

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE DU LOUVRE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 16/07/2024

Au nom du comité d'experts :

Nathalie Bondil, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Boulter, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (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 du Louvre (EDL) occupe un positionnement unique en France**, et quasi unique sur le plan international par :
 - Une pédagogie fondée sur l'analyse *in situ* des œuvres, qui occupe 50 % du temps d'enseignement,
 - La quasi exhaustivité des champs de formation proposés, au-delà de la seule spécificité muséale, qui embrassent des disciplines rares et ont su s'étendre à des enjeux sociétaux actuels (restitution de biens issus des périodes coloniales, trafics illicites, études de genres, muséothérapie...),
 - La présence de plus d'un millier d'intervenants professionnels extérieurs, offrant aux étudiants la connaissance des conditions de leur insertion future.
- **L'École a su maintenir un très haut niveau de qualité et d'attractivité grâce à une gouvernance stratégique et opérationnelle efficace**, qui lui a permis, malgré la récente crise sanitaire, de mener à bien quasiment tous les objectifs des contrats de performance au cours de la période évaluée, dans un climat social sain.
- **Son taux d'autofinancement de 60 %**, unique parmi les écoles relevant du ministère de la Culture, a contribué au financement de plusieurs opérations majeures : la mise en place du campus numérique en l'espace de quelques mois pour poursuivre les enseignements dès le début du premier confinement, la location et la rénovation pour un loyer très faible de la maison des élèves accueillant des étudiants aux faibles capacités financières, l'agrandissement de la cafétéria et de la bibliothèque.
- L'École du Louvre est l'un des acteurs principaux de **la vulgarisation des savoirs et de la recherche liée aux arts et à l'histoire de l'art** en France, notamment par **l'ampleur de ses cours publics** qui touchent près de 20 000 auditeurs libres.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'École du Louvre doit faire face aux inconvénients liés au choix d'enseignants non permanents** :
 - L'évolution générale des méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur depuis la mise en place du processus de Bologne, notamment l'approche par compétences, l'alignement pédagogique, l'emploi du numérique, impliquent des changements profonds dans la pratique de chaque enseignant. Ces changements doivent être partagés, suivis, évalués, et cela implique une coordination particulièrement complexe dans le contexte pédagogique singulier de l'EDL (un millier de professeurs vacataires).
 - La constitution d'un noyau d'enseignants-chercheurs autour des axes définis par l'école est de ce fait rendue plus difficile.
- Le fonctionnement et les moyens du Centre de recherche créé en 2018, mis en place en 2022 (chantier, puis pandémie obligent), doivent être renforcés. Certes, des programmes anciens existent, comme celui qui porte sur la collection Gaignères, dont la qualité est reconnue, mais les publications liées à ces programmes sont toutes signées d'enseignants rattachés à leur établissement employeur principal.
- Dans ces conditions, malgré les partenariats conclus avec 22 universités, le retrait de l'EDL de la Comue HéSam sans qu'elle choisisse d'adhérer à un autre regroupement, constitue une faiblesse dans la construction d'une politique de la recherche unifiée autour d'une école doctorale. Les nombreux doctorants (70), en quasi-totalité co-encadrés, ne disposent pas d'un espace commun qui leur serait attribué, ce qui leur permettrait de rompre avec un certain isolement.
- **La faible présence d'étudiants internationaux** au vu de la réputation de l'EDL (**seulement 10 % des effectifs totaux**), qui peut s'expliquer par le peu d'enseignements en anglais, l'absence d'un cycle L-M-D complet (faute de la délivrance par l'EDL d'un diplôme de doctorat), et un site web vieillissant. Une nouvelle version de ce dernier vient tout juste d'être lancée, mais elle n'est pas encore intégralement accessible en anglais.

- **La parité entre hommes et femmes, avec 66 % d'enseignantes et 80 % d'étudiantes, pose question.** Mais ce n'est pas une nouveauté à l'université où les femmes représentent 70 % des effectifs en LLSHS.
- Même si la crise sanitaire n'a eu que peu de répercussions sur les recettes propres tirées des inscriptions en auditeur libre, et sur les recettes de mécénat, **la montée de la concurrence d'offres similaires dans l'autres institutions françaises, ou sous forme de produits numériques ciblés, constitue un risque** dont l'école est consciente.

3 / Recommandations principales

- Après une phase intense de développement de son activité, **l'EDL devrait aborder une période de stabilisation et de renforcement de ses acquis.**
 - **Tout d'abord, en réexaminant sa politique partenariale pour hiérarchiser ses priorités,** thématiques et géographiques. En matière de formation, la réussite des doubles diplômes pourrait conduire l'école à approfondir ses liens avec Sciences Po, l'Essec ou Audencia, ou le réseau de ses universités étrangères partenaires pour toucher davantage d'étudiants. **En matière de recherche, la réflexion sur l'adhésion à un regroupement à l'occasion de la sortie d'expérimentation de plusieurs EPE, ou de leur transformation en grand établissement comme PSL, doit être reprise. En toute hypothèse, la structuration des équipes du Centre de recherche, les efforts pour parvenir à l'autonomie d'une recherche propre à l'EDL par ses buts et ses méthodes, sont indispensables.**
 - En deuxième lieu en profitant du succès du campus numérique pour constituer, sous l'égide de la direction des études et de la mission d'ingénierie pédagogique, **des groupes de travail en ligne. Avec des panels d'enseignants, leur objet serait d'expérimenter de nouvelles pratiques,** adaptées à leurs spécialités. L'EDL gagnerait à constituer chez ses multiples intervenants une culture commune de la pédagogie, à tout le moins un réflexe d'ouverture d'esprit, de curiosité vis-à-vis de pratiques répandues à l'étranger. Sur ce point, le recrutement d'enseignants coordinateurs permanents est nécessaire.
 - En troisième lieu **en augmentant les enseignements en anglais,** dans une double intention : permettre à un étudiant étranger de bénéficier progressivement d'un parcours qui l'intégrerait pleinement à l'école, en renforçant parallèlement l'enseignement de FLE ; enrichir par des enseignements délivrés en anglais le vocabulaire et la pratique de l'étudiant français confronté à des disciplines où l'expression se doit d'être riche et précise.
 - **Enfin en renforçant sa stratégie d'ensemble visant à sécuriser les recettes propres** face au risque d'une concurrence accrue mettant en péril le modèle d'autofinancement de l'école. La possibilité de dégager un poste supplémentaire consacré à la recherche de fonds, qui serait financé par le mécénat, comme cela s'est pratiqué à l'École des Beaux-Arts de Paris, devrait être étudiée.
- **Il reste la délicate question de l'agrandissement des espaces** nécessaires pour assurer une vie étudiante plus fluide, pour accueillir les doctorants, des élèves étrangers et des auditeurs libres plus nombreux, ou encore pour organiser les événements du Centre de recherche. S'il paraît exclu que le musée du Louvre puisse dégager des lieux d'accueil supplémentaires, ce point pourrait être l'un des critères pour le choix d'une adhésion à un ensemble universitaire.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1882.
- **Regroupement** : L'École du Louvre (EDL) ne participe à aucun regroupement d'établissement depuis son retrait de la Comue Hésam en 2020¹.
- **Typologie et organisation** : l'EDL est un établissement public à caractère administratif, placé sous la tutelle du service des Musées de France (Direction générale des patrimoines et de l'architecture) du ministère de la Culture. L'établissement est organisé en trois instances principales de décision et de consultation : un Conseil d'Administration (CA) ; un Conseil des Études et de la Recherche (CER) ; un Comité Social d'Administration (CSA). Une directrice des études et une secrétaire générale assistent actuellement la directrice, sans que l'établissement soit structuré en départements.
- **Modèle pédagogique** : l'EDL dispense des cours d'histoire de l'art, d'archéologie, d'épigraphie, d'anthropologie et de muséologie. Elle dispose de trois cycles de formation, incluant des diplômes d'établissement, dont l'un est particulièrement prestigieux (le diplôme de muséologie, en première année de 2^e cycle). Enfin, l'EDL propose un modèle pédagogique particulier, centré autour de travaux dirigés devant les œuvres (TDO) et proposant une vaste gamme de cours portant sur des thématiques variées (et souvent rares) dispensés à chaque fois par des intervenants professionnels spécialistes du sujet.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : le nombre total d'inscrits en 2022-2023 s'élève à 2079 étudiants, en hausse de 8,9 % par rapport à 2018-2019 (1909 étudiants), et 19 597 auditeurs sur site et en ligne.
- **Répartition des effectifs étudiants²** :

