charge disproportionnée pour l'école, qui au surplus n'a qu'une maîtrise très partielle de sa politique immobilière ;
- Un contexte général de précarité des moyens, avec peu d'accompagnement des nouveaux projets par la tutelle, avec un risque d'épuisement au sein des services.

c) Recommandations

- Réaliser l'inventaire, le bilan et la hiérarchisation des initiatives menées au sein de l'établissement et, sur cette base, définir une planification stratégique avec l'équipe de direction et un plan d'action quinquennal subséquent ;
- Clarifier l'organigramme fonctionnel de l'établissement en s'assurant d'une architecture pertinente et efficace pour le pilotage pédagogique, culturel, administratif et financier de l'établissement et garantir l'existence d'espaces de coordination sur tous ces aspects ;
- Au-delà de la priorité donnée à la restructuration des bâtiments et des espaces sur le moyen et long terme, fondamentale pour l'école, s'employer à mettre en place rapidement des espaces de convivialité et d'hospitalité nécessaires pour la vie d'établissement (professionnelle, étudiante) ;
- Obtenir de nouveaux crédits pour la conservation et la diffusion de la collection – en adéquation avec l'appellation Musée de France – et financer les études de préfiguration du parcours muséal.

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

Référence 9. « 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 singulière et en évolution

L'Ensba dispense un enseignement sur un cursus de 5 ans, réparti en un premier cycle de 3 ans (diplôme conférant désormais le grade de licence³³) et un deuxième cycle de deux ans menant au diplôme national supérieur d'art plastique (DNSAP). Le deuxième cycle est enrichi par un stage ou un séjour d'étude à l'étranger. L'école compte 536 étudiants en 2021-22 (279 en premier cycle, 257 en deuxième cycle), dont 119 sont internationaux (22 %). La formation est articulée autour d'un système d'ateliers (29) sous la conduite d'artistes-enseignants. **L'Ensba offre à ses étudiants la possibilité de suivre des enseignements assurés par des artistes de renommée internationale et des universitaires de très grande qualité** (cf. domaine 3). Le fonctionnement en atelier permet une attention personnalisée portée à chaque étudiant et une dimension collective d'échanges avec une cohabitation des étudiants de tous niveaux de la première à la cinquième année.

Le cursus de l'étudiant repose plus précisément sur trois axes. Il s'organise, tout d'abord, autour du choix fondamental de la pratique artistique dispensée par un artiste en atelier (1). Au travail réalisé au sein de l'atelier sélectionné (ou des ateliers sélectionnés) s'adjoignent des cours obligatoires communs – théoriques (histoire de l'art, littérature, philosophie et autres disciplines) et de langues principalement – (2) et des enseignements pratiques (dessin) (3), ainsi que des voyages d'études et des séminaires (workshops). L'école compte une soixantaine de professeurs couvrant la partie artistique et théorique de la formation et l'enseignement des pratiques spécifiques délivrées dans les « bases techniques ». Ces dernières permettent aux étudiants d'avoir accès à des ressources matérielles et à un accompagnement pédagogique pour expérimenter un large éventail de matériaux et techniques, y compris numériques (image, son, 2D et 3D), et développer la maîtrise de savoir-faire.

Le parcours des étudiants est personnalisé, mais les étudiants sont peu accompagnés dans sa construction et dans leurs choix. Ils doivent être autonomes dans leur développement et de nombreuses propositions leur permettent de construire un parcours de formation et de pratique artistique individuel. Ce modèle pédagogique convient à des étudiants déjà dotés d'une certaine maturité organisationnelle et émotionnelle. Le foisonnement des options offertes, la peur de faire le mauvais choix d'atelier et la concurrence entre les étudiants pour intégrer des ateliers plus réputés que d'autres peuvent ainsi constituer des sources d'inquiétudes pour de jeunes adultes qui débudent leur cursus. Pour contrer les effets potentiellement négatifs de ce modèle, l'établissement a significativement renforcé ses dispositifs d'accompagnement des étudiants en première année (mentorat, rencontres avec la direction des études, encadrement de l'inscription en atelier) au cours de la période évaluée. **Le comité recommande néanmoins à l'école de mener une enquête triennale approfondie auprès des étudiants de première et deuxième année afin d'évaluer la pertinence de mettre en place une première année d'orientation. Cela pourrait permettre aux étudiants de se familiariser avec les ateliers durant une première année afin d'être en mesure de faire un choix éclairé d'atelier et s'inscrirait dans la logique d'une spécialisation réalisée de manière progressive au cours du cursus. De plus, le comité s'interroge sur la possibilité d'avoir une présentation par familles d'ateliers ou par département d'enseignement, pour clarifier les interrelations, passerelles et complémentarité pouvant exister entre les ateliers.**

Les modalités et les formats d'enseignements pratiques et théoriques offerts aux étudiants sont variés et soutenus par un vaste maillage de partenariats institutionnels et privés, locaux, nationaux et internationaux. L'ouverture sur des disciplines non artistiques se matérialise grâce au programme dit des Diagonales³⁴ et aux chaires thématiques qui explorent principalement les champs des sciences humaines.

³³ cf. Article 1 du décret n° 2020-1204 du 29 septembre 2020 attribuant le grade de licence aux titulaires du diplôme de premier cycle de l'École nationale supérieure des arts décoratifs et du diplôme de premier cycle de l'École nationale supérieure des beaux-arts à l'issue de l'année universitaire 2022-2023.

³⁴ Les Diagonales sont un programme d'ateliers (« workshops ») identifiés par une discipline, au sein de l'Ensba, organisé chaque année dans les disciplines suivantes : Philosophie, Sciences, Cinéma, Archivistique, Technologie et Métamorphoses.. Ces workshops sont précédés et suivis de séances de travail avec les étudiants.

Concernant l'international, le cursus intègre des voyages d'études dès la première année. Leur organisation est à l'initiative des chefs d'atelier, professeurs ou responsables de bases techniques. La mobilité internationale est obligatoire pour les étudiants en quatrième année, dans le cadre d'un séjour dans l'un des établissements partenaires de l'Ensba (notamment via Erasmus+) ou d'un projet d'apprentissage individuel dit « hors-piste », mené auprès de professionnels œuvrant dans divers champs d'expertise. Cette mobilité représente 25 ECTS et est validée par un rapport de stage ou d'étonnement. Des bourses de mobilité internationale sont allouées³⁵, sur dossier, par la commission des mobilités à l'international, aussi bien pour les voyages d'études que pour le séjour à l'étranger de quatrième année, avec un soutien supplémentaire pour les étudiants issus de milieux modestes. **Le comité n'a pas eu accès à des données relatives aux financements de l'établissement permettant de soutenir les expériences internationales, mais souhaite insister sur l'importance de l'internationalisation du cursus.**

L'Ensba a achevé l'évaluation de ses coopérations internationales en 2020 et consolidé son service des relations internationales, ce qui devrait permettre d'accompagner encore plus précisément les étudiants dans l'atteinte de leurs objectifs d'apprentissage et de développement personnel. De ce point de vue, **le comité ne peut qu'encourager les ambitions de l'établissement, qui cherche à développer de nouveaux partenariats en Afrique et Amérique du Sud afin de diversifier les perspectives et les réseaux des étudiants.**

Pour ce qui concerne la professionnalisation, deux nouvelles filières professionnalisantes ont été créées, avec une quinzaine d'étudiants par cohorte et par filière en moyenne : « Artistes et métiers de l'exposition » (en 2019) et « Fresque et art en situation » (en 2022). **Le comité estime que ces filières sont particulièrement pertinentes**, qui plus est au regard de la présence d'un musée au sein de l'établissement et d'un exceptionnel patrimoine architectural.

Enfin, l'école prévoit une formation à et par la recherche, bien que la définition de la recherche en art y reste encore largement à formuler (cf. domaine 3). Quatre chaires³⁶ permettent d'accompagner la réflexion des étudiants et d'élargir leurs connaissances. Les enseignants théoriciens sont responsables de la formation des étudiants à la méthodologie académique, dans le cadre de rencontres individuelles, mais aussi de séminaires de recherche pour former les étudiants à la rédaction de leur mémoire d'études. Un dispositif de séminaire de diplôme est destiné à les préparer à la soutenance. Les services des collections, des expositions et de l'édition agissent enfin comme centres d'expertise et de ressources pour appuyer certains projets de recherche des étudiants. **Le comité recommande à l'école de déployer, dans le cadre de son deuxième cycle, des séminaires d'initiation à la recherche en art (recherche – création) afin de préparer et de favoriser les projets de poursuite d'études dans le cadre d'un 3^e cycle (programme doctoral SACRe, en particulier).**

Par ailleurs, la baisse constante du nombre de doctorants de 14 en 2016-2017 à 7 en 2019 puis 3 en 2022 interroge la capacité de l'école à faire valoir ses spécificités en matière de recherche-crédation (cf. *infra*, références 16-20). **Cette situation regrettable doit conduire à structurer la recherche au sein de l'établissement, de manière prioritaire, autour d'une équipe dotée de moyens et en s'appuyant sur une collaboration effective et fructueuse avec PSL.**

Référence 10. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Une organisation pédagogique des ateliers à continuer d'affiner et un rééquilibrage des compétences théoriques et pratiques

Le modèle pédagogique de l'Ensba a été décrit précédemment dans ses trois axes : il repose essentiellement sur l'enseignement de la pratique en atelier. Cette organisation pédagogique a connu des évolutions ces dernières années pour remédier à certains écueils du passé : fonctionnement des ateliers en vase clos, manque de garde-fous dans la relation entre le chef d'atelier et l'étudiant, manque possible de diversité des approches expérimentées par les étudiants dans un atelier unique. Ainsi, le renouvellement des chefs d'atelier permet de garantir le recrutement de profils d'artistes-enseignants avec des fonctionnements plus collégiaux et présentant une diversité ; pour la rentrée 2023-24, six nouveaux chefs d'atelier ont ainsi été recrutés en privilégiant une féminisation et une internationalisation des profils. Des dispositifs de collégialité pédagogique récents permettent de croiser les positions esthétiques, les regards et les références des étudiants dans le cadre de

³⁵ Ces bourses sont financées sur fonds propres, ainsi qu'au moyen de subventions Erasmus +, de bourses de mobilité Ile-de-France, des aides à la mobilité internationale du ministère de la Culture, et de bourses de l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse. Des fonds issus du mécénat les complètent.

³⁶ « Habiter le paysage : l'art à la rencontre du vivant », « Troubles, dissidences et esthétiques », « Dessin extra-large », « Supersonique : exposer, monter, habiter le son ».

l'atelier (notamment par des invitations d'intervenants extérieurs) ; mais ceux-ci demeurent limités et restent, pour une large part, dépendants du bon vouloir des chefs d'ateliers. Enfin, à l'atelier principal s'adjoint également un second atelier la plupart du temps.

Certains écueils ne sont pas encore levés, tels que l'inégalité de la présence des chefs d'ateliers (la question de l'absentéisme revient souvent dans les débats au CA) ou l'inquiétude et le manque d'orientation des étudiants face au choix de l'atelier et à la construction de leur parcours individualisé. **Le comité recommande de proposer un fonctionnement plus construit au sein de l'atelier avec un coordinateur ou artiste associé qui permettrait d'assurer une plus grande présence et de fluidifier les relations au sein de l'atelier. Il recommande aussi d'explorer les possibilités d'outils permettant d'améliorer la transparence du processus d'attribution des ateliers pour les étudiants et permettant aux étudiants de parfaire leur choix en fonction de la part du temps qu'ils souhaitent consacrer aux différents aspects de leur parcours : les cours, la recherche, les sollicitations extérieures (qui sont nombreuses), pour les aider à gérer leur temps et fixer des priorités en fonction de leur profil.**

L'Ensba reconnaît dans le RAE que l'approche par compétences n'était pas mise en place durant la période d'évaluation. L'école affirme à l'unisson que la « forme pédagogique horizontale et expérimentale n'oublie pas la progressivité des apprentissages » (RAE) et le règlement des études atteste également de l'élaboration de modules d'enseignement semestriels différenciés. Cependant, rien n'établit formellement l'existence, harmonisée à travers les ateliers, d'objectifs d'acquisition de compétences différenciés et de critères d'évaluation afférents. Certes, le développement d'un projet et d'une personnalité artistiques ne saurait se concevoir comme un parcours linéaire et cumulatif. Il n'en reste pas moins que la distinction entre diplômes de premier et de deuxième cycle, répondant à des cadres d'expérience et à des objectifs différenciés a été, avec bien des nuances, instituée dans la quasi-totalité des écoles d'art européennes. **Le comité invite donc l'école à s'inscrire dans une démarche par compétences, obligatoire en vertu du cahier des charges des grades licence et master, et de bien préciser la progression des compétences attendues entre les deux cycles.**

Le comité a également pu constater qu'un rééquilibrage entre théorie et pratique avait été mis en œuvre durant la période évaluée. Plusieurs évolutions pédagogiques structurantes visant à établir une meilleure cohérence du parcours de formation et à élargir les apprentissages (tant aux réalités pratiques des métiers en création contemporaine qu'aux enjeux sociétaux), afin de mieux préparer l'insertion professionnelle, ont été engagées en 2019 par la précédente direction et confirmées par l'équipe actuelle. Il s'agit notamment de la mise en place de cours généraux d'histoire de l'art destinés aux étudiants du premier cycle, et de séminaires de recherche et séminaires dans le cadre de cinq chaires pour le deuxième cycle. Le programme des « Diagonales » (cf. supra) permet d'aborder des disciplines non artistiques, mais susceptibles de nourrir la pratique et le sens critique des étudiants, par une réflexion sur les enjeux politiques, économiques, scientifiques, sociétaux actuels. Enfin, les « cours de l'en-dehors » favorisent la rencontre entre des étudiants de diverses disciplines dans le cadre de partenariats avec d'autres institutions d'enseignement.

Le cursus prévoit l'enseignement obligatoire d'une langue étrangère (allemand, japonais, italien, espagnol, français en langue étrangère) et le développement des compétences interculturelles, deux atouts considérables à l'aune d'une scène artistique contemporaine de plus en plus globalisée. L'anglais, en particulier, se pratique notamment dans des ateliers dirigés par des artistes internationaux. Des projets dits « hors-piste » offrent également aux étudiants de quatrième année des expériences à l'étranger dans le but d'élargir leurs parcours, leurs perspectives et leurs réseaux. L'école a accueilli 22 % d'étudiants étrangers en 2022, un chiffre en croissance (17 % en 2017, 21 % en 2021, avec un plus grand nombre inscrit en deuxième cycle qu'en premier cycle) ainsi que 17 artistes étrangers en 2022 dans le cadre du programme de solidarité internationale Hérodote déjà cité. **Toutefois, la part des étudiants étrangers reste relativement faible au regard de la soixantaine de partenariats recensés par l'établissement et de son statut d'école nationale installée dans la capitale. Le comité recommande à l'Ensba d'œuvrer à accroître les échanges étudiants (entrants) notamment au moyen d'une stratégie de communication internationale ciblée et de la mise en place de projets de coopération avec des établissements étrangers partenaires.**

L'Ensba a créé en 2020 un programme grand public destiné à soutenir les pratiques amateurs, sous l'intitulé Naba (Nouvelle Académie des Amateurs des Beaux-Arts). En revanche, l'Ensba ne dispense aucune formation en alternance ou continue. Elle indique y réfléchir à partir de 2023, et **le comité l'encourage à concrétiser ses intentions, au regard de la présence d'ateliers aussi spécialisés et encadrés, qui ne sauraient se limiter à l'accueil d'amateurs.**

Référence 11. « 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. »

Les données relatives aux flux de candidatures, d'inscriptions, de stages, taux de décrochage et aux suivis des cohortes de diplômés sont lacunaires pour la période évaluée. Cela n'a pas permis au comité de réaliser une analyse des aspects de la présente référence (attractivité, performance, pertinence) fondée sur des éléments tangibles fiables. **De manière plus préoccupante, le manque de données collectées par l'établissement sur ces aspects ne lui permet pas de vérifier lui-même de manière rigoureuse la qualité de son offre de formation et de ses modalités pédagogiques, et de vérifier l'efficacité de ses actions. Cela n'empêche pas la direction des études de déployer des actions nombreuses en faveur de la réussite étudiante ou de l'insertion professionnelle, sans pour autant être en capacité d'en mesurer le résultat.**

3 /Des efforts menés pour maintenir l'attractivité des Beaux-Arts de Paris

Certains indicateurs permettent de faire l'hypothèse de l'attractivité de la formation de l'Ensba à l'échelle nationale, mais les indicateurs restent partiels et ils ne sont pas suivis de manière spécifique par l'établissement. Si le nombre d'étudiants inscrits en premier cycle est relativement stable, entre 276 en 2019-2020, 274 en 2020-2021 et 279 en 2021-2022, la rentrée 2023-2024 a été marquée par une augmentation significative de 20 % des candidatures à l'admission à la suite de l'intégration à la plateforme Parcoursup. Notons toutefois la baisse (non expliquée) des inscriptions en deuxième cycle au cours de la même période (de 288 à 257 inscrits).

En matière d'attractivité, l'établissement a connu certaines avancées durant la période d'évaluation : la mise en place de Journées Portes ouvertes en 2020, la participation à des salons étudiants, tout comme le lancement d'un site internet bilingue, qui ont renforcé la visibilité de l'établissement.

En matière d'inclusion, le programme de classe préparatoire Via Ferrata, inauguré en 2016 a permis d'élargir le profil du corps étudiant en encourageant des élèves issus de la diversité sociale, géographique et culturelle à postuler aux concours d'entrée dans les établissements supérieurs d'enseignement artistique en France et à l'étranger, et de les y préparer dans l'établissement. Le mécénat a permis de doubler leur nombre par cohorte, qui est passée de 25 étudiants en 2019 à 48 en 2021 et 2022. Ce dispositif est un succès avec 95 % de taux de réussite pour les concours d'entrée dans les établissements supérieurs du domaine artistique.

4 /Un déficit de données de suivi de la réussite étudiante

Le nombre de diplômés du premier cycle a baissé entre 2019-2020 et 2021-2022, de 107 à 89 tandis que celui du DNSAP a cru de 94 en 2019-2020 à 102 en 2021-2022, sans qu'il soit possible, au vu des lacunes des données communiquées, de déterminer un taux de diplomation moyen. **Les taux de passage, d'abandon et de redoublement ne sont pas documentés, et d'une manière générale le suivi des flux des candidatures demeure inexistant.**

Les dispositifs de suivis pédagogiques individualisés, de la première à la cinquième année, ont néanmoins été développés au cours de la période évaluée. Depuis 2019, une réorganisation des rendez-vous pour les inscriptions sous la forme d'ateliers a été instaurée afin de fluidifier l'accueil des nouveaux étudiants. Mis en place en 2020, le collectif pédagogique de la première année veille à leur intégration et à leur développement artistique. En outre, le service de la scolarité a réévalué son fonctionnement afin d'assurer un suivi plus étroit des étudiants, par cycle, avec des gestionnaires de scolarité désignés. Notons que le nombre d'étudiants ayant obtenu le diplôme tout en bénéficiant d'un aménagement d'études, notamment en raison de handicap ou de difficultés financières, est en hausse significative (5 en 2019-2020 ; 13 en 2021-2022). Le nombre d'étudiants boursiers est également en augmentation, se situant à 25 % en 2022³⁷ contre 18 % en 2019. Le mécénat permet de consacrer un budget de 370 k€ par an aux bourses d'études.

5 /Insertion professionnelle : des efforts sur l'accompagnement des étudiants, mais un pilotage insuffisant

La préparation à l'insertion professionnelle a fait l'objet d'efforts au cours de la période évaluée pour outiller les étudiants, notamment en matière administrative (avec les ateliers *kits pro* offerts dès la deuxième année et les entretiens individuels *packs pro*, dès la troisième année), et pour soutenir les diplômés (résidences, bourses, offres

³⁷ Soit dans la moyenne des écoles d'art publiques parisiennes. Rapport de la Cour des comptes précité.

d'emploi, prix répertoriés dans une newsletter bimensuelle, le *Flash Pro*). Ainsi, le programme Crush implanté avec succès en 2021 offre aux étudiants de quatrième et cinquième années qui le désirent la possibilité de présenter leurs travaux à des professionnels de la culture, tandis que le nouveau dispositif *Via Futura* consiste (à compter de 2023-2024) en une série de rencontres individuelles et en groupes et des cours consacrés à la conception d'un portfolio.

Dans ce domaine, l'Ensba reconnaît disposer de données quantitatives et qualitatives insuffisantes pour documenter la trajectoire de ses diplômés. Sur la base des informations disponibles pour les cohortes des diplômés du DNSAP en 2017, 2018 et 2019³⁸, l'insertion professionnelle s'inscrit dans le champ des pratiques artistiques pour 80 % des jeunes actifs 3 ans après leur diplôme. Cependant, 62 % déclarent exercer une pluriactivité et leurs revenus annuels sont inférieurs à 30 000 euros pour la majorité. L'enquête dont sont issues ces données pour la période 2019-2022 a néanmoins recueilli un faible taux de réponse (29 % en 2022-2023), en baisse au cours de la période couverte (43 % pour les enquêtes menées en 2020-2021 et en 2021-2022) et inférieur à la moyenne nationale des écoles supérieures d'art publiques (50 % en 2020-2021, 34 % en 2021-2022, 33 % en 2022-2023). Ayant identifié cette faiblesse, l'établissement s'est engagé, d'une part, à recruter un personnel chargé de mettre en place l'Observatoire des diplômés (anciennement l'Observatoire des étudiants, supprimé en juillet 2015), d'autre part à renforcer son dispositif d'accompagnement à la vie professionnelle (*Via Futura*) dès la rentrée 2023-2024 et, enfin, à relancer le réseau des anciens élèves (Cercle chromatique). **Le comité recommande la mise en place de ressources et d'outils fiables et pérennes afin d'établir un cadre d'analyse prospective qui permette de documenter et d'accompagner l'insertion professionnelle, mais également de conformer l'établissement aux obligations réglementaires en matière de publicisation du taux d'insertion professionnelle.**

Référence 12. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

6 / Un pilotage déficient de l'évaluation de l'offre de formation

Placé sous la responsabilité de la direction des études, le processus d'évaluation de l'offre de formation et de la vie étudiante repose sur une approche consultative des différents acteurs (enseignants et étudiants) au sein du Conseil pédagogique, qui se réunit 3 à 4 fois par an, ainsi que sur une enquête annuelle réalisée sous la forme d'un questionnaire. Élaboré en 2021 par un groupe de travail composé d'enseignants et d'étudiants, ce questionnaire a été administré pour la première fois en 2022 et n'a eu qu'un taux de réponse de 11 %. Dans les faits, l'évolution de la formation et des modalités pédagogiques continue de reposer sur une logique informelle, faite d'entretiens individuels, et fondée sur la confiance entre la direction des études et le corps enseignant. **De manière générale, le comité recommande d'œuvrer à renforcer l'implication large des équipes pédagogiques et de soutien pour formuler des évolutions d'organisation et favoriser les initiatives pédagogiques. Le comité recommande à l'Ensba d'explorer les voies d'amélioration de la contribution des étudiants et des diplômés à l'évolution de l'offre de formation, mais aussi de personnalités extérieures, représentant les différents métiers artistiques et du secteur culturel.**

Cette ouverture à des personnalités qualifiées pourrait notamment permettre que l'Ensba soit conseillée et orientée au sujet du développement d'initiatives pédagogiques, même ponctuelles, qui investissent de nouveaux champs artistiques telles que les pratiques collaboratives (à l'exemple de nombreux collectifs d'artistes, parfois pluridisciplinaires), les pratiques artistiques situées³⁹, les pratiques d'artiste-chercheur.

Malgré les recommandations émises par le Hcéres en 2014 puis en 2018, le processus d'amélioration continue demeure insuffisant et limité quant à sa portée en raison de l'absence d'outils de pilotage, d'objectifs à court, moyen et long terme, de productions de données fiables et d'un manque de clarté sur le rôle et les responsabilités de la commission de scolarité et du conseil pédagogique. Des tensions entre l'administration de l'établissement et les représentants des étudiants qui ont boycotté les instances à partir du 13 mars 2021 pour n'y revenir qu'en 2023, ont également freiné le dialogue et, par conséquent, la mise en œuvre de chantiers pertinents. La direction des études s'est engagée à renforcer son action en matière d'amélioration continue, mais semble avoir du mal à définir concrètement son rôle. **Le comité recommande que l'école s'attelle à la mise en place d'une procédure formalisée d'évaluation des formations et de développement pédagogique qui mobilise l'ensemble des personnels impliqués. Il recommande également de mettre en place une politique affirmée en matière d'évaluation anonyme des enseignements par les étudiants, à un rythme régulier, par exemple semestriel.**

³⁸ Enquête sur l'insertion professionnelle des Diplômés de l'Enseignement Supérieur Culture (DESC) pour la période 2019-2022.

³⁹ Il s'agit d'envisager la création dans un contexte sociologique, socio-économique ou communautaire donné et, le plus souvent, dans une logique collaborative.

Référence 13. « 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. »

7 / Un établissement attentif à la qualité de la vie étudiante et des initiatives étudiantes foisonnantes, mais très contraintes

La politique de soutien à la vie étudiante se décline en une série de dispositifs d'aides bien connus des étudiants : tutorat étudiant, fonds d'urgence, lutte contre la précarité menstruelle, référente handicap, soutien psychologique, parc de quatre logements gratuits pour étudiants précaires en année de diplôme. En revanche, les étudiants ne se saisissent que très marginalement des dispositifs extérieurs (Maison des initiatives étudiantes, CROUS, *NightLine*⁴⁰, dispositifs campus PSL – santé, logement, sport, formation) dont ils n'ont que très peu connaissance malgré leur proximité géographique. **Le comité invite l'Ensba à se saisir davantage des dynamiques partenariales pouvant bénéficier à ses étudiants et d'œuvrer à faire connaître les dispositifs externes dont ils pourraient bénéficier.**

Le comité considère par ailleurs que l'Ensba a su identifier, dans la période récente, les risques que pouvait présenter son organisation pédagogique en atelier, en matière de vulnérabilité des étudiants à des mécanismes d'emprise psychologique ou de violences sexuelles et sexistes (VSS). Le RAE reconnaît que l'Ensba « a dû faire face à des crises successives du fait de l'existence de VSS, prises en charge trop tardivement » et les étudiants indiquent que « les VSS sont très ancrées »⁴¹ à l'Ensba. Une cellule de veille sur les VSS a été créée en 2019 et est désormais fonctionnelle⁴². Même si son champ d'action est limité, elle s'emploie à détecter efficacement les comportements problématiques. Les formations dispensées auprès des nouveaux étudiants sont aussi les bienvenues. **Le comité recommande de porter une attention particulière à la formation des enseignants et chefs d'ateliers, et du personnel à ces enjeux, qui n'a démarré qu'en 2022-2023 au sein de l'établissement.**

De nombreux événements festifs et artistiques sont portés par les étudiants de l'Ensba au travers de leurs associations (Bal des 4Zarts, Forum de la vie étudiante, programmation d'événements militants, concert et marché de Noël). L'activité des associations et d'un magasin de matériaux de réemploi autogéré La Glaneuse, d'une radio libre et du café associatif Héloïse rythment l'année et favorisent fortement la cohésion sociale au sein de l'établissement et, notamment, l'intégration des étudiants internationaux. **Malheureusement, le site principal de Malaquais, par sa configuration spatiale, contraint fortement les initiatives collectives des étudiants.** Comme cela a déjà été dit **le comité émet une recommandation forte en faveur de la conception d'un lieu de convivialité adapté pour et par les étudiants, même éphémère.**

Par ailleurs, le soutien que l'école accorde à la vie associative étudiante a décliné après un soutien exceptionnel pendant la crise sanitaire, et semble aujourd'hui très faible en regard des moyens dont dispose l'établissement⁴³ et du montant de la CVEC payé par chaque étudiant⁴⁴. En outre, en dépit du fait que des moyens logistiques et financiers aient été mis à disposition, l'école semble peiner à accompagner et à valoriser les initiatives des étudiants, de leur point de vue⁴⁵. Ceux-ci regrettent, par exemple, qu'aucun outil de concertation et de coordination entre la direction de l'école et les associations n'existe à ce jour. **Le comité recommande de soutenir et de valoriser davantage les initiatives étudiantes en créant notamment un espace de coordination formalisé entre la direction, les associations étudiantes et les équipes techniques et en renforçant la communication interne sur les canaux physiques et virtuels (à l'exemple de l'usage de l'application web interne).** L'organisation d'un moment convivial autour d'une présentation de toutes les associations étudiantes en début d'année pour les nouveaux arrivants (initiée par l'école) est à poursuivre.