	École du Louvre
1 ^{er} cycle	49.35%
2 ^e cycle	23.33%
3 ^e cycle (post-master ³ et doctorat)	3.70%
Classes préparatoires aux concours de conservateurs	4.14%
Élèves partenaires en 1 ^{er} et 2 ^e cycle	7%
Elèves séminaires	13%
% d'étudiantes	80.04%
% d'étudiants de nationalité étrangère	10%

¹ La Comue Hésam, créée en 2010, est composée de 9 membres (Arts et Métiers [ENSAM], CESI, Conservatoire national des arts et métiers [Cnam], École Boulle, École Duperré, École Estienne, École nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art [ENSAAMA], École nationale supérieure d'architecture Paris-La Villette [ENSAPLV], Institut Français de la Mode), et de 6 associés/affiliés (Ecam – LaSalle, Paris School of Business, Les Compagnons du Devoir et du Tour de France, Centre de formation des journalistes [CFJ], Fondation Nationale Entreprise et Performance [FNEP], France Clusters).

² 2022-2023.

³ Depuis la rentrée 2022-2023, l'EDL propose un diplôme de post-master de recherche en histoire de l'art, archéologie, muséologie, préparé en un an, et qui vise à l'élaboration d'un projet de doctorat.

- **Taux de sélection** : environ 23% en première année de premier cycle (300 admis pour 1300 inscrits au concours en moyenne depuis 2020 et la présence du concours sur Parcoursup).
- **Ressources humaines⁴** : l'effectif total de l'EDL s'élève à 1139 personnes physiques. Les personnels administratifs rémunérés par le Ministère et affectés à l'École du Louvre représentent 54 ETP (sur le titre 2, T2) ; les personnels administratifs rémunérés par l'École du Louvre, 31,3 (sur le T3) ; 3.5 ETP hors-plafond ; et les intervenants pédagogiques payés par vacations en cumul d'emplois (hors plafond d'emploi – 1050 intervenants par année scolaire environ).
- **Budget⁵** : l'EDL dispose d'un budget de 8 328 k€ en 2022 dont 1 787 k€ de subvention pour charge de service public (fonctionnement) et 267 017 € de subvention d'investissement. Elle a également créé en 2020 un fonds de dotation, qui est une structure privée indépendante de l'établissement, et qui est alimenté grâce à des levées de fonds auprès de grands mécènes.
- **Patrimoine immobilier** : l'essentiel des espaces de l'EDL se situe dans l'aile de Flore, classée monument historique, du palais du Louvre. L'école y dispose de 7 238 m² Shon. Outre cette aile, le plus grand amphithéâtre de l'EDL se situe dans le Carrousel du Louvre, et l'école loue également un ancien hôtel particulier, au centre de Paris, quartier Saint-Germain-des-Prés, qu'elle a transformé en Maison des élèves.
- **Unités de recherche et écoles doctorales** : l'EDL dispose d'un Centre de recherche, créé en 2022, composé de quatre membres permanents (trois chercheurs HDR, sans compter la directrice de l'établissement à la personne de laquelle est rattaché le Centre, et un post-doctorant), de membres et chercheurs associés, et de 70 doctorants encadrés par des enseignants vacataires extérieurs. Son programme de recherche est organisé autour d'une thématique générale : « Patrimoine et muséologie : lieux, objets, méthodes ». L'EDL possède un outil propre de diffusion du travail scientifique de ses chercheurs, sa revue *Cahiers de l'École du Louvre* étant disponible en ligne.

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**. Les écoles⁶ relevant du ministère de la Culture accueillent 36 500 étudiants en France, dont près de 40 % inscrits en Île-de-France et 33% à Paris.
- **Population étudiante de la région Île-de-France** : environ 734 000 étudiants, dont **390 862** étudiants dans l'académie de Paris⁷.
- Un réseau national d'**enseignement supérieur des arts plastiques** constitué de 44 établissements qui accueillent plus de 11 000 étudiants.
- En 2021-2022, les effectifs d'étudiants en archéologie et histoire de l'art en France s'élevaient à 12 008 (hors écoles relevant de l'enseignement secondaire), soit 7% des effectifs dans les formations supérieures artistiques et culturelles. 95% d'entre eux étaient inscrits à l'université. Paris accueille 28% de ces étudiants, et l'Île-de-France 32%⁸.
- 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.

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

Il s'agit en 2023 de la première évaluation institutionnelle de l'École du Louvre (EDL) par le Hcéres, ce dernier n'ayant jusqu'ici évalué que certaines de ses formations (grade master – Histoire de l'art et le diplôme de second cycle). Lors d'une rencontre dite « stratégique » conduite en février 2023 entre le Hcéres et l'EDL, cette

⁴ 2022.

⁵ Source : compte de résultat

⁶ 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

⁷ Année 2021-2022. Source : opendata SIES.

⁸ Source : Formations artistiques et culturelles en 2021 : 175000 étudiants dans 700 établissements, p. 7, 10 et 21.

dernière a mis en avant les spécificités suivantes de l'établissement, appelant une attention particulière lors de l'évaluation : la modernisation de la pédagogie ; la consolidation de la recherche et de son développement partenarial ; le développement international ; le pilotage des moyens et actions.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 18 au 19 octobre 2023. 26 entretiens avec les parties prenantes internes et externes de l'école ont été réalisés, ainsi qu'une visite des principaux locaux de l'EDL, dans le bâtiment historique de l'aile de Flore du palais du Louvre et à la Maison des élèves, rue de Condé.

Le RAE de l'EDL est complet, bien rédigé, articulé conformément aux références du Hcéres, et accompagné d'annexes précises. Les entretiens se sont déroulés dans de très bonnes conditions, et la visite a permis de constater l'excellent état des espaces (salles de cours, mobiliers en bois et équipements audiovisuels), ainsi que la grande qualité de la rénovation de la nouvelle Maison des élèves.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Un positionnement original, au plus près des œuvres

Un positionnement singulier : L'École du Louvre (EDL) définit son identité et son positionnement comme un établissement d'excellence⁹, proposant un modèle pédagogique singulier qui consiste en « une approche concrète des œuvres » au travers de travaux dirigés directement devant les œuvres (TDO), tant pour la formation initiale que pour les cours au grand public.

Outre la sélectivité de l'école (concours d'entrée) qui découle du positionnement de l'établissement, ce **modèle pédagogique original**¹⁰, alternatif aux modèles universitaires en histoire de l'art et en archéologie, doit permettre aux étudiants d'acquérir une méthode et des compétences pointues d'observation (bidimensionnalité, tridimensionnalité, format, matériaux, couleurs, etc.), d'analyse et de contextualisation. Dès le concours d'entrée, cette spécificité est marquée par le fait que l'une des trois épreuves écrites est consacrée à la description d'une œuvre d'art.

Trois autres particularités sont présentes : d'une part, une vaste gamme de disciplines enseignées, dont certaines très rares (épigraphies anciennes, héraldique, numismatique) ; d'autre part, la présence de très nombreux auditeurs libres (par ses activités de diffusion, l'EDL est l'un des acteurs principaux de la transmission de savoirs en histoire de l'art, vers le grand public, en France) ; enfin, l'absence d'enseignants permanents au profit d'intervenants extérieurs (enseignants chercheurs et professionnels, notamment des conservateurs, en exercice), nombreux et variés, spécialistes des thématiques enseignées. Il s'agit d'ailleurs là de **l'une des plus grandes forces de l'établissement**, au bénéfice à la fois des étudiants et des enseignants. Cette singularité pose cependant certains problèmes, concernant la coordination d'un très grand nombre d'enseignants non-permanents (plus d'un millier d'intervenants extérieurs) et la cohésion pédagogique. L'EDL est consciente des limites de ce modèle, et rejoint ainsi l'avis du comité d'experts (réf. 9).

Notons la montée d'une concurrence d'autres institutions nationales publiques (comme la Réunion des musées nationaux) ou privées sur l'offre de cours généraux d'histoire de l'art en présentiel ou à distance, destinés aux auditeurs, y compris sous forme de Moocs. L'EDL est consciente de cette situation, mais n'a pas conduit pour l'instant une réflexion approfondie débouchant sur des décisions, en dehors du développement des cours en ligne.

La singularité du positionnement de l'EDL découle enfin du taux de ressources propres (levée de fonds, auditeurs libres, etc.) approchant les 60 %, situation unique parmi les écoles supérieures d'art. Ce taux lui permet de soutenir son modèle pédagogique particulier, par les nombreux partenariats qu'elle entretient avec les sites patrimoniaux et les musées de France (voir réf. 3).

Malgré ces liens et le nombre de partenariats académiques, le comité souligne que l'établissement n'appartient à aucun regroupement universitaire et a peu de coopérations avec d'autres écoles du ministère de la Culture, ou proche d'elles du point de vue de ses thématiques de formation¹¹. De ce point de vue, il estime que l'EDL gagnerait à s'ouvrir à ces écoles afin d'élargir les parcours et les débouchés de ses étudiants. En matière de recherche, la réflexion sur l'adhésion à un regroupement à l'occasion de la sortie d'expérimentation de plusieurs EPE, ou de leur transformation en grand établissement comme PSL, doit également être reprise. **Dans tous les cas, l'élaboration d'une véritable politique de la recherche, qui passe par la structuration des équipes du Centre et par la définition d'une recherche propre à l'EDL du point de vue de ses buts et de ses méthodes, est indispensable pour asseoir son positionnement, s'il est vrai que la**

⁹ L'EDL est un « établissement d'excellence de l'enseignement supérieur français où, depuis 1882, l'œuvre d'art et l'objet sont au centre d'une pédagogie assurée par une large proportion de professionnels du patrimoine » (Lettre de la ministre de la Culture, 15 février 2021).

¹⁰ Les Écoles Françaises à l'Étranger (École française d'Athènes, École française de Rome, La Casa Velázquez – Madrid, École française d'Extrême-Orient – Le Caire, Institut français d'archéologie orientale – Paris) ont développé aussi ce modèle en matière de recherche : la production de données primaires issues du terrain ou une enquête documentaire de première main.

¹¹ L'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris et l'École des Chartes.

recherche est mentionnée comme mission de l'Établissement public de l'École du Louvre dans l'article 2 de son décret fondateur »)

Sur le plan international, l'EDL a l'ambition de se positionner comme un leader dans la formation en muséologie¹² (*Museum Studies*) de niveau master, pour des publics variés en archéologie, histoire, architecture, ingénierie, tourisme, management.... De 2016 à 2019, dans le cadre du projet EduMUST, l'EDL a ainsi apporté avec le CNRS son expertise dans le champ muséal à un consortium regroupant des universités européennes et égyptiennes pour des programmes de formation et des diagnostics de compétences¹³. Ce positionnement a incité de nouveaux partenaires à solliciter l'EDL pour des interventions dans ces domaines d'expertise (par exemple au Cameroun et à Séoul). Le comité estime que l'EDL a les capacités de poursuivre cette stratégie gagnante sur la scène internationale, et ce même au-delà de la muséologie, notamment vers d'autres pays de la francophonie.

L'école a par ailleurs mené une réflexion méthodique sur la singularité de son positionnement au niveau international. Elle a en effet commandé une étude présentée au Conseil des Études et de la Recherche (CER) le 15 novembre 2021, réalisée par un chercheur en sciences de l'éducation de l'ENS-PSL, qui a permis une comparaison approfondie de son 1^{er} cycle en regard de dix établissements d'enseignement en histoire de l'art et archéologie de huit pays occidentaux. Cette étude avait pour but d'évaluer le positionnement international de l'établissement par rapport à d'autres approches pédagogiques plus interdisciplinaires, contextuelles, collaboratives et numériques¹⁴. Le comité salue cette initiative, qui souligne le soin pris par l'établissement pour actualiser son positionnement au regard d'expériences étrangères comparables. Elle est d'autant plus remarquable qu'elle n'est pas restée lettre morte : elle a par exemple nourri la réflexion de l'école sur la création d'un diplôme de post-master, qui constituait l'un des objectifs assignés à la directrice de l'école dans la lettre de mission de 2021 (voir réf. 9).

L'EDL, dont le slogan est « l'école du Louvre pour tous »¹⁵, se positionne enfin comme une école particulièrement dynamique quant à sa politique d'égalité des chances¹⁶ : elle s'ouvre à davantage de publics issus de la diversité sociale et culturelle, grâce à une stratégie volontariste, par exemple grâce au partenariat avec la Fondation Culture et diversité, un programme élargi à tous les boursiers des lycées ayant choisi la spécialité et/ou l'option histoire des arts (France métropolitaine et DROM).

Ainsi, parmi les étudiants de 1^{er} cycle pour l'année 2020-2021, plus de 62 % ont obtenu leur baccalauréat hors Ile-de-France, 3,43 % à l'étranger ou dans les DROM et 31 % à Paris. L'EDL accueille 427 boursiers tous cycles confondus, soit 21 % des effectifs totaux, et 26,45 % des effectifs ayant droit à y prétendre, un chiffre par ailleurs en constante augmentation¹⁷, même s'il reste en dessous de la moyenne des écoles d'art parisiennes¹⁸. La moitié des 427 entrants en 2022 n'est pas issue de la CSP « cadres et professions intellectuelles supérieures » (voir réf. 11). Ces résultats confirment l'effort de l'EDL pour assurer l'une de ses missions de service public les plus fondamentales, un effort que le comité ne peut à nouveau que saluer.

La politique d'aide et de bourses sur mécénat (voir le domaine 2), comme la création d'une « Maison des élèves de l'École du Louvre »¹⁹, sont deux autres manifestations de cette politique « d'une école pour tous » et dont le comité salue le caractère remarquable.

¹² Le terme muséologie englobe plusieurs acceptions, depuis « l'étude du musée » jusqu'aux « tentatives de théorisation ou de réflexion critique liées au champ muséal » en passant par « l'étude des buts, de l'organisation des musées, d'un certain nombre d'activités concernant la préservation et l'utilisation du patrimoine culturel et naturel ». source : Desvallées (A), Mairesse (F.), François, Dictionnaire encyclopédique de muséologie, Paris, A. Colin, 2011

¹³ CR, rencontre stratégique Hcéres- EDL, 16 novembre 2022. Financement par des crédits européens (programme Erasmus+), Education and Capacity Building in Museum Studies aux côtés de quatre universités égyptiennes (Ain Shams University au Caire, Université d'Alexandrie, Damanhour University, Helwan University), du ministère des Antiquités égyptien, du CNRS (Centre d'études alexandrines), de partenaires académiques européens (University of Southampton et Democritus University of Thrace) et du musée de Mariémont (Belgique).

¹⁴ Op. cit. Anglès p. 6, 7, 9.

¹⁵ Expression employée par la direction de l'école.

¹⁶ Lettre de la ministre de la Culture, 15 février 2021.

¹⁷ « Grâce au Fonds de dotation et à ses mécènes, l'École du Louvre, partenaire du Fonds, a pu attribuer 32 bourses ou aides aux études pour la rentrée 2022-2023 (contre 26 l'année précédente). » Source : <https://www.ecoledulouvre.fr/fonds-dotation/mecenes>

¹⁸ Qui est de 25 % des effectifs à Paris d'après le rapport de la Cour des Comptes sur l'enseignement supérieur des arts, 2021, p. 62.

¹⁹ Située au 10, rue de Condé dans le 6^e arrondissement, « Maison de vie, foyer étudiant, lieu d'étude et de convivialité, la Maison des élèves accueille, depuis la rentrée 2021, une cinquantaine d'élèves de première année de premier cycle de l'École du Louvre, boursiers, jeunes en situation de fragilité économique, élèves éloignés de leurs familles, dans un lieu dédié au cœur de Paris, à quinze minutes à pied de leur École. Avec plus de 1500 m² au cœur de Paris, cinq niveaux de vie, plus de 500 m² d'espaces collectifs et d'échange (salle commune, salle de lecture, salle d'étude, bibliothèque, salle à manger, kitchenette...), des chambres individuelles et doubles. <https://www.ecoledulouvre.fr/vie-etudiante/maison-eleves>).