Enfin, le parcours pédagogique individualisé est susceptible de renforcer une posture individuelle au sein de l'école, rendant les étudiants moins enclins à s'engager dans une activité bénévole, du fait aussi de la nécessité qu'ils ont souvent de mener une activité rémunératrice en parallèle de leurs études⁴⁶. L'Ensba n'échappe pas au manque d'engagement, répandu dans les écoles d'art, des étudiants vis-à-vis des instances de gouvernance. Il manque des candidats lors de certaines élections tandis que des représentants étudiants ont choisi de démissionner collectivement en mars 2021. Les étudiants sont peu informés, ni incités à participer aux instances démocratiques de l'établissement qu'ils connaissent mal.⁴⁷ La récente naissance d'un syndicat

⁴⁰ Association fondée en 2016 pour une meilleure santé mentale des étudiants.

⁴¹ Entretiens lors de la visite.

⁴² Bilan d'activité 2022 de la cellule de veille et de prévention contre le harcèlement sexuel, le harcèlement moral et les discriminations.

⁴³ Soutien exceptionnel lié à la crise du COVID-19 : 24 000 euros en 2021, 18 000 euros en 2022 ; soit 29,50 euros par étudiants en 2022 et 0,14 % du budget de l'établissement.

⁴⁴ 91 euros par étudiant.

⁴⁵ Entretiens lors de la visite.

⁴⁶ Entretiens lors de la visite. L'enquête de l'UNEF en 2022 estime le coût de la vie étudiante à Paris à 1 300 €/mois.

⁴⁷ Entretiens lors de la visite.

national des étudiants en art (sous forme d'association, Le Massicot) dont les étudiants de l'Ensba sont partie prenante signifie pourtant une volonté de porter une voix collective au sujet de leur école. **Le comité recommande également à la direction de persévérer pour mieux informer les étudiants de l'intérêt d'une participation active aux instances démocratiques ainsi que du rôle des représentants étudiants.**

Conclusion du domaine « Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Un enseignement dispensé par des artistes de renommée internationale et des théoriciens de haut niveau, qui garantissent la qualité de la formation et contribuent à l'attractivité de l'école ;
- Un modèle pédagogique qui permet des parcours très individualisés, favorise la quête de l'autonomie et la responsabilité personnelle de l'étudiant, ainsi que l'expérimentation afin qu'il développe une pratique artistique singulière par les savoirs et savoir-faire acquis au sein des ateliers et des différentes bases techniques ;
- Un grand nombre d'initiatives complémentaires durant la période d'évaluation, contribuant à élargir et à renforcer l'offre pédagogique en matière d'inclusion, d'orientation, de professionnalisation et d'insertion, d'ouverture disciplinaire et thématique ;
- Des dispositifs importants pour encourager et accompagner la mobilité internationale sortante dans le cadre du cursus, grâce à un vaste réseau de partenaires internationaux et à la mobilité obligatoire en quatrième année.

b) Faiblesses

- Un choix d'atelier prématuré et insuffisamment préparé au regard de l'importance qu'il va revêtir dans le parcours et la formation de l'étudiant ;
- Des dispositifs trop limités et dépendant de la décision du chef d'atelier : le croisement des esthétiques et des regards par l'invitation de personnalités extérieures, l'évaluation du travail engagé ;
- Une articulation des deux cycles d'études insuffisamment définie en termes d'objectifs et de compétences, de modalités et progressivité des enseignements et d'évaluation différenciés, ce qui ne favorise pas l'entrée directe en deuxième cycle d'étudiants issus d'autres écoles ou formations notamment étrangères ;
- Une lacune prégnante en matière de collecte et d'analyse d'indicateurs clés liés à l'attractivité des formations, la réussite étudiante, et l'insertion professionnelle, qui obère la capacité d'évaluation et de pilotage de l'Ensba ;
- Le manque criant d'espaces adéquats qui pèse significativement sur les enseignements et la vie de campus, obligeant l'administration, les corps professoral et étudiant à composer avec cette contrainte au quotidien.

c) Recommandations

- Améliorer significativement le processus de choix et d'acceptation à l'entrée dans les ateliers de pratique artistique ; par exemple en évaluant la pertinence et la possibilité de consacrer la première année ou le premier semestre à l'orientation, afin de permettre aux étudiants de se familiariser préalablement avec le fonctionnement de l'école et la réalité vraie des diverses pratiques d'ateliers ;
- Doter l'Ensba d'une capacité de pilotage et d'amélioration continue reposant à la fois sur la collecte et l'analyse de données, la concertation avec les enseignants et les étudiants, et l'ouverture des réflexions à des personnalités qualifiées et aux diplômés ;
- Poursuivre la restauration du lien de confiance mutuel entre l'école et les étudiants, notamment en renforçant le soutien financier et humain aux initiatives étudiantes, en particulier aux espaces et projets autogérés, et en poursuivant le dialogue dans le cadre des instances ;
- Imaginer à très court terme des réponses éphémères et innovantes pour créer des espaces de convivialité et d'hospitalité pour la vie étudiante.

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

La politique de recherche

Référence 14. « La politique de recherche de l'établissement identifie des résultats en cohérence avec ses orientations structurantes. »

1 / Une politique de recherche sans axes et ni résultats explicites durant la période d'évaluation

Si l'école a tenu compte des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation du DNSAP en 2019, en renforçant les échanges entre praticiens et théoriciens, force est de constater que, comme l'école le reconnaît dans son RAE, « les activités de recherche ont longtemps été négligées ». Une volonté de renforcement de la politique de recherche s'exprime (l'école annonce la création d'un conseil de la recherche [CR] à compter de l'année 2023-2024), mais l'Ensba en reste au stade de l'énonciation pour quelques actions assez locales, au lieu de la mise en place d'une réflexion globale à mener avec tous les acteurs de l'école, et sur laquelle fonder une véritable stratégie de la recherche.

Il existe certes aux Beaux-Arts de Paris des activités de recherche sur l'art, menées par un noyau d'enseignants théoriques de très haut niveau pour des institutions diverses (École du Louvre, INHA, École des Chartes, universités françaises et étrangères). Le document « Produits et activités de la recherche aux Beaux-Arts de Paris sur la période de 2017-2022 », rédigé par l'établissement et annexé au RAE, dresse l'inventaire de ces nombreuses activités. Les productions résultant d'une recherche-crédation ou des résidences y sont en très forte minorité par rapport aux productions sous forme de textes scientifiques dont d'ailleurs peu sont publiées dans les éditions de l'école.

Aucune n'est portée par des artistes, notamment chefs d'ateliers de l'école. On regrette ici que le « laboratoire expérimental » rassemblant praticiens et théoriciens, annoncé dans les Observations de l'établissement faisant suite au précédent rapport d'évaluation, ne se soit pas concrétisé, car il avait précisément « pour objectif de produire un objet éditorial ».

La recherche elle-même se confond donc essentiellement avec la production de connaissances par les professeurs théoriques et n'aborde pas la spécificité de la recherche en et par l'art, qui n'est ni une recherche sur l'art dans ses différentes dimensions (historique, psychologique, sociologique) ni une simple collaboration, plus ou moins étroite, entre théoriciens et praticiens, notamment au travers de l'école doctorale SACRe.

Or c'était là le projet défendu par l'école en 2017, où celle-ci plaidait pour l'« invention » d'un doctorat en art s'émancipant du modèle pensé par les sciences exactes et les sciences humaines, formulait son aspiration à une meilleure représentation des artistes dans les instances en charge de l'évaluation et du financement des recherches, et appelait à la défense d'un enseignement artistique distinct de celui des universités d'arts plastiques »⁴⁸.

Le comité estime que les principes de la recherche mériteraient d'être mis en débat au sein de l'établissement avec la production d'un « manifeste » de la recherche par la pratique – prélude à la mise en place d'une politique structurée en interne, et utile aux négociations avec les partenaires extérieurs. Et cela d'autant plus que, lors de la visite du comité d'experts du Hcéres, allusion a été faite à plusieurs reprises aux tensions avec le laboratoire SACRe de Paris Sciences & Lettres (PSL) qui encadre le doctorat en art, tensions qui ont conduit PSL à ne pas accorder de contrat doctoral en 2022. Le comité observe d'ailleurs que cette question est partagée par d'autres écoles d'art membres de SACRe, pour qui cette formation doctorale n'englobe pas toutes les formes que pourrait prendre un travail adossant la pratique à une recherche théorique⁴⁹.

⁴⁸ Lors du CA du 13 octobre 2021, le directeur de l'école, en partance, regrettait également l'abandon de son projet de 3^e cycle associant résidence de jeunes artistes et post-diplômés

⁴⁹ Le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris distingue de fait le doctorat SACRe d'un doctorat d'interprète de la musique.

Force est donc de constater qu'il n'existe pas aujourd'hui de politique de la recherche, menée par des équipes identifiées et pas d'axes de recherche définis (au-delà des quatre chaires). Même si les entretiens avec le comité ont permis de mesurer de fortes attentes concrètes liées au futur CR de la part de plusieurs secteurs liés à la recherche⁵⁰, sa « feuille de route » – par ailleurs très générale – n'envisage pas une réflexion sur la nature même de la recherche en art, par l'art et sur l'art afin d'appuyer son action sur un socle définitoire propre à l'établissement – d'autant plus qu'un travail de « labellisation » des activités de recherche fait partie de ses missions. **Le comité ne peut que recommander l'instauration d'une démarche volontariste et ambitieuse pour doter l'école d'un programme et de structures de recherche(s) à la hauteur de sa réputation. Ce travail doit reposer en grande partie sur les enseignants en théorie et les artistes enseignants de l'école.**

La participation de l'établissement à l'avancement des connaissances sur le plan international et la portée de ses activités en la matière sont peu documentées dans le RAE, tandis que les entretiens ont révélé l'absence de recherches stratégiques de partenariats structurants, même si l'école a participé ponctuellement à quelques projets de recherche à l'international⁵¹. Paradoxalement, alors qu'elle n'a pas défini en quoi consiste sa contribution à l'avancement des connaissances, l'école rapporte une « nette augmentation des sollicitations pour participer à des consortiums de recherche » (RAE) résultant de récentes affiliations à des groupes de travail.

Le comité recommande au futur conseil de recherche de définir les objectifs scientifiques institutionnels pour ces collaborations scientifiques. Il recommande également de renforcer les collaborations avec l'école d'architecture de Paris-Malaquais, comme cela est demandé par les tutelles depuis de nombreuses années.

Référence 15. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / L'absence d'un budget identifié pour la recherche

Les ressources humaines strictement consacrées à la recherche se réduisent à un poste de responsable de la recherche depuis 2012, doté d'un adjoint, et principalement dévolu à la coordination du doctorat et à l'accompagnement des étudiants à la recherche (mémoire, séminaires). Les entretiens ont révélé que ce tandem (initialement composé d'un praticien et d'un théoricien) se limitait désormais au seul poste de Responsable de la recherche dont le statut s'avère actuellement intérimaire et la rémunération sous-valorisée au regard de sa mission.

Il n'existe pas de budget identifié pour la recherche⁵², mais une « mosaïque » d'initiatives sans mutualisation ou coordination intégrant une activité de recherche – chacune dotée de moyens propres au service dont elle relève. On citera ici les expositions, les collections, la bibliothèque, la maison d'édition, ainsi que la médiation et les manifestations culturelles, voire certains projets montés avec des partenaires académiques et culturels. De surcroît plusieurs activités ont une dépendance vis-à-vis du mécénat (Chaires, diagonales, séminaires, mémoires) qui peut les fragiliser. Il n'existe pas de système de décharges au titre de la recherche ou de l'encadrement des doctorants.

En conclusion, de l'absence d'une véritable stratégie de la recherche avec des orientations structurantes découle l'absence de mise en place d'une politique centralisée de ressources et de soutien à la recherche. Il faut hélas souligner ici la baisse constante du nombre de doctorants déjà évoquée, de 14 en 2016-2017 à 7 en 2019 puis 3 en 2022. Cette régression crée un doute quant à la capacité de l'école à faire valoir ses spécificités, et un engagement réel, en matière de recherche-crédation.

⁵⁰ Enseignement ; expositions ; collections ; médiation et manifestations culturelles ; bibliothèque, éditions, partenaires académiques et culturels
⁵¹ Comme le projet « La Circulation des Images » du Centre IMAGO, labellisé Centre d'excellence Jean Monnet et cofinancé notamment par le programme Erasmus +, ou le projet Beautés futures/Structural Colors de PSL-L'Oréal financé par PSL : en partenariat avec María Boto Ordóñez (HOGENT- Haute École de Gand).

⁵² Les contrats doctoraux dans le cadre de SACRe, complétées par des aides matérielles et structurelles au sein de l'école, ne constituent pas à proprement parler des aides pour la recherche spécifique au sein de l'Ensba, mais des dispositifs pédagogiques.