Le comité loue la clarté et la justesse du positionnement de l'école. En ce qui concerne la montée d'une concurrence sur l'offre de cours à destination du grand public, il l'encourage à mettre en place une veille concurrentielle, qui lui permettra de vérifier la particularité de son positionnement et confirmer (ou non) son rôle de leader sur le marché, veille à partir de laquelle l'EDL pourra dégager les éventuels éléments d'amélioration appropriés.

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 / Des objectifs stratégiques réalisés malgré la pandémie

La stratégie de l'EDL a été définie dans le cadre de deux contrats d'objectifs et de performances (COP), concernant la période de 2018-2020 (prolongé jusqu'en 2021) et de 2022-2025²⁰, chacun structurés en quatre axes, eux-mêmes déclinés sous la forme d'objectifs et de plans d'action :

1. **Enseignement et recherche** : « Favoriser la réussite des élèves » ; « Accroître le rayonnement international » ; « Améliorer l'insertion professionnelle » ; « Développer et promouvoir la recherche ».
2. **Diffusion et démocratisation culturelle** : « Affiner la connaissance des publics auditeurs pour mieux répondre à leurs attentes » ; « Favoriser un accès équitable à la culture, notamment grâce à l'éducation artistique et culturelle » ; « Conforter et développer les cours pour de nouveaux publics, en particulier hors les murs ».
3. **Optimisation des moyens de fonctionnement.**
4. **L'École de demain** : « Inscire l'École dans une démarche globale et adaptée de responsabilité sociale et environnementale » ; « Préparer l'École de demain. Idées et moyens ? ».

Les deux premiers axes et objectifs rejoignent directement les ambitions de l'EDL pour faire évoluer sa pédagogie et accroître sa diffusion culturelle²¹. Les deux derniers correspondent aux réflexions et à la mise en place d'une démarche de DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale).

Dans ces deux contrats, l'EDL formule également un plan d'action pour, d'une part, renforcer sa notoriété à l'international et, d'autre part, augmenter ses ressources propres : celui-ci s'est traduit par la sollicitation de mécénats pluriels, par le soutien d'une douzaine de fondations, et par la création en 2020 d'un fonds de dotation.

De façon générale, le comité souligne que la trajectoire de l'établissement au cours de la dernière période de référence a été conforme à la stratégie déployée dans son COP. **Malgré la crise sanitaire de la Covid-19, il est notable de constater que les actions déterminées par le COP 2018-2021 ont quasiment toutes été effectuées et menées à leur terme.** L'EDL a ainsi pu concrétiser des chantiers importants : elle s'est notamment investie dans la création d'infrastructures (création d'un Centre de recherche et ouverture de la Maison des élèves) et la rénovation de la bibliothèque, afin de disposer de structures d'accueil plus adaptées. La reconnaissance du diplôme de 1^{er} cycle de l'EDL au grade de Licence a été obtenue (en juillet 2023, voir réf. 9).

De façon plus particulière, l'école a avancé pendant ces cinq dernières années sur les plans suivants :

- Concernant la formation, l'EDL a connu une **période de réflexion stratégique soutenue** qui a conduit à un repositionnement du concours d'entrée (voir domaine 2), un meilleur encadrement des élèves et la création de nouveaux outils (cours en ligne, projets de recherche numérique).
- L'EDL a contribué à la démocratisation culturelle par une augmentation continue sur son site des auditeurs libres, liée à la création du campus numérique (19 597 auditeurs en année 2022-2023) et par ses activités de diffusion sur l'ensemble du territoire (cf. domaine 3).
- Un Centre de recherche a été mis en place et des axes plus précis définis (cf. domaine 3)

²⁰ Ce dernier contrat étant en cours, il ne peut qu'être partiellement évalué.

²¹ COP 2022-2025.

Enfin, l'EDL a profité de la période de la pandémie de la Covid-19 pour développer certains aspects de son offre, qui se trouvent même associés désormais à sa stratégie d'établissement : création d'un « Campus numérique », et ouverture, dans un contexte de confinement, d'une plateforme Moodle en 2020, désormais pérennisée.

Le comité salue la démarche stratégique de l'école et l'invite à la poursuivre en affinant les objectifs de rayonnement international restés en retrait pendant la période évaluée. L'EDL pourrait ainsi bénéficier d'un *leadership* allant au-delà de celui qu'elle a acquis en *museum studies*.

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

3 / Une stratégie de partenariat volontariste mais qu'il reste à développer sur le plan local et de la coopération internationale

L'EDL peut compter sur un réseau partenarial français solidement établi et se montre à son tour un partenaire fidèle, à la fois dans une « perspective opérationnelle dans son champ propre d'enseignement (muséologie, histoire de l'art, archéologie) et dans une perspective d'ouverture disciplinaire afin de permettre aux élèves de développer leurs champs de recherche et leur insertion professionnelle dans un contexte élargi ». **Cette stratégie partenariale, à la fois historique et volontariste, se décline au niveau national et international.**

Au niveau national, ses partenariats concernent historiquement les musées. L'école dispose de conventions-cadres avec plusieurs dizaines de musées (dont, bien entendu, le musée du Louvre), sites patrimoniaux et institutions culturelles, permettant un accès gratuit ou à un tarif réduit pour les étudiants ou les auditeurs, rendant également possible et favorisant la collaboration avec les professionnels de ces structures.

L'essentiel des partenariats muséaux de l'EDL se situe à Paris et en région parisienne, conclus avec des institutions majoritairement nationales²². Les établissements nationaux de la région Ile-de-France sont également favorisés, étant donné leur proximité (Centre des monuments nationaux, châteaux de Versailles, d'Écouen et de Fontainebleau). Enfin, l'EDL a signé des accords avec les 14 musées et sites de la Ville de Paris de statut municipal.

Qu'elles soient établies avec des partenaires nationaux ou territoriaux, **l'EDL valorise les ententes de longue durée, estimées plus efficaces dans le temps**²³.

Cependant, les partenariats de l'EDL ne se limitent pas aux musées. En termes de politique partenariale, l'axe de développement le plus dynamique concerne l'acquisition de savoirs et de compétences pluridisciplinaires et professionnelles transversales, en facilitant les passerelles entre institutions académiques et l'EDL. L'établissement a ainsi noué depuis 15 ans des partenariats nombreux et variés avec près d'une quinzaine d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche nationaux²⁴. Ces partenariats dynamiques se déploient en majorité pour soutenir la recherche de ses étudiants de 2^e cycle (séminaires de recherche) et de 3^e cycle (co-encadrements doctoraux). Ils permettent d'enrichir la formation proposée à l'EDL en muséologie, archéologie et histoire de l'art par une mutualisation des approches. Quant à l'acquisition de compétences transversales, la volonté de diversification de l'école s'illustre par des conventions signées avec des écoles de commerces tels qu'Audencia, Essec, et Sciences Po-Paris pour un double diplôme²⁵.

²² Figurent les musées de Cluny, d'Orsay, Rodin, Guimet, des Arts décoratifs, des Arts et Métiers, de l'Homme et du Quai Branly ainsi que le Centre Pompidou, la Cité de l'architecture et du patrimoine, et la Bibliothèque nationale de France.

²³ Par exemple avec le musée d'Archéologie nationale à Saint-Germain-en-Laye, avec le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), mitoyen de l'École du Louvre) ou en région, avec le musée-site archéologique de Bibracte en Bourgogne²³.

²⁴ Université Paris-Nanterre, Université Paris-Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Université Paris-Cité, Inalco, EPHE, ENS – PSL, ENSBA de Paris, École Nationale des Chartes, INP ; Sciences Po Paris et ESSEC pour un double diplôme.

²⁵ Le double diplôme du deuxième cycle avec l'ESSEC offre aux élèves des compétences supplémentaires en gestion, le double diplôme avec Sciences Po-Paris des compléments en sciences sociales.

Le comité estime que si ces partenariats ouvrent très favorablement les étudiants à d'autres environnements pédagogiques et à une grande diversité de contenus, l'école doit aussi veiller à ce que la charge de travail des étudiants n'en devienne pas excessive (sur les emplois du temps et les travaux)²⁶.

Enfin, il faut noter que l'EDL a quitté la Comue Hésam en 2020, dont elle faisait partie depuis 2012, comme d'autres institutions à vocation patrimoniale (Institut national du patrimoine), en raison de la réorientation stratégique divergente d'Hésam vers les « sciences de l'ingénierie et des formations pratiques [...] au détriment des sciences du patrimoine, de l'histoire de l'art, de l'archéologie et de la muséologie ». Pour l'EDL, cette décision s'explique par l'« évaluation comparée des forces et des faiblesses induites par son positionnement dans cette Comue » : elle estime cette sortie sans conséquence, et continue de bénéficier du dispositif PEPITE au sein d'Hésam, dispositif que le comité considère comme important, mais non essentiel pour l'EDL. **Compte tenu des avancées dans la structuration des regroupements universitaires parisiens, le comité estime nécessaire de poser à nouveau la question de l'adhésion à l'un d'entre eux, ce qui permettrait à l'EDL de se donner les moyens de ses ambitions (notamment en matière de politique de la recherche), d'enrichir encore un peu plus son réseau de partenaires nationaux, et de progresser vers la résolution de certains de ses problèmes structurants (le manque d'espace, voir réf. 11).**

Au niveau international, l'EDL affiche une forte ambition tout en s'inscrivant dans un cadre traditionnel d'échanges inter-universitaires (Erasmus et accords bilatéraux) avec des stages²⁷, des semestres ou des années d'étude à l'étranger, ainsi que des directions de séminaires en collaboration avec des institutions universitaires et muséales étrangères. Grâce à une stratégie de levée de fonds fléchée, **l'EDL a notablement intensifié ses bourses de mobilité et sa politique d'échanges d'étudiants**. Elle compte une cinquantaine de partenaires internationaux basés surtout en Europe, puis en Amérique du Nord et plus ponctuellement sur les autres continents (Chine, Inde, Égypte, Émirats arabes unis, Cameroun, Corée). Elle développe par exemple un diplôme du premier cycle binational avec l'université d'Heidelberg et avec le soutien de l'Université franco-allemande et une coopération avec Sorbonne Université à Abu Dhabi. Le comité souligne que la direction de séminaires collaboratifs avec d'autres structures de recherche internationales constitue un point fort de l'EDL : il s'agit d'un véritable atout pour les élèves, qui renforce la réputation internationale de l'établissement. **Le comité recommande de continuer à augmenter les offres de stages à l'étranger au regard des partenariats et des ambitions internationales de l'école.**

Bien que freinée par la crise pandémique de la Covid-19, l'EDL a poursuivi durant la période de référence les programmes précédemment engagés. Un premier axe stratégique de partenariat se développe, de façon assez classique pour ce type d'établissement, avec les institutions culturelles et universitaires d'Europe et d'Amérique du Nord (instituts de recherche européens tels que le Centre allemand d'histoire de l'art, le réseau français à l'étranger [Casa de Velázquez et l'École française d'Athènes]). Un second axe stratégique, plus singulier, est suivi en accord avec le ministère de tutelle, qui cherche à affirmer et exporter l'expertise française²⁸.

Si l'EDL participe à la coopération internationale à la demande du ministère de la Culture, elle gagnerait à élaborer un véritable plan stratégique. **Le comité recommande donc à l'établissement de définir des priorités thématiques et géographiques, et de les traduire explicitement dans une typologie des institutions d'accueil et des activités organisées, ainsi que dans une liste de critères adoptés pour le choix des partenaires.**

Concernant les engagements structurants pour la responsabilité sociétale et environnementale de l'établissement, **l'EDL, n'ayant pas mis en place, à ce jour, de dispositif de mesure systématique de l'impact de son activité sur l'environnement, aucune évaluation ne peut être faite.** De ce point de vue, **le comité recommande vivement que l'EDL mette en place une stratégie globale de développement durable²⁹.**

²⁶ Entretiens avec l'École Normale Supérieure et Science Po-Paris.

²⁷ 56 étudiants sur 230 inscrits ont pris part à un stage en 2022-2023²⁷.

²⁸ Citons par exemple les formations ou les maquettes d'enseignement d'histoire de l'art et de muséologie proposées, en particulier au niveau du deuxième cycle, pour Abu Dhabi, Alexandrie, Le Caire, Yaoundé.

²⁹ Même si certaines initiatives existent : une politique responsable d'achats publics, ou encore de nouveaux séminaires de 2^e cycle sur la déontologie, la durabilité sociale, la provenance et l'écoconception, qui répondent aux préoccupations muséologiques actuelles, et au-delà.

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 efficace, et deux nouveautés structurelles : une mission transversale d'ingénierie pédagogique et un fonds de dotation de l'EDL

Gouvernance et organisation générale

Les instances administratives et sociales de l'EDL correspondent aux modalités d'organisation classiques des établissements publics à caractère administratif (EPA). Ces instances de gouvernance statutaires associent, depuis la création de l'Établissement public en 1997, un Conseil d'Administration (CA) et un Conseil des Études et de la Recherche (CER). Le comité souligne cependant que les instances comptent peu de membres élus.

Le CA compte quinze membres dont quatre de droit (issus du ministère de la Culture³⁰) et cinq désignés par ce même ministère, dont un sur proposition de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il compte également un membre du corps des conservateurs du patrimoine, deux représentants du personnel, un représentant des enseignants, un représentant des élèves et un représentant des auditeurs. Plus de la moitié des membres n'est donc pas élue.

Le directeur est nommé « par décret pris sur proposition du ministre de la Culture »³¹ parmi les membres du corps des conservateurs ou des conservateurs généraux, ou parmi les professeurs d'université, après avis du CA sur les candidatures reçues. Le directeur est assisté d'un directeur des études et d'un secrétaire général, nommés par arrêté ministériel après avis du directeur de l'École. Avec un mandat de trois ans, renouvelable deux fois, la directrice terminait son 2^e mandat (1^{er} décembre 2020-30 novembre 2023) lors de la visite d'évaluation, les orientations prioritaires triennales étant fixées par lettre de mission de la ministre de la Culture en début de mandat.³² La directrice a ainsi été renouvelée dans ses fonctions le 1^{er} décembre 2023³³ pour un dernier mandat de trois ans.

Le CA se réunit au moins deux fois par an, et **le comité a pu constater que la parole y est libre et partagée. Il recommande au ministère de la Culture d'assurer une plus grande diversité au sein du CA dans le choix des personnalités qualifiées qu'il lui revient de désigner.** Compte tenu de la faiblesse de la représentation étudiante au CA, avec un seul élu³⁴, le comité suggère, par exemple, que l'une des personnalités désignées par le ministre soit un ancien élève récemment diplômé, à même de porter un regard un peu distancié, mais expert (ancré dans la réalité vécue par les étudiants), sur le fonctionnement de l'école.

L'organisation et le pilotage de l'école sont classiques, avec des lignes de commandes claires et des réunions régulières. Cinq services dépendent de la direction des études et quatre du secrétariat général, auquel s'ajoute l'agence comptable³⁵. Une réunion des chefs de service animée par l'équipe de direction – directrice, directrice des études et secrétaire générale – se tient tous les quinze jours, ainsi qu'une réunion, également bimensuelle, élargie aux chefs de service adjoints. Les comptes rendus des réunions des chefs de service sont diffusés à l'ensemble du personnel et disponibles sur un serveur partagé.

Les principales nouveautés en termes d'organisation concernent la modernisation de la pédagogie et la création d'un fonds de dotation de l'EDL.

Une mission transversale d'ingénierie pédagogique a été mise en place en 2022 à la suite de la crise pandémique et face aux problèmes de santé mentale des étudiants (voir réf. 13). Son but est de mieux concilier la grande diversité des profils des enseignants, leur nombre important et le fait qu'ils soient non-permanents, avec le besoin de suivi personnalisé des étudiants, par une évolution de la pédagogie (voir réf. 9). Les premiers résultats concernent l'harmonisation des approches pédagogiques des TDO (établissement

³⁰ Le président-directeur du musée du Louvre, le directeur général des patrimoines et de l'architecture, le délégué général à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle et le chef du service des musées de France.

³¹ Article 9 du décret n 97- 1085.

³² Lettre du 15 février 2021.

³³ Arrêté du 22/11/2023.