Référence 16. « L'établissement appuie sa politique d'innovation et d'inscription des savoirs dans la société sur des orientations structurantes. »

3 / Des initiatives d'ouverture à la société nombreuses, mais une politique à mieux définir

Bien qu'ambitionnant de s'imposer comme « un opérateur de référence du débat d'idées dans le milieu des arts plastiques et de la culture et du dialogue avec la société civile » (Contrat de performance), les interrogations persistantes sur la place de la recherche au sein de l'équipe pédagogique et son manque de définition des priorités dans la réflexion stratégique et de fléchage budgétaire ont freiné considérablement le déploiement et le suivi d'orientations structurantes dans le cadre d'une politique d'innovation et d'inscription des savoirs dans la société.

La diffusion des savoirs vers des publics académiques et amateurs a été améliorée grâce à la réalisation de plusieurs projets de numérisation et de création (ex. inventaire des peintres et sculpteurs de l'école, 1793-1968, 45 cours de morphologie) et à la consolidation de bases de données (imprimés et collections), désormais accessibles par le portail Alexandrine lancé fin 2022. La maison d'édition de l'établissement n'accueille de façon structurelle ni collection consacrée à la recherche ni revue scientifique, mais publie ponctuellement des écrits de chercheurs ou des actes de colloque. L'école a organisé, en 2016 et 2017, un colloque international ouvert au public, mais celui-ci a été abandonné durant la période évaluée, ce que le comité regrette.

Si les actions de diffusion de la recherche sont ainsi pratiquement inexistantes, en revanche les actions de médiation vers un plus large public ont fait l'objet d'une attention particulière, comme en témoignent les différents comptes rendus des conseils d'administration ces dernières années. Trois orientations en ont guidé le déploiement :

- Ouvrir au grand public tous les moments de mise en valeur des recherches plastiques des étudiants, ne se limitant pas à l'exposition des travaux de fin d'études ;
- Exposer davantage les collections du musée, le patrimoine de l'école dans le cadre d'expositions ou encore de conférences et formations ouvertes au public. Le service de la médiation et les conservatrices du Musée mènent de leur côté de nombreuses actions de sensibilisation au patrimoine (bâtiments et collections) auprès de la communauté de l'école ainsi que lors des Journées du patrimoine ;
- Développer les pratiques amateurs et la médiation vers des publics cibles. Principalement circonscrites à l'Île-de-France, les actions de médiation consistent notamment en l'accueil de publics scolaires des académies de Créteil et de Versailles et de groupes de mineurs non accompagnés avec Médecins sans Frontière. L'académie des amateurs et les cours d'histoire de l'art accueillent un public croissant (environ 1 500 personnes pour la Naba en 2022).

Ces deux derniers points montrent cependant leurs limites (cf. référence 20).

Enfin, une formation certifiante est accessible aux diplômés dans le cadre du programme Artiste Intervenant en Milieu Scolaire (AIMS). En 2022, un étudiant bénéficiait de ce programme doté d'une bourse. **Le comité recommande d'amplifier cette formation, notamment à l'aune de l'intérêt croissant porté à la pratique artistique en lien avec la santé (milieu hospitalier, centres de gériatrie, muséothérapie etc.).**

L'évaluation des produits et des activités de la recherche

Référence 17. « Les produits de la recherche de l'établissement satisfont à des critères de qualité. »

4 / Un manque de cadrage en matière de produits de la recherche

Si le RAE, l'annexe « Produits de la recherche » et les rapports d'activité recensent les contributions des enseignants théoriciens à des publications, à des jurys, à des expositions ou encore leur affiliation à des laboratoires de recherche, ni la nature, ni la portée, ni l'impact de leurs divers travaux ne sont adéquatement caractérisés et évalués. Ils consistent essentiellement en l'extériorisation de productions artistiques par des

collaborations avec des acteurs des champs académiques, reconnus ou émergents, tant dans les domaines des sciences humaines que des sciences exactes (ex. : la Chaire « Supersonique » en collaboration avec l'IRCAM). Cette interdisciplinarité est perçue comme favorisant « naturellement » la visibilité d'une recherche-création se concevant ici comme le produit d'une rencontre entre artistes et scientifiques ou théoriciens, dans l'élaboration d'une réflexion commune sur des problématiques identifiées – principalement dans le cadre du laboratoire SACRe, ce qui est pourtant réducteur. Les résultats de ces recherches communes sont présentés sous forme d'expositions (une quinzaine par an) organisées dans divers lieux : musées, galeries, centres d'art, et des lieux plus inhabituels (associations, théâtres, festivals).

Les détails manquent pour procéder à une véritable évaluation des résultats de la recherche. En dehors d'écrits scientifiques, il s'agit davantage de dispositifs à géométrie variable, ayant pour objectif de lier la recherche à la création en favorisant la transversalité pour le développement de collaborations pluridisciplinaires, le plus souvent de façon informelle, sans exigence de production de résultats explicites.

L'évaluation des produits et des activités de la recherche repose donc uniquement sur les compétences reconnues aux enseignants théoriciens et aux intervenants/conférenciers concernés par la recherche, sur la base de leur formation, de leur invitation à des jurys extérieurs, de leur appartenance à des laboratoires ou encore de leurs responsabilités éditoriales. Ces compétences sont en l'espèce de très haut niveau. En ce concerne la maison d'édition de l'école, **celle-ci ne compte ni comité de rédaction, ni comité scientifique ou comité de lecture.**

Une fois choisis les futurs axes de recherche de l'école le comité recommande au conseil de la recherche de définir les modalités de choix de projets ou publications sur la base de critères explicites.

Référence 18. « Les produits de la recherche sont en adéquation avec le potentiel de recherche de l'établissement et répartis entre ses personnels. »

5 / Un potentiel de recherche insuffisamment identifié et mesuré

La participation à l'élaboration des produits de la recherche n'est pas le fruit d'une organisation pensée en amont. Le comité ne peut que constater un flou généralisé sur qui fait exactement quoi. À défaut d'estimer un pourcentage global de temps consacré à la recherche parmi les enseignants⁵³, le comité s'est fondé sur le RAE, les entretiens menés sur place, les procès-verbaux des conseils pédagogiques de 2020 à 2023 et le planning du deuxième cycle 2023-2024 pour identifier une série de services concernés par la recherche en art telle que perçue dans l'établissement.

Le service des collections s'ouvre volontiers aux recherches des étudiants comme des enseignants, et propose des points d'articulation avec les enseignements théoriques et pratiques (notion de chefs-d'œuvre, sensibilisation patrimoniale). De façon plus diffuse, le service de la médiation et des manifestations culturelles contribue à nourrir la recherche par un programme de conférences attentif aux attentes thématiques des étudiants (par exemple, le cycle « Penser le présent », qui offre une tribune à des intervenants de haut niveau venant d'autres champs disciplinaires que les arts visuels). Si les doctorants peuvent également y procéder à la restitution de leurs recherches, ils restent encore trop peu nombreux à le faire.

Enfin, la riche bibliothèque de l'école pourrait être un outil performant pour y conduire des recherches, mais les étudiants l'envisagent davantage comme un lieu utile pour l'étude de leur programme théorique et la préparation des évaluations⁵⁴.

En définitive le comité ne peut que constater que le potentiel de recherche de l'établissement n'est pas suffisamment connu et mesuré.

⁵³ Quant aux doctorants et post-doctorants, le RAE se borne à évoquer le soutien que l'école leur apporte et sa volonté de les intégrer dans sa programmation générale, mais sans démontrer une prise en charge structurée par un coordinateur désigné pour ce volet d'activités

⁵⁴ Leurs mémoires de fin d'études n'y sont pas encore systématiquement archivés, ce qui ne favorise pas l'intérêt de la recherche auprès des étudiants.

Référence 19. « Les produits de la recherche de l'établissement respectent les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique et de la science ouverte. »

6 / Des principes éthiques et d'intégrité scientifique de la recherche partiels, dans un cadre de recherche très réduit

Aucune charte spécifique en matière d'intégrité scientifique n'a été rédigée à l'intention des enseignants de l'école. Pour les doctorants, l'école s'en remet à la formation dispensée par l'école doctorale dont le laboratoire SACRe dépend, et à la charte signée avec l'université de rattachement. Enfin pour les étudiants il existe un vade-mecum sur la méthodologie des mémoires de fin d'études qui aborde la question du plagiat, celle-ci figurant également, tout comme la fraude, dans le règlement des études.

En matière de science ouverte, il s'agit essentiellement de diffuser les seuls résultats de la recherche par l'accessibilité en ligne de diverses conférences et de bases de données (collections d'œuvres, imprimés, thématiques) ainsi que par des publications éditées ponctuellement par l'école. Seules certaines thèses sont accessibles sur www.thèses.fr.

Le comité suggère à l'école de travailler avec les autres partenaires de PSL sur les questions et enjeux liés au développement de l'intelligence artificielle (IA), qui en sont encore à leurs balbutiements en matière d'éthique de la recherche.

Référence 20. « Les activités de recherche de l'établissement contribuent à l'inscription des savoirs dans la société. »

7 / Une contribution marginale à l'inscription des savoirs dans la société

Sans pouvoir être qualifiées – pour la majorité –, de produits de la recherche, l'établissement mène des actions plurielles en matière de monstration et de sensibilisation à la création artistique sous toutes ses formes et au patrimoine culturel, dans différents formats, sur site et en ligne, destinées à un public diversifié et non expert, y compris pour des scolaires et des publics en situation de vulnérabilité (cf. réf. 16).

Ceci étant, on peut s'interroger sur la différence entre la médiation habituellement liée à la monstration de l'art et celle de la présentation des résultats de la recherche menée au sein de l'école. Cette distinction entre savoirs et œuvres perd parfois en signification lorsqu'il s'agit de l'exposition d'œuvres expérimentales d'étudiants, ou encore de manifestations thématiques supposant une recherche et une problématique. Les initiatives « Théâtre des expositions »⁵⁵, « L'art contemporain et son exposition » (avec Sorbonne Université et l'ENSAD), qui donnent lieu à une exposition par an, les manifestations lors du festival annuel « Des mondes nouveaux » ou encore le travail de récréation en direct d'étudiants lors de l'exposition « pastel XXL » au Musée d'Orsay, pourraient entrer dans cette catégorie intermédiaire entre la création et la recherche. Mais le comité n'a pas disposé de suffisamment d'éléments pour lui permettre de saisir ce qui distingue ces manifestations de simples monstractions de travaux artistiques, témoignant clairement de la dimension pluridisciplinaire de la production – sinon dans les objets, au moins dans la médiation accompagnant ces expositions.

En dépit d'un foisonnement de partenariats et de l'instauration des chaires qui ont grandement contribué à ouvrir les enseignements à d'autres disciplines, les projets collaboratifs de recherche avec des industriels sont inexistantes et questionnent sur sa capacité à s'emparer des défis technologiques sur lesquels pourtant s'interrogent de nombreux artistes contemporains.

De ce point de vue, **le comité recommande que le nouveau conseil de recherche s'inscrive dans une démarche prospective, qui lui permettrait d'animer une réflexion sur les liens entre la création, l'industrie, la santé et les nouvelles technologies**, notamment en matière de data, d'intelligence artificielle et de neurosciences. **Sur les questions du développement durable, le comité suggère également d'amplifier la portée de la chaire « Habiter le paysage » en renforçant ses liens avec l'école d'architecture Paris-Malaquais.**

De même l'établissement ne paraît pas agir comme une ressource auprès d'acteurs privés et publics de la société civile en valorisant – tant sur le plan intellectuel que financier – son expertise, que ce soit sur la place

⁵⁵ Conçu par la filière : « Artistes, métiers de l'exposition »

des artistes, la recherche-création, le patrimoine qu'il conserve, ou encore la singularité de son modèle pédagogique.

Cette ouverture fondée sur la volonté de favoriser un regard contemporain des étudiants sur le passé, demeure à ce jour trop ponctuelle, en raison des difficultés à rendre visible le patrimoine de l' cole (collections et bâtiments historiques) pour cause de sous-financement structurel – et cela en dépit de l'obtention récente de l'appellation « Musée de France ». **Le comité recommande dans ce contexte de prendre en considération la diffusion en ligne pour élargir le spectre de diffusion de la richesse unique d'une «  cole-musée » telle que les Beaux-Arts.**

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Les compétences et les expertises diversifiées des enseignants-chercheurs du champ théorique, issus de l'université ;
- Une politique de diffusion de l'art vers un grand public en nette progression ;
- La réputation de l'école, sa capacité à mobiliser des fonds extérieurs et son attractivité pour des intervenants et des partenaires extérieurs ;
- La richesse des collections de l'école-musée, aisément accessibles et objets d'études privilégiés ;
- Une bibliothèque de référence en art contemporain, instituée comme un organe central de l'école.

b) Faiblesses

- Une recherche propre quasiment inexistante, sans véritable stratégie, notamment doctorale pour la recherche en art et par l'art, cantonnée à son volet théorique ;
- Un partenariat en perte de vitesse avec PSL ;
- La faiblesse des moyens (budget, infrastructure) alloués aux activités de recherche ;
- Le manque de visibilité des pratiques et produits de la recherche au sein de l'école et une diffusion publique des savoirs scientifiques faible par ailleurs ;
- La sous-exploitation de la bibliothèque, des collections et de la maison d'édition à des fins de recherche et de restitution de la recherche.

c) Recommandations

- Formuler, au sein même de l'école, avec ses professeurs, et le Conseil de la Recherche les fondements épistémologiques d'une recherche faisant la part respective d'une recherche en art (impliquant des artistes), pour l'art et sur l'art, afin d'identifier l'originalité de l'école dans le paysage des autres écoles d'art ;
- Définir en conséquence une stratégie, en cohérence avec son identité singulière et avec l'ensemble de son projet pédagogique et culturel et y inclure la place des éditions, des résidences, des chaires, des coopérations académiques et culturelles ;
- Créer un véritable Département de la Recherche au sein de l'école, disposant d'un Responsable, d'une équipe et d'un budget (comprenant la mise en place de résidences et de bourses de recherche) ;
- Élargir les partenariats de recherche avec l'école d'architecture de Paris Malaquais en lien notamment avec la Chaire « Habiter le paysage » ou encore avec des acteurs de la société civile ;
- Mettre en place un plan stratégique de communication et de diffusion notamment en ligne des productions de la recherche.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL DU 1^{ER} CYCLE

Établissement ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES BEAUX-ARTS DE PARIS

Présentation de la formation

L'École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba) de Paris, qui répond aujourd'hui au nom des Beaux – Arts de Paris, délivre un diplôme du premier cycle conférant grade de licence (après trois ans), qui s'inscrit en *continuum* avec un diplôme national supérieur d'arts plastiques (DNSAP) conférant grade de master (après deux ans). L'école compte en moyenne 276 étudiants en 1^{er} cycle chaque année durant la période évaluée (2019-2022) pour un total de 564 étudiants inscrits à l'Ensba en 2019, soit une distribution presque équivalente entre les deux cycles, à l'exception de la dernière année évaluée (52 % en 1^{er} cycle).

1/La politique et la caractérisation de la formation

Le modèle pédagogique de l'école, anciennement revendiqué comme composante fondamentale de son identité (l'« Atelier »), a été actualisé par un ensemble de dispositifs complémentaires spécifiques au 1^{er} cycle.

La pédagogie du 1^{er} cycle se définit et s'articule autour de deux pôles : d'une part, le *conservatoire*, dont les enseignements sont ancrés dans les savoirs théoriques et les savoir-faire techniques, et d'autre part, le *laboratoire* axé sur l'expérimentation, le travail en atelier (qui occupe une part significative du temps de travail des étudiants). Une solide formation théorique est dispensée (ajout récent de l'histoire de l'art dès la 1^{re} année) sous forme de cours magistraux et de séminaires. Cette pédagogie est au service de la construction de parcours très individualisés de formation des étudiants de l'école, tout au long du cursus.

L'école compte aujourd'hui 29 ateliers dirigés par des enseignements artistes ou théoriciens et 70 professeurs permanents (35 chefs d'atelier, 4 professeurs de dessin, 7 théoriciens, 12 enseignants techniques, 12 enseignants de langue), ainsi, que de nombreux ateliers (ressources) de production. Un ensemble de dispositifs complémentaires est proposé aux étudiants du 1^{er} cycle : choix d'un second atelier de référence, enseignements théoriques et techniques dès la première année, enseignements transversaux « Diagonales » permettant d'aborder des disciplines extérieures au champ de l'art (économie, médecine, sociologie...). Plus collégiaux, ils permettent à la formation de faire évoluer son « contre-modèle » pédagogique, et de revendiquer une pertinence contemporaine de ce modèle historique. Les quatre chaires récemment créées, Dessins Extra-Larges, habiter le paysage, troubles, dissidences et esthétiques, supersoniques, sont accessibles aux étudiants du 1^{er} cycle ; les séminaires et les workshops qu'elles organisent ne sont toutefois pas obligatoires pour la validation du diplôme.

La formation du 1^{er} cycle est ouverte à l'international grâce notamment à plusieurs dispositifs encourageant la mobilité (voyages d'étude, stages, etc.) et soutenus par un vaste maillage de partenariats publics et privés, locaux, nationaux et internationaux (pour l'étranger, citons les relations avec l'université des arts de Tokyo, l'université des arts de Londres – Central St-Martins, Hochschule für bildende Künste Hamburg et sept partenariats actifs aux États-Unis, dont la School of the Art Institute à Chicago). Toutefois, si le RAE de l'établissement fait état de 60 étudiants internationaux dans le 1^{er} cycle chaque année, les mobilités étudiantes sortantes et entrantes en 1^{er} cycle sont très faibles, voire nulles au cours de la période évaluée. Si les étudiants ne sont pas envoyés en mobilité à l'étranger au cours des trois premières années de la formation (zéro sortant de 2019 à 2022), l'Ensba a néanmoins mis en place un dispositif de voyage d'étude organisé par les ateliers de pratiques artistiques, occasion d'exploration ciblée à l'international et faisant l'objet d'un programme pédagogique validé par une commission d'attribution composée de professeurs de l'école. On n'a toutefois aucune idée des flux concernés. Le voyage d'étude ne donne pas lieu à l'attribution de crédit ECTS.

La formation s'efforce d'identifier ce qui pourrait être qualifié d'introduction à la recherche dans l'enseignement supérieur artistique parmi les activités déjà développées en son sein, mais elle rencontre des difficultés liées précisément à l'absence d'une réflexion préalable sur ce qui fonde la recherche en art, par l'art et sur l'art.

Jusqu'ici, il apparaît que l'introduction à la recherche se conçoit essentiellement comme une ouverture sur les travaux théoriques (sept enseignants permanents, dont plusieurs enseignants-chercheurs) issus des sciences humaines (histoire et théorie de l'art, en particulier) et des sciences exactes, proposées aux étudiants des trois années, voire comme une activité consubstantielle à la production de connaissances par l'ensemble des professeurs et des intervenants au sein de la formation.

La préparation à l'insertion professionnelle fait l'objet d'efforts au cours de la période évaluée pour outiller les étudiants à la vie professionnelle. L'écosystème de l'art environnant les Beaux-arts de Paris permet de susciter aisément des interactions professionnalisantes, dans le cadre de partenariats formalisés (Palais de Tokyo, Centre Pompidou, Musée d'Orsay, Paris, Sciences et Lettres, Centre national de la danse, etc.) ou dans le cadre d'échanges plus informels. La nécessité de professionnaliser les parcours, identifiés par la précédente direction, a donné naissance à deux filières professionnalisantes : la filière « *Artistes et métiers de l'exposition* » pour former à la régie, à la scénographie, à la médiation et au métier relatif à la présentation et à la diffusion ; et, la filière « *Fresque et art en situation* » qui permet de travailler avec des artistes œuvrant *in situ*. Des ateliers kits pro offerts dès la 2^e année et des entretiens individuels packs pro, dès la 3^e année, sont également mis en place, ainsi que des dispositifs de soutien pour les diplômés (résidences, bourses, offres d'emploi, prix répertoriés dans une newsletter bimensuelle). De manière plus ancienne, les chefs d'ateliers, artistes professionnels, accompagnent les étudiants dans leurs projets d'insertion professionnelle. De nombreux appels à projets, prix, propositions de stage en lien avec des opérateurs culturels, voire offres d'emplois à temps partiel, sont proposés aux étudiants à l'occasion d'un « Flash Pro » mensuel. Par ailleurs, un certain nombre d'étudiants du 1^{er} cycle sont mobilisés dans le cadre des projets d'exposition portés par la filière professionnalisante « Artistes et métiers de l'exposition ».

2/L'organisation pédagogique de la formation

La pédagogie du 1^{er} cycle est orientée vers la prise d'autonomie des étudiants, condition nécessaire d'une pratique personnelle et singulière, mais elle manque d'accompagnement et n'est pas encore déclinée dans le cadre d'une approche programme et/ou par compétences. Le parcours pédagogique de l'étudiant se construit au gré de l'évolution de sa pratique. La pluridisciplinarité n'est pas obligatoire, mais est toujours rendue possible pour favoriser l'expérimentation et l'élargissement des centres d'intérêts des étudiants. L'organisation de workshops et de séances de travail autour d'invités dans le cadre de l'atelier permet de fabriquer un programme pédagogique spécifique à chaque atelier. L'organisation pédagogique de chaque atelier est annoncée aux étudiants qui choisissent leur atelier en début de cycle (et peuvent en changer au cours du cycle). L'emploi du temps, qui varie presque chaque semaine, est à composer soi-même, au gré des projets, cours obligatoires, propositions diverses de prix, de workshops, de conférences. Dans cette organisation pédagogique revendiquée comme propre à la formation et à l'école, il est fait peu de place à la spécialisation progressive ; les possibilités de réorientation des étudiants en cours de formation se trouvent ainsi entravées. Cette difficulté doit être prise en considération, même lorsque les flux concernés sont actuellement très faibles.

Les modalités et les formats d'enseignements pratiques et théoriques offerts aux étudiants sont variés. En parallèle de l'enseignement en atelier, le dispositif des Diagonales (108 heures durant les trois années) structure l'enseignement théorique des trois premières années du cursus. Les six diagonales (philosophie, sciences, cinéma, archivistique, technologie et métamorphoses) sont identifiées par des disciplines. Chaque Diagonale a un professeur qui organise chaque année deux workshops de deux jours, précédés et suivis de séances de travail avec les étudiantes et étudiants. Parmi les différentes modalités d'enseignement, l'école propose des enseignements magistraux dans le cadre des cours d'Histoire générale de l'art du 1^{er} cycle, qui s'adressent soit à l'ensemble d'une promotion (2^e et 3^e année), soit à des demi-groupes (1^{re} année). Des formats à effectifs plus réduits sont proposés dans le cadre des Diagonales qui fonctionnent sur le modèle du workshop. Par ailleurs, la programmation culturelle hebdomadaire appelée « penser le présent » invite des personnalités prestigieuses : cette programmation culturelle est conçue pour les étudiants et fait partie intégrante du dispositif pédagogique. En revanche, les modalités d'enseignements à distance n'ont pas été considérées par le Conseil pédagogique comme adaptées à l'enseignement de l'école et n'interviennent qu'à titre très exceptionnel. La formation dispose ainsi d'une assez importante variété de formats d'enseignement, appréciés des étudiants, qui le seront davantage lorsque les problèmes de locaux, qui en entravent l'essor, trouveront un début de solution.

L'internationalisation de la formation s'appuie sur deux dispositifs efficaces qu'il s'agit désormais de compléter par une politique dynamique de mobilité. Le cursus prévoit, en effet, l'enseignement obligatoire de langues étrangères et le développement des compétences interculturelles dans le cadre de stage, de voyages d'études ou de projets personnels. Ce sont là deux atouts considérables pour aborder l'insertion professionnelle (voir supra) dans une scène artistique de plus en plus globalisée. L'anglais, en particulier, se pratique notamment dans des ateliers dirigés par des artistes internationaux. Les projets « hors-piste » offrent également aux étudiants des expériences à l'étranger dans le but d'élargir leurs perspectives et apprentissages. Il y a lieu de systématiser

ces mobilités sortantes qui restent inexistantes en dehors de ce dispositif alors que d'autres outils existent qui en faciliteraient le développement.

3/L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

La mesure, et donc l'appréciation, de l'attractivité est rendue difficile, voire impossible, par l'absence de données, quantitatives notamment. Au cours de la période évaluée, la formation compte entre 274 et 279 inscrits dans le cycle, avec une moyenne de 82 étudiants en première année, dont environ 66 néo-entrants les deux premières années, 87 en 2021-2022. Chaque année depuis 2019 a lieu la journée portes ouvertes d'information. Cet événement remporte un fort succès (jusqu'à 3 000 personnes en présentiel sur la journée d'après le RAE) avec une hausse significative des néo-entrants en 2021. Mais on ne connaît pas précisément le nombre de candidatures au concours d'entrée dans la formation. La formation devrait engager dès que possible une analyse minutieuse des données que Parcousup permet de moissonner afin d'être en mesure d'ajuster efficacement ses dispositifs pédagogiques à cette hausse soudaine et conséquente de ses effectifs.

Les dispositifs de suivi pédagogique individualisé, de la 1^{re} à la 3^e année, ont été renforcés au cours de la période évaluée, mais demeurent insuffisants. Depuis 2019, une réorganisation des rendez-vous pour les inscriptions sous la forme d'ateliers a été instaurée afin de fluidifier l'accueil des nouveaux étudiants. Mis en place en 2020, un collectif pédagogique de 1^{re} année veille à leur intégration et à leur développement artistique. Ils sont reçus deux fois au cours de leur 1^{re} année à l'école par ce collectif pédagogique (composé du directeur des études et d'enseignants) : la première fois pour faire un point sur l'arrivée dans l'école et l'intégration dans l'atelier ; la deuxième fois dans l'atelier pour faire un point sur l'évolution de la pratique artistique.

La pertinence de cette formation du premier cycle se trouve presque entièrement appréciée à l'aune de la poursuite d'étude au sein du deuxième cycle de l'Ensba, ce qui est en cohérence avec la politique de formation de l'école et certains de ses choix pédagogiques (prééminence de l'atelier, logique de continuation entre 1^{er} et 2^e cycles). L'Ensba ne réalise ainsi pas d'enquête relative aux débouchés des diplômés du 1^{er} cycle, car, comme l'indique le RAE, la plupart de ceux-ci poursuivent en deuxième cycle à l'école. Elle n'accompagne pas non plus ses étudiants envisageant d'autres projets, d'insertion ou d'études, après le diplôme du 1^{er} cycle (environ deux chaque année pour la période évaluée).

4/Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

Malgré les recommandations émises par le Hcéres lors de la précédente évaluation, la démarche d'amélioration continue demeure mal documentée et limitée dans sa portée en raison de l'absence d'outils de pilotage, de critères et d'objectifs établis, ainsi que d'un manque de clarté sur le rôle et les responsabilités de la commission de scolarité et du conseil pédagogique. Ce sont ces deux dernières instances qui assurent l'amélioration continue du diplôme du 1^{er} cycle, notamment à l'aide des résultats d'une enquête annuelle sur les enseignements, réalisée à l'aide d'un questionnaire élaboré en 2021 par un groupe de travail composé d'enseignants et d'étudiants. Le conseil pédagogique de l'Ensba se réunit trois à quatre fois par an. Il fait évoluer la maquette pédagogique, les modalités d'organisation et la typologie des enseignements (proportion de workshop, de cours magistraux).

Si ces dispositions institutionnelles (réglementaires) sont en mesure de porter l'amélioration continue de la formation, leur fonctionnement devrait être renforcé de manière à inclure davantage de points de vue dans les échanges relatifs à l'évolution de la formation, son organisation pédagogique et le suivi et la prise en charge des difficultés rencontrées par les étudiants.