³⁴ Le conseil d'administration de l'école des Beaux-Arts de Paris compte 3 représentants étudiants

³⁵ Organigramme.

d'une liste d'œuvres obligatoires à traiter par les chargés de cours, refonte des livrets de TDO en conséquence) et la mise en place d'une plateforme Moodle³⁶.

L'encadrement pédagogique est assuré par la directrice des études, la responsable de l'ingénierie pédagogique (création de poste) et une coordonnatrice des chargés de Travaux pratiques et des TDO. **Une Commission paritaire pour la modernisation de la pédagogie en 1^{er} cycle a été également créée en 2021** comprenant des représentants des élèves, des professeurs et des membres de la Direction des études. Cette commission n'a pour le moment livré qu'un diagnostic (voir le domaine 2)³⁷.

Création en 2020 d'un fonds de dotation

Le fonds de dotation est une structure indépendante de l'École, avec son propre conseil d'administration³⁸. Cette initiative, novatrice et positive, a pour vocation d'aider plusieurs acteurs de l'école : les élèves, grâce à des bourses de vie ou de mobilité ; les jeunes chercheurs, grâce à des bourses de recherche et au financement de programmes ambitieux ; les enseignants et le grand public, par le développement de l'innovation numérique »³⁹. Le mécénat pour les aides d'études s'est accru depuis sa création.

Face au contexte concurrentiel et aux contraintes administratives (plafond d'emploi restreint et impossibilité juridique de placer sur le fonds de dotation certains types de revenus⁴⁰), **le comité recommande de mener une étude pour continuer à renforcer les ressources propres (stratégie de campagne annuelle ou grande campagne) et donc pour pérenniser les ressources en autofinancement et mécénat.**

5 / Une communication externe dans l'attente du nouveau site internet, une absence d'intranet pour la communication interne et un système d'information en cours de modernisation mais peu interopérable

Communication externe et interne

La communication de l'EDL s'appuie sur le service communication et mécénat, rattaché à la directrice de l'école et qui compte 3,5 ETP⁴¹. Ce service a la charge de la communication externe (voir domaine 2), la communication interne relevant du service des ressources humaines⁴².

Consciente du caractère vieillissant de son site internet⁴³, l'EDL a engagé sa refonte complète pour en faire le pilier de sa stratégie numérique autant pour les futurs étudiants, les étudiants actuels, les auditeurs que pour les soutiens financiers. Au moment de la visite d'évaluation en octobre 2023, ce projet engagé en 2021 était en voie d'achèvement. Confié à un prestataire externe en charge du développement et de l'hébergement⁴⁴, c'est un chantier d'ampleur s'appuyant sur le déploiement d'un *customer relationship management* et sur la mise en place d'interfaces avec les applications de gestion de l'établissement⁴⁵. En outre, l'EDL mène des actions de communication externe au moyen d'une chaîne YouTube, organise des Journées portes ouvertes et anime des réseaux sociaux en ayant parfois recours à des services de placement de publicités⁴⁶.

³⁶ Entretiens lors de la visite. Plateforme d'apprentissage en ligne. Les étudiants ont accès à des cours (langues vivantes, enseignements de tronc commun du 1^{er} semestre de la première année du 2^e cycle) et à des publications de contenus préparés par les bibliothécaires, et les auditeurs parisiens ou en région à des cours.

³⁷ Compte rendu de la rencontre stratégique Hcéres - EDL, 16 novembre 2022.

³⁸ Ce fonds est présidé par la directrice de l'EDL. Quatre membres siègent à son CA : Majid Boustany, fondateur et président de la Francis Bacon MB Art Foundation ; Antoine de Galbert, fondateur et président de la Fondation Antoine de Galbert ; Eléonore Ladreit de Lacharrière, administratrice de Fimalac et déléguée générale de la Fondation Culture & Diversité ; Elisabeth Quin, journaliste et écrivaine

³⁹ Source : <https://www.ecoledulouvre.fr/fonds-dotatation>

⁴⁰ Cf. Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique

⁴¹ Organigramme –janvier 2023 ; entretiens lors de la visite.

⁴² Entretiens lors de la visite.

⁴³ Rapport de performance 2020, p. 22.

⁴⁴ Entretiens lors de la visite.

⁴⁵ Entretiens lors de la visite.

⁴⁶ Entretiens lors de la visite.

L'établissement reconnaît la faiblesse⁴⁷ de la communication interne qui, en l'absence d'intranet, repose essentiellement, de manière certes efficace, sur les réunions bimensuelles des chefs de services avec la direction. Les comptes rendus en sont diffusés auprès des personnels tous les quinze jours, associant en outre les chefs de services adjoints. Ces réunions sont conçues de manière thématique sur des sujets transversaux à l'établissement – refonte du site internet, réforme de la responsabilité des gestionnaires publics (RGP) par exemple⁴⁸.

Le comité souligne la lucidité de l'EDL quant à la nécessité de moderniser ses outils de communication externes, salue le travail engagé et recommande à l'établissement de poursuivre l'interfaçage entre le nouveau site et les applications de gestion. Si le comité constate l'efficacité du dispositif des réunions bimensuelles qui permet une diffusion de l'information interne aisée, il recommande néanmoins à l'EDL de déployer à court terme un intranet qui permettrait d'inscrire la communication interne dans une logique plus structurée, moins verticale et plus pérenne (ex. lettres d'informations).

Systèmes d'information

Le service informatique, composé de quatre agents et deux apprentis, est actuellement déstabilisé par une situation d'intérim et des mutations⁴⁹. L'infrastructure réseau et serveurs de l'EDL est externalisée et l'établissement dispose, il en est conscient, d'un **système d'information vieillissant**. Les applications de gestion principales – finances, ressources humaines et scolarité – ne sont en outre, pour l'heure, quasiment pas interopérables.

Toutefois, **l'établissement a engagé la modernisation de ses logiciels de gestion** avec le déploiement en 2022 de l'application de gestion des ressources humaines « CIVIL Ressources Humaines », considérée comme bien adaptée à la gestion de personnels de différents statuts, mais ne communiquant pas avec le logiciel financier⁵⁰. Le **changement du système, obsolète, de gestion de la scolarité**, retardé en raison de la crise sanitaire, a également été relancé en prenant en compte les possibilités de communication avec le logiciel financier et un interfaçage avec le futur site internet⁵¹. Fortement mobilisées lors de la crise sanitaire, les équipes du service informatique ont su soutenir l'EDL en particulier dans le déploiement d'outils d'enseignement à distance et de télétravail⁵². L'établissement a également su, durant cette période, lancer des projets structurants pour l'avenir avec par exemple le **développement du nomadisme** – l'EDL étant jusqu'à une période récente peu familiarisée avec le télétravail –, l'acquisition d'ordinateurs portables ou le déploiement d'un service de VPN pour sécuriser les connexions depuis l'extérieur sur les applications de gestion⁵³.

Enfin, le périmètre de la politique numérique de l'établissement est toujours en cours de définition par rapport à la « menace » d'offres concurrentielles⁵⁴ en France et à l'étranger déjà évoquées (exemples : podcasts France Culture, INHA, RMN, *Open University*, *Sotheby's Institute of Art...*). **De ce point de vue, le comité recommande de préciser les objectifs de la politique numérique.**

Le comité salue l'investissement des équipes, notamment, du service informatique, lors des périodes de confinement et souligne les premiers chantiers menés pour moderniser le système d'information de l'école. Le comité regrette toutefois le manque important d'interopérabilité des différentes applications – en partie préjudiciable à la construction et à la mise à jour aisées d'outils de pilotage – et recommande vivement de mener à bien et au plus vite le projet de changement du logiciel de gestion de scolarité.

⁴⁷ Contrat objectifs et performance 2022-2025, p. 26-27.

⁴⁸ Entretiens lors de la visite.

⁴⁹ Organigramme – janvier 2023 ; entretiens lors de la visite.

⁵⁰ Entretiens lors de la visite.

⁵¹ Entretiens lors de la visite.

⁵² Contrat objectifs et performance 2022-2025, p. 29.

⁵³ COP 2022-2025, p. 29 ; entretiens lors de la visite.

⁵⁴ Contrat objectifs et performance, p. 34.