Cette ouverture devrait s'opérer spécialement en direction des diplômés du 1^{er} cycle et de personnalités qualifiées. La contribution des diplômés à l'évolution de l'offre ne semble pas encore intégrée au processus, pas plus que celle de personnalités qualifiées. La direction des études s'engage à lancer une dynamique d'amélioration continue grâce au partage des résultats et aux bilans du rapport d'activité.

Conclusion

Points forts

- Une formation du 1^{er} cycle développée dans un lieu riche, hybride d'enseignement, de conservation et d'exposition.
- Une formation du 1^{er} cycle au cœur d'un écosystème très favorable à l'insertion professionnelle et à la poursuite d'étude, notamment en raison du nombre et de la qualité des chefs d'atelier.
- Une équipe pédagogique de grande qualité.
- Une formation ambitieuse, favorisant l'autonomie des étudiants, construite en partie par la pédagogie de l'atelier.

Points faibles

- Une organisation pédagogique qui fait peu de place à la spécialisation progressive et entrave les possibilités de réorientation des étudiants en cours de formation.
- Une formation à et par la recherche en art qui peine encore à s'inscrire dans la formation
- Un suivi lacunaire de la qualité du recrutement et un accompagnement des étudiants encore insuffisant, notamment en première année, en dépit de dispositifs récemment implanté à ce niveau.
- Un pilotage qui ne s'est pas encore suffisamment engagé dans l'amélioration continue de la formation faute d'y avoir associé des acteurs fondamentaux de sa mise en œuvre (personnalités qualifiées, diplômés).

Recommandations

- Réduire la contrainte que l'espace fait peser sur la pédagogie en associant les étudiants du 1^{er} cycle à la recherche et à la mise en œuvre de dispositifs palliatifs. La participation des étudiants du 1^{er} cycle à ces enjeux pourrait redonner une dimension collective à la formation et contrebalancer une posture individuelle au sein de l'école induite par le parcours pédagogique.
- Mieux suivre la qualité du recrutement et renforcer l'accompagnement des étudiants primo-entrants, notamment lors de la phase cruciale de sélection de l'atelier.
- Associer davantage de personnalités qualifiées, extérieures à l'école, et d'anciens étudiants au pilotage de la formation de 1^{er} cycle, dans le cadre des instances dédiées existantes, ou bien en créant un conseil de perfectionnement spécialement pour le diplôme du 1^{er} cycle, susceptible d'incarner l'autonomie de ce cycle d'études.
- Formaliser de façon plus explicite les dispositifs de collaboration entre les différents ateliers de pratique artistique et, surtout, entre ateliers de pratique, enseignements techniques et enseignements théoriques.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'ARTS PLASTIQUES

Établissement

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES BEAUX-ARTS DE PARIS

Présentation de la formation

L'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris qui répond aujourd'hui à l'appellation des Beaux – Arts de Paris propose une formation du deuxième cycle de deux ans consacrée à la préparation du diplôme national supérieur d'arts plastiques (DNSAP) conférant grade de master. Ce diplôme s'inscrit dans la continuité du diplôme du premier cycle, délivré après trois ans de formation et conférant le grade de licence. La formation compte en moyenne 274 étudiants en 2^e cycle durant la période évaluée (2019 – 2022) pour un total de 564 étudiants inscrits à l'Ensba en 2019.

1/La politique et la caractérisation de la formation

L'organisation pédagogique du 2^e cycle privilégie la prise d'autonomie et la singularité des parcours de telle sorte que le diplôme du 2^e cycle est envisagé comme l'approfondissement du 1^{er} cycle de l'école. Pendant ces deux années, l'étudiant approfondit sa formation théorique, en particulier dans le cadre d'une recherche aboutissant à la rédaction et à la soutenance d'un mémoire. Le 2^e cycle est enrichi par un stage ou un séjour d'étude à l'étranger.

Les Beaux-arts de Paris forment des artistes dont la pratique est en permanence irriguée par des recherches multiples (artistiques, techniques et théoriques), mais encore assez peu coordonnées et ouvertes sur les pratiques des autres écoles d'art. L'organisation des enseignements théoriques du deuxième cycle sous la forme de séminaire de recherche (288 heures obligatoires) en 4^e année et de séminaire de diplôme en 5^e année (dont certains en partenariat, comme par exemple avec l'école du Louvre), permet d'aborder les méthodologies de travail propre à la recherche en art et sert aussi à la préparation du mémoire de recherche. Les enseignants-chercheurs (EC) de l'école sont impliqués dans le suivi des mémoires (ils assurent 288 heures de cours sans que le nombre de ceux intervenant en 2^e cycle soit distingué). Le DNSAP propose encore aux étudiants une série de formules impliquant une part variable de recherche dans le cadre des quatre chaires thématiques composées de modules complémentaires et interdépendants : cours théoriques, grandes conférences et workshops. On note enfin la possibilité de faire une 6^e année à l'école, ainsi que le partenariat avec le programme doctoral SACRe de PSL. Toutefois, le nombre d'étudiants engagés dans cette voie est très faible (trois doctorants en 2022). D'une manière générale, l'école reconnaît que le rapport de la formation à la recherche est plutôt faible et peu pensé dans cette formation de 2^e cycle, en raison d'un engagement insuffisant de l'équipe pédagogique dans les réflexions nationales et internationales sur la recherche en art, question fondamentale et incontournable pour un diplôme de niveau 7.

La mobilité internationale est majeure dans l'organisation du DNSAP. La formation compte une part importante d'étudiants internationaux durant la dernière année de la période évaluée (70 sur 257 inscrits dans le cycle). Les mobilités entrantes sont aussi assez sensibles avec 45 entrants en 2019-2020, une chute liée à la pandémie ensuite (18 entrants), puis 38 entrants en 2021-2022. Le deuxième cycle est également conçu autour de la possibilité pour une grande partie des étudiants de bénéficier d'une mobilité au cours de leur 4^e année (51 mobilités sortantes en 2021 pour 127 inscrits cette même année). Cette mobilité peut soit se dérouler dans un établissement d'enseignement artistique partenaire (plus d'une soixantaine de partenaires actifs à l'Outre-Mer et à l'étranger : citons les relations avec l'Université des arts de Tokyo, l'Université des arts de Londres – Central St-Martins, Hochschule für bildende Künste Hamburg et sept partenariats actifs aux États-Unis, dont la School of the Art Institute à Chicago) ; soit à travers un stage ; soit dans un laboratoire de recherche dans le cadre du projet dit « hors-piste ».

La préparation à l'insertion professionnelle a fait l'objet d'efforts au cours de la période évaluée pour outiller les étudiants à la vie professionnelle. Des ateliers kits pro et des entretiens individuels packs pro, sont mis en place, ainsi que des dispositifs de soutien pour les diplômés (résidences, bourses, offres d'emploi, prix répertoriés dans

une newsletter bimensuelle). Dix semaines de stage sont obligatoires durant la formation (15 crédits ECTS). De manière plus ancienne, les chefs d'ateliers, artistes professionnels, accompagnent les étudiants dans leurs projets d'insertion professionnelle. De nombreux appels à projets, prix, propositions de stage en lien avec des opérateurs culturels, voire offres d'emplois à temps partiel, sont proposés aux étudiants à l'occasion d'un « Flash Pro » mensuel. 90 intervenants extérieurs ont été ainsi sollicités en 2021-2022.

La formation entretient des relations multiples et régulières avec l'écosystème local des nombreuses galeries d'art qui l'entourent. Celui-ci permet chaque année à des étudiants d'exposer leurs travaux dans un contexte professionnel. Parallèlement, il existe des prix et des appels à projets : en 2023, 24 prix ont récompensé des travaux et 29 aides ont financé la production d'œuvres. Les étudiants ayant obtenu les « Félicitations » lors de la soutenance de leur diplôme en 2022 ont pu participer à une exposition intitulée *Pour en finir encore*, au Palais des Beaux-arts. Toutefois, le comité s'interroge sur l'intérêt de continuer à classer les étudiants en effectuant cette remise de félicitations dans la mesure où on peut se demander s'il s'agit d'un dispositif permettant de valoriser les étudiants qui prennent plus de risques et s'il ne faudrait pas imaginer un système moins excluant en proposant différentes expositions en rapport avec les thématiques traitées et surtout les engagements des artistes. La possibilité existe, pour une quinzaine d'étudiants et sur un mode non sélectif, de poursuivre une 6^e année en appui de leur projet professionnel. Enfin, une veille documentaire sur les réseaux sociaux de l'activité des anciens étudiants est assurée afin de relayer l'information auprès des étudiants et des diplômés récents via dans la newsletter de l'établissement.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

La pédagogie du 2^e cycle est orientée vers la prise d'autonomie des étudiants, condition nécessaire d'une pratique personnelle et singulière, mais elle n'est pas encore déclinée en une approche programme et/ou par compétences (APC). Les savoirs sont transmis dans les ateliers, le plus souvent dans le cadre de la réalisation de projets et donc dans une approche qualifiée d'« opérationnelle » qui pourrait aisément être traduite en APC. Les savoirs dispensés ne sont donc pas abstraits, mais immédiatement effectifs et privilégient l'apprentissage par le faire. Le diplôme prend la forme d'un dispositif assimilable à une exposition personnelle publique. Celle-ci s'inscrit de plain-pied dans une logique de professionnalisation tout comme elle entend manifester la cohérence du parcours singulier de l'étudiant qui aura articulé à sa manière les enseignements artistiques, techniques et théoriques.

Les modalités et les formats d'enseignements pratiques et théoriques offerts aux étudiants sont variés et délibérément orientés vers un accompagnement individuel des étudiants. L'organisation pédagogique du 2^e cycle privilégie les situations à effectifs restreints, permettant d'approcher au plus près les problématiques artistiques propres à chaque étudiant. Une large part de l'enseignement se produit ainsi à l'occasion de rendez-vous individuels, en particulier pour ce qui concerne la pratique artistique. Cette pédagogie est conduite par une équipe de très grande qualité.

Le cursus prévoit, enfin, l'enseignement de langues étrangères (48 heures en tout) et le développement des compétences interculturelles dans le cadre de stages, de voyages d'études ou de projets personnels qui sont autant d'atouts pour aborder l'insertion professionnelle dans une scène artistique de plus en plus globalisée. L'anglais, en particulier, se pratique notamment dans des ateliers dirigés par des artistes internationaux. Les projets « hors-piste » offrent également aux étudiants des expériences à l'étranger dans le but d'élargir leur connaissance en dehors des scènes de l'art contemporain.

3/L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation

La mesure, et donc l'appréciation, de l'attractivité est rendue difficile, voire impossible, par l'absence de données, quantitatives notamment. Aucune manifestation d'information analogue à la journée portes ouvertes n'est encore conçue spécifiquement pour l'entrée en 2^e cycle. La formation accueille prioritairement en deuxième cycle ses étudiants diplômés du premier cycle de l'Ensba. La capacité d'accueil est définie par un jury en cours d'année en fonction des admis au sein des deux cycles.

Cet ajustement régulier permet de supposer une adéquation optimale entre la demande et les possibilités d'accueil.

Il est toutefois très regrettable que l'Ensba n'explicite pas davantage cette pratique susceptible de valoriser la qualité du recrutement en 2^e cycle. Une légère diminution des effectifs est enregistrée en 2021 – 2022, durant la dernière année de la période évaluée, laquelle mérite d'être surveillée.

Les dispositifs de suivi pédagogique individualisé en 2^e cycle ont été renforcés au cours de la période évaluée, mais demeurent insuffisants. Depuis 2019, une organisation de rendez-vous pour les inscriptions a été instaurée afin de fluidifier l'accueil des nouveaux étudiants dans le cycle, très peu nombreux néanmoins (voire nul sur la

période évaluée : une capacité d'accueil pour ces néo-entrants est prévue – 16 en 2022 – pour toute admission au sein des deux cycles). L'école a engagé depuis 2020, un travail d'accompagnement et de suivi pour les étudiants en situation de handicap ou ayant des difficultés financières. La crise sanitaire a accentué les besoins et l'école a vu le nombre de bénéficiaires augmenter. Le pourcentage de réussite en cours de cycle et au diplôme est relativement élevé (94 diplômés en 2020 pour 165 inscrits en 2^e année, avec une progression à 123 pour 144 l'année suivante et 102 pour 130 en 2022).

Le suivi des diplômés n'est pas nettement perceptible dans les données fournies, mais l'Ensba conduit des enquêtes auprès de ses anciens étudiants du 2^e cycle. Les résultats de la dernière étude, menée en 2022 sur la promotion de diplômés de 2018, qui restent à vérifier d'année en année et, plus encore, à compléter, notamment en termes de revenus réels, se situent dans le haut de la fourchette des résultats annoncés par nombre d'écoles d'art françaises et européennes. Parmi ceux se déclarant en activité, l'enquête établit que 84 % déclarent exercer au moins une activité professionnelle dans le domaine des arts plastiques et du design (arts, design, communication) ; 72 % exerçant leur activité en tant qu'indépendant, 16 % en tant que salarié. Parmi les indépendants, 94 % se déclarent artiste-auteur. Enfin, 56 % des répondants exercent plusieurs activités professionnelles. Dans le cadre de la mise en place annoncée d'un Observatoire des diplômés, l'école ambitionne de consolider l'aide à la professionnalisation par la diffusion régulière d'offres d'emplois, de résidences et d'autres concours, ainsi qu'une publication numérique listant nombre de ressources utiles. L'étude des statistiques de l'activité artistique et de l'insertion professionnelle des diplômés de l'école relèverait également des missions principales de l'Observatoire.

4/Le pilotage et l'amélioration continue de la formation

Malgré les recommandations émises par le Hcéres lors de la précédente évaluation, la démarche d'amélioration continue demeure mal documentée et limitée dans sa portée en raison de l'absence d'outils de pilotage, de critères et d'objectifs établis, ainsi que d'un manque de clarté sur le rôle et les responsabilités de la commission de scolarité et du conseil pédagogique. Ce sont ces deux dernières instances qui assurent l'amélioration continue du diplôme de 2^e cycle, notamment à l'aide des résultats d'une enquête annuelle sur les enseignements, réalisée à l'aide d'un questionnaire élaboré en 2021 par un groupe de travail composé d'enseignants et d'étudiants. Le conseil pédagogique de l'Ensba, qui se réunit trois à quatre fois par an, fait évoluer la maquette pédagogique, les modalités d'organisation et la typologie des enseignements (proportion de workshops, de cours magistraux). En plus du conseil pédagogique, la commission de scolarité, qui se réunit deux fois par an, permet d'analyser les résultats de la formation et de vérifier son bon fonctionnement. Si ces dispositions institutionnelles (réglementaires) sont en mesure de porter l'amélioration continue de la formation, leur fonctionnement devrait être renforcé de manière à inclure davantage de points de vue dans les échanges relatifs à l'évolution de la formation, son organisation pédagogique et le suivi et la prise en charge des difficultés rencontrées par les étudiants et étudiantes. Cette ouverture devrait s'opérer prioritairement en direction des diplômés du 2^e cycle et de personnalités qualifiées, spécialement recherchées dans le domaine technologique. La contribution des diplômés à l'évolution de l'offre n'est pas encore intégrée au processus d'amélioration continue, pas plus que celle de personnalités qualifiées. Toutefois, la direction des études s'engage à lancer une dynamique d'amélioration. La mise en place d'une enquête d'évaluation des enseignements a donné lieu à un groupe de travail composé d'enseignants et d'étudiants qui s'est réuni à plusieurs reprises en 2021.

Conclusion

Points forts

- Une formation inscrite dans un lieu riche, hybride d'enseignement, de conservation et d'exposition.
- Une formation du 2^e cycle au cœur d'un écosystème très favorable à l'insertion professionnelle et à la poursuite d'étude (possibilité de faire une 6^e année à l'école, en partenariat avec le programme doctoral SACRe de PSL).
- Une équipe pédagogique de grande qualité.
- Une internationalisation de la formation déclinée dans plusieurs modalités et dynamiques.

Points faibles

- Un suivi opaque de la qualité du recrutement et un accompagnement des étudiants encore insuffisant bien qu'en progrès pour les diplômés.
- Un rapport de la formation à la recherche faible et peu pensé, qui souffre d'un engagement insuffisant de l'équipe pédagogique dans les réflexions nationales et internationales sur la recherche en art, question fondamentale et incontournable pour un diplôme de niveau 7.
- Un pilotage qui ne s'est pas encore suffisamment engagé dans l'amélioration continue de la formation, faute d'y avoir associé des acteurs fondamentaux de sa mise en œuvre (personnalités qualifiées, diplômés).

Recommandations

- Réduire la contrainte que l'espace fait peser sur la pédagogie en associant les étudiants à la recherche et à la mise en œuvre de dispositifs palliatifs. La participation des étudiants du 2^e cycle à ces enjeux pourrait redonner une dimension collective à la formation et contrebalancer une posture individuelle au sein de l'école induite par le parcours pédagogique.
- Engager l'équipe pédagogique de renom qui anime le DNSAP dans les débats portant sur la recherche en art afin de proposer un dispositif pédagogique illustrant l'originalité de cette formation dans l'animation de la relation entre l'enseignement artistique et la recherche en art.
- Associer davantage de personnalités qualifiées, extérieures à l'école, particulièrement dans le secteur des technologies, et d'anciens étudiants au pilotage de la formation de 2^e cycle, dans le cadre des instances dédiées existantes.

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Avis du comité | 3 |
| 1 / Forces principales | 3 |
| 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière | 3 |
| 3 / Recommandations principales | 4 |
| RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES BEAUX-ARTS DE PARIS | 5 |
| Présentation de l'établissement | 5 |
| 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire | 5 |
| 2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement | 7 |
| Le pilotage stratégique et opérationnel | 8 |
| 1 / Un établissement ayant actualisé son modèle historique et devant encore formuler son ambition | 8 |
| 2 / Une stratégie pertinente au cours de la période, à redéfinir pour la période future | 9 |
| 3 / Un ancrage parisien puissant et un réseau dense de partenaires internationaux sans perspective de développement stratégique | 10 |
| 4 / Une gouvernance insuffisamment formalisée | 12 |
| 5 / Une communication externe dynamique | 13 |
| 6 / Un système d'information opérationnel mais dépourvu de stratégie pluriannuelle et d'un rattachement fonctionnel optimal | 13 |
| 7 / Les prémices encourageantes d'une politique de la qualité dans le domaine de la gestion | 14 |
| 8 / Une analyse de soutenabilité entravée par une connaissance incomplète des coûts | 14 |
| 9 / Une politique de ressources humaines qui s'est améliorée | 15 |
| 10 / Un patrimoine immobilier en état de vétusté, présentant des risques importants pour la sécurité | 16 |
| Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel » | 17 |
| La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus | 18 |
| 1 / Une offre de formation singulière et en évolution | 18 |
| 2 / Une organisation pédagogique des ateliers à continuer d'affiner et un rééquilibrage des compétences théoriques et pratiques | 19 |
| 3 / Des efforts menés pour maintenir l'attractivité des Beaux-Arts de Paris | 21 |
| 4 / Un déficit de données de suivi de la réussite étudiante | 21 |
| 5 / Insertion professionnelle : des efforts sur l'accompagnement des étudiants, mais un pilotage insuffisant | 21 |
| 6 / Un pilotage déficient de l'évaluation de l'offre de formation | 22 |
| 7 / Un établissement attentif à la qualité de la vie étudiante et des initiatives étudiantes foisonnantes mais très contraintes | 23 |
| Conclusion du domaine « Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » | 25 |
| La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société | 26 |
| La politique de recherche | 26 |
| 1 / Une politique de recherche sans axes et ni résultats explicites durant la période d'évaluation | 26 |
| 2 / L'absence d'un budget identifié pour la recherche | 27 |
| 3 / Des initiatives d'ouverture à la société nombreuses, mais une politique à mieux définir | 28 |
| L'évaluation des produits et des activités de la recherche | 28 |
| 4 / Un manque de cadrage en matière de produits de la recherche | 28 |

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5 / | Un potentiel de recherche insuffisamment identifié et mesuré | 29 |
| 6 / | Des principes éthiques et d'intégrité scientifique de la recherche partiels, dans un cadre de recherche très réduit | 30 |
| 7 / | Une contribution marginale à l'inscription des savoirs dans la société..... | 30 |
| | Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » | 32 |
| | RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL DU 1^{ER} CYCLE | 33 |
| | RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'ARTS PLASTIQUES..... | 37 |
| | Table des matières | 41 |
| | Liste des sigles..... | 43 |
| | Observations de la directrice de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris | 44 |
| | Organisation de l'évaluation | 49 |

Liste des sigles

C

| | |
|-------|--------------------------------------------------------|
| CA | Conseil d'administration |
| CPER | Contrat de plan État-région |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CVEC | Contribution à la vie étudiante et de campus |

D

| | |
|-------|----------------------------------------------|
| DNSAP | Diplôme national supérieur d'arts plastiques |
|-------|----------------------------------------------|

E

| | |
|--------|------------------------------------------------------|
| Ensba | École nationale supérieure des Beaux-Arts (de Paris) |
| ETP(T) | Équivalent temps plein (travaillé) |

H

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

N

| | |
|------|--------------------------------|
| Naba | Nouvelle académie des amateurs |
|------|--------------------------------|

O

| | |
|-------|------------------------------------------------------------------|
| OPPIC | Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture |
|-------|------------------------------------------------------------------|

P

| | |
|-----|--------------------------------------|
| PSL | Université Paris Sciences et Lettres |
|-----|--------------------------------------|

R

| | |
|------|---------------------------------------------------------|
| RAE | Rapport d'autoévaluation |
| RNCP | Répertoire national des certifications professionnelles |

S

| | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|
| SACRe | Sciences, Arts, Création, Recherche » (programme doctoral et laboratoire) |
| SIRH | Système d'information ressources humaines |

V

| | |
|-----|---------------------------------|
| VSS | Violences sexistes et sexuelles |
|-----|---------------------------------|

Observations de la directrice de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris

BEAUX-ARTS DE PARIS

14, rue Bonaparte
75272 Paris cedex 06
+33 01 47 03 50 00
beauxartsparis.fr

Pierre Glaudes
Directeur du département de
l'évaluation des établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris



Monsieur le directeur,

Je souhaite vous remercier chaleureusement pour la qualité du rapport et des échanges que nous avons eus tout au long du processus d'évaluation avec nos correspondants du haut conseil et la délégation venue visiter nos sites les 12 et 13 octobre 2023.

Le rapport final reflète largement ces conversations nourries, sur le modèle pédagogique des Beaux-Arts et ses évolutions récentes, sur l'engagement et la qualité de nos équipes, sur l'équation économique, sur le défi matériel que représente l'état dégradé du bâtiment, sur nos fragilités enfin, qui plaident notamment pour que la recherche devienne l'une de nos priorités pour les années à venir.

Le rapport souligne surtout la contemporanéité du modèle historique de la pédagogie en ateliers, qui fonde l'identité de l'école, et son actualisation continue ces dernières années. La diversité des missions de l'établissement, entre son école, son musée, son monument et sa maison d'édition, a bien été appréhendée, de même que son nécessaire ancrage parisien au regard des liens patiemment tissés avec les institutions voisines et l'écosystème du marché de l'art qui participent à l'insertion de nos étudiants.

Un seul regret me semble devoir être partagé : celui de n'avoir pas réussi à convaincre la délégation de l'existence d'une recherche réelle et incarnée dans plusieurs projets (séminaires, travaux approfondis à l'occasion d'expositions, chaires etc.), pluridisciplinaires (histoire de l'école et de ses collections, création, expérimentation etc.) et protéiformes (recherches sur des matériaux, workshop etc.). Le rapport conclut, à tort, à l'inexistence de la recherche aux Beaux-Arts de Paris. Nous en comprenons les raisons : la recherche est peu structurée, insuffisamment valorisée et de ce fait, invisibilisée. Nous en déduisons un axe fort pour les prochaines années.

Au-delà, parce qu'il est documenté et souvent juste, le rapport sera, à n'en pas douter, un point d'appui important pour poursuivre l'amélioration du modèle des Beaux-Arts de Paris en impliquant l'ensemble de ses composantes et de ses communautés.

Ma réponse et mon projet pour la prochaine période d'évaluation s'articulent autour de cinq points qui sont autant de directions à prendre et d'objectifs à atteindre mais aussi, une approche et une méthode qui me paraissent indispensables pour garantir la cohésion et éviter de nouvelles crises, qui, trop souvent au cours de la décennie écoulée, ont retardé des projets d'avenir ou compromis leur réalisation. Cette approche est d'abord celle d'une école hospitalière et ouverte : accueillante pour l'ensemble des communautés de l'établissement, à l'écoute des projets et des idées et ouverte au monde et à la diversité des expressions artistiques.

Ministère
de la Culture

1. Surmonter les difficultés budgétaires et bâtimentaires

Comme le souligne le rapport, les prochaines années seront inévitablement marquées par deux réalités incontournables : la nécessité de retrouver une trajectoire budgétaire soutenable et les perturbations importantes engendrées par les travaux. La stratégie de la période qui s'ouvre doit prendre en compte ces conditions objectives et faire en sorte de préserver l'identité de l'établissement sans dégrader les conditions d'études et de travail des différentes communautés de l'établissement.

S'agissant des questions financières, le problème à résoudre tient en une phrase : comment couvrir 15M€ de dépenses par 13,5M€ de ressources avec un fonds de roulement tendanciellement proche de son seuil prudentiel ? Lors de la séance du 13 mars 2024 du conseil d'administration la tutelle des Beaux-Arts a clairement annoncé que les dernières annonces budgétaires du gouvernement (annulation de crédits) n'autorisaient aucune marge de manœuvre pour aider les Beaux-Arts à couvrir son déficit : ni sur le montant de la subvention pour charge de service public (SPCSP) ni sur d'éventuels abondements complémentaires en cours de gestion.

Le montant de la SPCSP, investissement compris, est actuellement de 10M€, ce qui couvre le coût de la part de la masse salariale (MS) relevant de l'établissement (7M€) et du bâtiment en ordre de marche (BOM, 3M€). Par conséquent, ce qui est attendu de l'établissement c'est qu'il arrive à faire tenir l'ensemble de ses activités (hors MS et BOM), à commencer par ses activités de formation, dans une enveloppe de 3,5M€ entièrement financée sur fonds propres.

Le défi est d'autant plus sérieux que la situation présente, tout comme la phase de travaux elle-même, si elle était validée et financée, va immanquablement augmenter les dépenses (locations d'espaces nécessaires, surcoûts d'utilisation de bâtiments dégradés) et peser négativement sur les recettes du fait de l'impossibilité de louer les espaces.

Pour surmonter ces difficultés, l'établissement va tenter d'élaborer d'ici l'été 2024, un plan de retour à l'équilibre sur trois ans qui comprendra un volet contraignant sur les dépenses et un volet de dynamisation des recettes pour tenter de compenser les pertes à venir. Etant donné les efforts de rationalisation de la dépense constatés ces dernières années ainsi que les gains achats opérés sur la commande publique, le plan d'économie se traduira nécessairement par une réduction de certaines activités qui devra faire l'objet d'échanges avec les tutelles et au sein du conseil d'administration. S'agissant des ressources propres, la nécessité de les stabiliser malgré les pertes programmées sur le chiffre d'affaires de location doit être l'occasion de bâtir une véritablement stratégie de répartition des risques (notamment s'agissant des recettes de mécénat) mais aussi de développement de sources nouvelles. Par exemple, l'établissement a jusqu'ici rarement eu recours au mécénat de compétences et gagnerait certainement à développer ce type de partenariats pour l'évaluation des enseignements par exemple (voir infra) qui permet, outre le financement d'un projet, de prévoir un transfert de compétences et ainsi pérenniser l'activité. Grâce à cette stratégie, il pourrait être attendu de ne pas trop réduire les activités tout en sécurisant le montant des ressources propres.