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

6 / Des outils de contrôle de gestion et une politique de la qualité adaptés à l'établissement

Durant la période évaluée, les équipes de l'EDL ont mené de **nombreuses actions dans le domaine de la qualité : l'accueil et le service aux usagers, l'amélioration des conditions de travail, des outils pour la sécurité de l'activité juridique, financière et informatique, une politique d'investissement en lien avec les ambitions de performance**⁵⁵. Portée de manière transversale, cette politique a permis d'élaborer des outils de contrôle interne et de gestion. En sus du contrôle budgétaire auquel l'établissement est réglementairement soumis, l'EDL a ainsi mis en place des **procédures formalisées dans de nombreux domaines : assistance juridique, finances, ressources humaines** principalement⁵⁶. Elle dispose en outre d'un contrat d'objectifs et de performance à jour⁵⁷. Ses rapports de performance sont présentés annuellement au CA⁵⁸. Plusieurs outils de contrôle de gestion sont en place comme un tableau de bord mensuel permettant notamment le suivi, par service, de l'exécution budgétaire en recettes et en dépenses, le suivi du solde budgétaire ou celui des délais de paiements. Le comité souligne également **l'initiative intéressante d'ajouter à ces éléments d'analyse des indicateurs thématiques** – sur le programme égalité des chances, sur le suivi statistique des auditeurs par exemple – ainsi que des éléments de suivi du COP sans attendre le rapport annuel⁵⁹.

L'EDL possède par ailleurs **un comité de pilotage du contrôle interne**⁶⁰. Elle a défini un plan de déploiement du contrôle interne et financier et dispose d'une cartographie des risques, d'un plan d'action et d'un suivi de l'indice de maturité des risques⁶¹. Plusieurs sessions d'information, animées par les services ordonnateurs et comptables, sur le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics⁶², ont en outre été organisées au sein de l'établissement⁶³. Enfin, il existe un fichier de travail partagé permettant de recenser en temps réel les erreurs figurant dans les actes de gestion – erreurs d'imputation comptable, pièces manquantes par exemple – et de les corriger au fil de l'eau. La visite sur site a permis de constater que **l'engagement des équipes dans une logique d'amélioration continue a conduit à une baisse significative du nombre d'erreurs**⁶⁴.

Le comité souligne la qualité du travail conduit au quotidien dans les domaines de la politique de la qualité et du contrôle interne, ainsi que l'engagement réel des équipes sur ces questions.

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. »

7 / Une situation financière saine et une politique de développement des ressources propres ambitieuse, à sécuriser

Le service juridique et financier compte dix agents et deux apprentis⁶⁵ et regroupe les fonctions financières et juridiques de l'établissement, dont les processus sont bien maîtrisés. L'agence comptable compte quant à elle trois agents, l'agent comptable de l'EDL assurant cette fonction par adjonction de service. Les relations entre l'ordonnateur et le comptable sont jugées très bonnes, fluides et constructives, par les différents acteurs, la qualité de ces interactions participant à la dynamique d'amélioration continue⁶⁶.

⁵⁵ Entretiens lors de la visite.

⁵⁶ Documents transmis par l'établissement : Les grands principes de la commande publique, Le circuit de la dépense, Procédure paie, Mise en paiement des bourses par exemple.

⁵⁷ Contrat objectifs et performance 2022-2025.

⁵⁸ Rapports de performance 2019, 2020 et 2021.

⁵⁹ Entretiens lors de la visite.

⁶⁰ Entretiens lors de la visite.

⁶¹ Document Excel transmis par l'établissement sur la maîtrise des risques.

⁶² Ordonnance du 23 mai 2022.

⁶³ Entretiens lors de la visite.

⁶⁴ Entretiens lors de la visite.

⁶⁵ Organigramme – janvier 2023.

⁶⁶ Entretiens lors de la visite.

En sus des éléments mentionnés dans la référence précédente, les processus clés, tels que la chaîne de la dépense, le régime de délégation de signature, la gestion des missions et des déplacements ou les principes de la commande publique, sont maîtrisés⁶⁷. Le processus de la dépense est par ailleurs dématérialisé⁶⁸. Enfin, pour la commande publique, l'établissement intègre systématiquement un critère sur les questions de DD&RS dans le cahier des charges de ses marchés⁶⁹.

L'EDL dispose également d'une procédure de dialogue de gestion bien établie. Elle se fonde sur une lettre de cadrage de la directrice, adressée aux chefs de service, qui précise le contexte dans lequel se construira le budget, ainsi que les priorités de l'établissement, tant en termes de projets stratégiques que de mesures d'économies⁷⁰. Elle est accompagnée d'un état de la consommation des crédits et de documents à remplir, qui permet une pré-instruction en amont des réunions qui se tiennent, service par service, en présence de la directrice, de la directrice des études, de la secrétaire générale et des équipes du service financier. Les arbitrages, en amont de la présentation du budget au CA, sont, *in fine*, pris par la directrice⁷¹.

La situation financière de l'EDL est saine : la trésorerie s'élève à 5 245 k€ et le fonds de roulement égal à 4 723 k€ au 31 décembre 2022⁷², soit 226 jours de fonctionnement. Sur l'exercice 2022, les recettes totales qui s'élevaient à 7 823 k€ étaient constituées pour 59% (soit 4 610 k€) par les droits d'inscription des étudiants et des auditeurs (4 224 k€), les loyers étudiants de la Maison des élèves, et le fonds de dotation notamment⁷³, ce qui illustre l'importance des ressources propres dans le budget de l'école. Compte tenu de cette spécificité, **le rôle du service communication et mécénat est crucial pour le modèle financier de l'EDL**⁷⁴ et l'établissement s'attache désormais à développer, aux côtés des legs uniques sur projet spécifique, la **mise en place d'actions de donations triennales pour gagner en stabilité et en visibilité pluriannuelles**. Le fonds de dotation déjà évoqué offre aux donateurs étrangers des facilités fiscales.

La situation financière de l'EDL est saine et maîtrisée. Elle s'appuie sur un dialogue de gestion bien structuré et sur des dispositifs de suivi efficaces. Le comité salue également la politique volontariste et réussie en matière de développement des ressources propres, aussi bien du côté des droits d'inscription des auditeurs que de celui des dons et des legs. Le comité souligne cependant la fragilité relative, en termes d'effectifs et non de professionnalisme, de l'équipe en charge du mécénat. Il recommande de poursuivre et d'amplifier le travail visant à inscrire les dons et les legs dans une dimension pluriannuelle, voire de renforcer cette activité à moyen et long terme, idéalement en se dotant d'un emploi supplémentaire sur le titre 2, gage de pérennité.

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. »

8 / Sans marge de manœuvre sur le plafond d'emploi, une politique des ressources humaines maîtrisée, un dialogue social apaisé et une grande attention apportée aux conditions de travail

La fonction ressources humaines de l'EDL est assurée par une équipe qui compte quatre personnes dont une à mi-temps⁷⁵. En 2021, l'établissement comptait 54 ETP sur le plafond du titre 2 (géré par le ministère), 31,3 ETP sur le titre 3 et 9 ETP hors plafond⁷⁶ gérés par l'école.

En dépit des imperfections que l'absence de liaison entre les logiciels RH et financiers engendre (par exemple la ressaisie de données concernant les vacataires pédagogiques), **le pilotage des ressources humaines, qui s'inscrit dans le cadre du dialogue de gestion mentionné plus haut, est maîtrisé** : des procédures sont

⁶⁷ Entretiens lors de la visite ; partie « 5/ Des outils de contrôle de gestion et une politique de la qualité adaptés à l'établissement ».

⁶⁸ Signature électronique, réception des factures sur le portail Chorus Pro, déversement automatique de celles-ci dans l'application financière PEP -Gfi de la société inetum.

⁶⁹ Entretiens lors de la visite.

⁷⁰ Lettres de cadrage des 6 juillet 2022 et 10 juillet 2023.

⁷¹ Entretiens lors de la visite.

⁷² CA, 14 mars 2023 - Compte financier 2022.

⁷³ CA, 14 mars 2023 - Compte financier 2022.

⁷⁴ Le total des recettes du mécénat 2017-2022 s'élèvent à 3 513 k€ (document de suivi pluriannuel des recettes du mécénat).

⁷⁵ Organigramme – janvier 2023.