Pour élaborer cette trajectoire, en valider les objectifs et suivre les résultats, l'établissement a proposé, dès cette année à la tutelle, des rendez-vous budgétaires à intervalles réguliers pour faciliter les échanges d'information.

L'autre défi, plus complexe encore, concerne le bâtiment. Sans revenir sur les éléments décrits dans le rapport, il m'importe de rappeler que le palais des études rassemble en son sein toutes les missions de l'établissement : l'enseignement théorique et la pratique artistique, les collections, la monstration, le patrimoine et l'événementiel. Il est, au propre comme au figuré, le cœur battant des Beaux-Arts de Paris. Sans le Palais des études, aucune des missions de l'établissement ne peut s'exercer dans des conditions normales. Entamer le projet de rénovation de ce palais est devenu une condition nécessaire, à défaut d'être suffisante, pour maintenir l'activité des Beaux-Arts de Paris.

Le coût total des travaux à y mener est estimé par l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture -maître d'ouvrage délégué, et l'architecte en chef des monuments historiques à 70M€ auxquels s'ajoutent 15M€ pour les cours et 15 de plus pour absorber les coûts directs (déménagements, locations) et indirects (pertes de recettes) induits par le chantier. Au total, 100M€ d'investissement seront nécessaires pour rénover ces éléments patrimoniaux.

La décision d'investir une telle somme ne dépend que pour une part de la capacité de l'établissement à mobiliser certaines ressources de mécénat par exemple pour participer au plan de financement. En revanche, il relève de la responsabilité pleine et entière de l'établissement de s'organiser pour y faire face. En lien avec le maître d'ouvrage, les Beaux-Arts de Paris ont lancé l'élaboration d'un programme fonctionnel et schéma pluriannuel de stratégie immobilière de site (avec l'école d'architecture de Paris Malaquais) préalable à la rédaction du futur programme architectural qui dépendra aussi des schémas directeurs en cours de rédaction par l'ACMH. Plus concrètement, ces exercices poursuivent une double visée : celle d'abord de projeter en espace l'anticipation d'un enseignement artistique en devenir, celle ensuite de fournir des outils de pilotage de la stratégie immobilière ainsi élaborée. Evidemment, ces outils de projections vont inclure, comme le mentionne le rapport la nécessité d'aménager des espaces de convivialité, de prévoir des lieux destinés à la promotion de la vie étudiante etc.

Par ailleurs, l'établissement a prévu la création d'une direction du bâtiment de façon à se doter des compétences et d'une organisation interne lisible et renforcée pour préparer, organiser le chantier et anticiper le fonctionnement à venir des espaces. Pour ce faire, un rapport a été commandé qui, à partir d'un audit de l'existant, formule des propositions précises pour la future direction dont la création sera appuyé par des moyens humains : deux supports d'emploi ont été réservés pour le recrutement d'un.e directeur/trice et d'un nouveau chef de service.

Par ricochet, la création de cette nouvelle direction devrait également clarifier l'organigramme souhaitée par le Haut conseil : l'autorité exécutive (la Directrice et son adjointe) sera appuyée par trois directions métiers (direction des études, direction des œuvres, direction du bâtiment) et trois directions supports (communication et partenariats, secrétariat général et éditions). Il faudra veiller, ainsi que le souligne le rapport, à ce que l'homogénéisation des directions ne renforce pas un fonctionnement en silo et pour ce se faire, travailler sur les processus transversaux et un organigramme fonctionnel.

2. Améliorer la contemporanéité du modèle pédagogique et développer la recherche

En cohérence avec son modèle pédagogique spécifique (incluant le fonctionnement en Atelier, la fabrication d'un parcours d'étude en autonomie, l'adossement de la pédagogie à une Collection, etc.), les Beaux-arts de Paris proposent une politique de formation pour 2023-2027 qui privilégie les conditions d'accueil et de convivialité, malgré le contexte prévisible des travaux, des modules de professionnalisation intégrés à la formation et un pilotage de la formation mieux irriguée par la recherche et adossée à un dispositif optimisé d'évaluation des enseignements.

Ainsi que le recommande le rapport, la distinction entre les deux cycles devra faire l'objet d'une formulation plus explicite pour appréhender plus clairement la progressivité pédagogique entre les cycles et les objectifs, en termes de compétence, du grade de Licence et du grade de Master ainsi que les modalités d'évaluation des acquis. Cette lisibilité est essentielle pour permettre aux étudiant.es de mieux se situer dans leurs parcours et bénéficier pleinement de la diversité de l'offre d'enseignement selon les spécificités de leur parcours.

De même, la spécificité de l'Atelier comme modalité pédagogique propre aux Beaux-arts de Paris doit s'accompagner d'évolutions significatives concernant les modalités de recrutement en Atelier, et les possibilités de changement d'Atelier en cours de cursus. L'ensemble des interactions entre les Ateliers ainsi qu'avec l'enseignement technique et l'enseignement théorique doit ainsi être valorisé et formalisé.

La formalisation de ces processus devrait faciliter l'irrigation des différents enseignements par le souci de la professionnalisation. De ce point de vue, alors que l'établissement a beaucoup renforcé l'accès à des modules ou à des formations en fin de parcours (filières, Via Futura, kit pro etc.), les Beaux-Arts de Paris souhaitent désormais travailler sur une meilleure articulation des propositions existantes avec les enseignements dès le premier cycle. Pour cela, un plan d'action a été élaboré. Regroupé sous la bannière Via Futura, il est pour moitié financé par un mécénat et en attente d'un éventuel financement par le programme « culture pro » du ministère de la culture. Dans cette perspective, l'établissement envisage un repositionnement de ses filières professionnalisantes (Artistes et métiers de l'exposition, Fresque et art en situation).

Par ailleurs, dans une perspective élargie de la place de l'école d'art dans la trajectoire professionnelle de l'artiste, les enjeux liés à la formation continue (qu'elle soit d'ordre technique, théorique et artistique) intégreront l'offre de formation sur la base d'un positionnement lié à l'École comme lieu de ressource tout au long de la vie. De même, la mise en place de dispositif d'alternance doit être proposé dans un souci d'offrir des modalités de transmission adaptés aux enjeux de la société civile et ouvert à une plus grande diversité de profils.

Afin d'objectiver l'amélioration continue de la formation et son perfectionnement, il est nécessaire de formaliser et d'optimiser l'évaluation des enseignements. Cet outil incontournable doit faire la collecte de données analysables permettant une concertation avec les enseignant.es et les étudiant.es. Sur cette base, des chantiers ponctuels d'amélioration pourront ainsi être annoncés, lancés et suivis dans un cadre transparent et partagé. L'établissement est d'ores et déjà en discussion avec une entreprise spécialisée dans la collecte et l'analyse de données quantitatives pour accompagner, grâce à un mécénat de compétence, sa professionnalisation dans ce domaine.

Enfin, la politique de recherche des Beaux-arts de Paris va pouvoir bénéficier sur la période de la mise en place du Conseil de la recherche qui sera l'occasion de structurer la recherche en formulant une stratégie et un positionnement épistémologique, d'identifier et labelliser les actions de recherche déjà menées dans l'École (que ce soit en pratique artistique, dans le champ technique ou théorique, au sein des Collections, etc.) ainsi que d'organiser des axes de recherche transversaux et mettre en œuvre des projets financés..

Le Conseil de la recherche permettra par ailleurs de formaliser de manière collégiale une position affirmée des Beaux-arts de Paris sur les enjeux de la recherche-crédation et de faire valoir ainsi ses spécificités et son point de vue. Enfin, les effets de transversalité entre le 3ème cycle et les deux premiers cycles sont essentiels pour aussi mieux préparer les élèves dès la 3ème année aux enjeux de la recherche, en particulier d'un point de vue méthodologique. La valorisation de la recherche par tous les moyens jugés utiles de communication et de diffusion est essentielle au déploiement du Conseil de la recherche. Le travail du Conseil de la recherche peut s'envisager comme préfigurant un département de la Recherche doté d'une équipe et d'un budget.

L'ensemble des actions pourra ainsi se déployer avec les ressources de l'École et dans le cadre de partenariats. En convention avec plus d'une soixantaine d'écoles d'art à travers le monde, les Beaux-arts de Paris proposent pour les cinq prochaines années de mieux se positionner dans le paysage international des écoles d'art en faisant valoir ses spécificités sur un mode comparatif. Par ailleurs, le modèle pédagogique des Beaux-arts de Paris est rythmé par la présence constante d'étudiant.es internationaux (en formation initiale ou en mobilité entrante) dont la place à l'École doit être valorisée et mieux identifiée pour augmenter les échanges.

3. Une école musée au service de la pédagogie

Un marqueur important de l'identité de l'établissement repose sur sa collection de 450 000 œuvres. Constituée progressivement par les travaux des candidats aux prix et concours, d'éléments pédagogiques et de dons, notamment de professeurs, la collection intervient en de multiples endroits dans la formation des étudiants : pour les enseignements de technicité, en histoire de l'art, des professeurs travaillent à partir de pièces de la collection ou dans les lieux même de son exposition (la collection des écorchés de l'amphithéâtre de morphologie par exemple). De même, le dialogue organisé par l'exposition annuelle de la filière « Artistes et métiers de l'exposition » entre des œuvres produites par les étudiants et des pièces de la collection participe de ces conversations pédagogiques entre l'histoire de l'établissement et la création contemporaine.

De manière expérimentale, ces points de contacts, multiples et protéiformes forment les bases d'une école musée au service de l'enseignement et de la recherche artistique. Il reste cependant à les formaliser et à les inclure plus explicitement dans les parcours de formations pour les rendre plus visibles et les approfondir.

Dans les années à venir, le déménagement impératif de la totalité des pièces actuellement conservées au palais des études, sans même parler des incertitudes budgétaires sur la capacité de l'établissement à les maintenir, va certainement modifier substantiellement les rapports entre la collection et l'enseignement. Cette période doit être l'occasion de réfléchir à l'ensemble de ces sujets, élaborer des pistes de solutions (recourir par exemple à des artefacts numériques etc.) et rassembler ces propositions dans un projet scientifique et culturel dont le musée devra se doter pour satisfaire aux obligations de la loi musée et du code du patrimoine.

4. Gouvernance et pilotage dans un contexte contraint

Le rapport aborde la nécessité d'une gouvernance efficace et du développement d'outils de pilotage stratégique. En matière de gouvernance, le renouvellement du collège des personnalités qualifiées offre une possibilité, dès juin 2024, de disposer d'un conseil d'administration dont la composition reflètera plus clairement le fonctionnement actuel, les partenariats, notamment académiques et la stratégie.

Parallèlement, l'établissement est en train de se doter d'outils qui faciliteront, à l'avenir, le pilotage de son activité : schéma pluriannuel de stratégie immobilière (d'ici fin 2024), système d'information de gestion RH qui permettra une programmation et un suivi fin de la masse salariale (notamment les enveloppes de vacation) et du plafond d'emploi.

Le développement et la mise en œuvre de ces différents outils figureront dans les items des quatre axes retenus par la tutelle pour le contrat d'objectif et de performance (bâtiment, formation et recherche, école musée, ressources et moyens transversaux) qui pourra ainsi devenir le document de référence pour la mise en œuvre de la stratégie à venir.

5. Investir dans l'humain et mieux utiliser les outils numériques

Le rapport souligne combien l'intensité du travail est élevée aux Beaux-Arts de Paris. Immanquablement, les difficultés bâtimentaires et l'importance des économies à réaliser risquent d'augmenter encore cette intensité.

Une condition nécessaire pour faire face aux défis qui nous attendent est d'investir dans un plan de développement des compétences de nos équipes et qui doit par ailleurs faciliter le dialogue entre les différentes communautés de l'établissement. Un plan de formation et de développement des compétences sera inscrit dans le COP 2024 - 2027 qui viendra entériner les augmentations régulières du budget de formation de l'établissement ces dernières années.

Parallèlement, grâce au soutien du service numérique du ministère de la Culture, l'établissement a lancé début 2024 un diagnostic approfondi sur l'usage des outils numériques et leurs besoins pour l'avenir. L'établissement doit en effet, pour la formation, la recherche comme pour l'ensemble de ses activités, se mettre à niveau en matière d'équipement, de disponibilité des outils et d'usages. Ce travail devrait déboucher, durant l'année 2024, sur l'élaboration d'un plan d'investissements dont la réalisation dépendra de moyens humains et financiers à trouver.

En vous souhaitant bonne réception, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de ma parfaite considération.



Alexia Fabre
Directrice de l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts

Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris a eu lieu les 11 et 12 octobre 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Jean-Pierre Greff**, directeur de la Haute École d'art et de design (Genève) de 2007 à 2022, actuel président de la Fondation Plaza.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme **Matali Crasset**, designer ;
- Mme **Anne Eschapasse**, présidente et cheffe de la direction du Musée McCord Stewart (Canada) ;
- M. **Samuel Mecklenburg**, diplômé de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon (DNSEP, 2022) ;
- M. **Eric Van Essche**, enseignant à l'université libre de Bruxelles et à l'école nationale supérieure des arts visuels de La Cambre (Belgique), et coordinateur de la recherche en art et du 3^e cycle à l'ENSAV.
- Mme **Coralie Waluga**, directrice adjointe du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon.

M. Jean de Saint Guilhem, conseiller scientifique, et Mme Camille Duran, chargée de projet (Département d'évaluation des établissements) représentaient le Hcéres. M. Eric Guerassimoff, conseiller scientifique et M. Maxime Vasnier, chargé de projet (Département d'évaluation des formations) représentaient le Hcéres pour l'évaluation des formations.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement 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)