⁷⁶ Bilan social 2021, p. 4.

formalisées dans le domaine du contrôle interne de la paie par exemple, le suivi de l'exécution du budget de masse salariale est assuré mensuellement et s'inscrit lui aussi dans une démarche d'amélioration continue⁷⁷.

Les entretiens professionnels sont réalisés annuellement et, s'agissant de l'accompagnement du parcours professionnel des agents, ceux-ci – titulaires comme contractuels – peuvent bénéficier du plan de formation du ministère de la Culture, auquel s'ajoutent des formations spécifiques prises en charge par l'EDL.⁷⁸

Le comité social d'administration (et précédemment le comité technique et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) se réunit à un rythme régulier, les ordres du jour et les documents afférents sont adressés en amont et les comptes rendus établis et transmis. De nombreux acteurs ont indiqué au comité que le dialogue social au sein de l'établissement est apaisé et constructif ; plusieurs points soulevés sont pris en considération et donnent lieu à l'engagement d'actions⁷⁹.

Il importe de souligner l'attention très particulière portée par l'établissement aux conditions de travail des agents – ergonomie des postes de travail, recours à des séances d'ergothérapie dans le cadre du télétravail par exemple – et à la prévention des risques psychosociaux (RPS)⁸⁰. Celle-ci l'a conduit, sur demande des membres du CHSCT et dans une logique proactive et préventive, à diligenter en 2019-2020 une mission d'accompagnement pour établir un diagnostic sur les RPS puis à constituer des groupes de travail thématiques pour mettre en œuvre les mesures préconisées⁸¹.

En 2023, l'EDL a démarré la double certification « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et « Diversité » de l'Association Française de Normalisation-AFNOR au titre de ses engagements.

En dépit de la très faible marge de manœuvre dont elle dispose sur les plafonds d'emploi des titres 2 et 3, et du manque d'interopérabilité du système d'information de gestion des ressources humaines avec les autres applications, le comité considère que l'EDL maîtrise le pilotage de sa politique des ressources humaines. Il souligne et salue également l'attention, proactive et préventive, de l'établissement pour tout ce qui touche aux conditions de travail des agents et aux RPS.

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

9 / Un patrimoine immobilier exceptionnel et dans un parfait état

L'EDL est implantée **au sein du palais du Louvre, un site architectural exceptionnel**, et y dispose de surfaces s'élevant à 6 500 m² (4 200 m² dans l'aile de Flore et 2 300 m² dans l'aile de Rohan). L'établissement ne dispose pas d'un service de gestion de l'immobilier, cette mission étant assurée par le chef du service d'accueil, la secrétaire générale avec, si besoin, l'appui du service juridique et financier⁸².

La gestion du palais du Louvre et des jardins est assurée par l'établissement public du Grand Louvre (EPGL), dont l'EDL est l'un des occupants affectataires ; les relations entre les deux établissements sont régies par une convention renouvelée régulièrement et dont la dernière a été signée en 2019. Celle-ci prévoit notamment une répartition de la gestion des marchés publics techniques permettant des économies d'échelle pour ceux qui sont assurés par l'EPGL, l'EDL assurant pour sa part ceux qui touchent au nettoyage, à l'accueil et au gardiennage. Si elle ne prévoit pas de versement de loyer ou de loyer budgétaire, la convention définit également les modalités de refacturation à l'EDL des coûts liés aux fluides, aux travaux et à la maintenance⁸³.

Durant la période de référence, l'EDL a conduit des travaux de rénovation d'ampleur grâce notamment à des actions de mécénat : création d'espaces de cours en mezzanine, rénovation et réaménagement de la cafétéria et de la bibliothèque notamment en ayant recours pour certains chantiers à l'Opérateur des projets

⁷⁷ Entretiens lors de la visite.

⁷⁸ En fonction, notamment, de ses priorités (par exemple des formations aux nouveaux outils numériques ou au management

⁷⁹ Entretiens lors de la visite.

⁸⁰ Bilan social 2021, p. 23 ; entretiens lors de la visite.

⁸¹ Contrat objectifs et performance 2022-2025, p. 26-27 ; entretiens lors de la visite.

⁸² Organigramme – janvier 2023 ; entretiens lors de la visite..

⁸³ Entretiens lors de la visite.

immobilier de la culture pour la maîtrise d'ouvrage déléguée (OPPIC). Dans le même temps, l'établissement a conduit, sur son budget propre, des opérations visant à améliorer la sobriété énergétique⁸⁴.

L'EDL est consciente de l'importance que ses locaux revêtent pour sa politique en direction des publics payants. Le comité souligne ainsi l'attention portée à l'entretien des bâtiments et aux personnes en situation de handicap – accessibilité complète des locaux pour les personnes à mobilité réduite, présence de boucles auditives dans les amphithéâtres...

⁸⁴ Installation de détecteurs de présence dans les sanitaires, remplacement progressif des luminaires par des système LED, pilotage des centrales d'air par exemple

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

- Un modèle pédagogique original, dans sa relation aux œuvres, « alternatif » aux modèles pédagogiques universitaires en histoire de l'art et en archéologie.
- Un COP 2018-2021 presque entièrement mené à son terme malgré le contexte de la crise sanitaire.
- Une stratégie partenariale historique, volontariste, riche, diversifiée et dépassant son cœur de métier, au niveau national.
- La création en 2020 d'un fonds de dotation de l'École du Louvre dans un contexte de croissance du mécénat et d'un très fort taux de ressources propres.
- Une situation financière saine avec des processus maîtrisés, des outils de gestion efficaces, une procédure de dialogue de gestion établie, participant à une dynamique d'amélioration continue.
- Une politique d'inclusion sociale active en faveur des étudiants.
- La modernisation de la pédagogie avec la création d'une mission transversale d'ingénierie pédagogique et d'une Commission paritaire pour la modernisation de la pédagogie en 1^{er} cycle.

Faiblesses

- Une stratégie partenariale à éclaircir sur le plan local et de la coopération internationale.
- L'absence de participation à un regroupement universitaire et le peu de partenariats avec d'autres écoles du ministère de la Culture.
- La faiblesse de la communication interne, sans intranet, et une communication externe vieillissante.
- Un système d'information en cours de modernisation mais peu interopérable entre les différentes applications, et un logiciel de scolarité obsolète.
- Une très faible marge de manœuvre sur les plafonds d'emploi des titres 2 et 3, qui risque de mettre en péril la politique de mécénat.
- L'absence de dispositif de mesure systématique de l'impact de l'activité de l'école sur l'environnement.

Recommandations

- Réexaminer la possibilité d'intégrer un regroupement universitaire, notamment PSL, et ouvrir les partenariats à d'autres écoles relevant du ministère de la Culture ou d'établissements français à l'étranger.
- Élaborer un plan stratégique de coopération internationale, qui comprenne des priorités thématiques et géographiques se traduisant en une typologie des institutions d'accueil et des activités organisées et en critères de sélection
- Face au contexte concurrentiel et aux contraintes administratives, faire une étude stratégique pour pérenniser dans une dimension pluriannuelle les ressources en mécénat et renforcer l'équipe qui en a la charge.
- Préciser les objectifs de la politique stratégique par rapport aux offres concurrentes d'autres organisations en France comme à l'étranger,

- Déployer à court terme un intranet qui permettra d'assurer une communication interne plus structurée et pérenne.
- Mener au plus vite le changement du logiciel de gestion de scolarité.

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 formation de qualité en adéquation avec les métiers, et soutenue par des partenariats dynamiques en France et à l'international

La formation de l'école se distingue des formations universitaires par un ensemble de positionnements (cf. réf 11) soit : un concours sélectif, un enseignement devant les œuvres, des enseignants extérieurs.

Par ailleurs, la qualité de la formation se caractérise par :

- Une offre très vaste incluant des matières rares (31 spécialisations en 1^{er} cycle) ; le choix de l'établissement de s'entourer, pour enseigner chaque thématique, d'un expert dans le domaine ;
- Une juste répartition dans le recrutement entre des professionnels des musées et du patrimoine (environ 60 % en moyenne sur les cinq dernières années), capables de mener des séminaires et enseignements à dimension professionnalisante, ainsi que des intervenants enseignants (environ 40 %) ayant souvent une activité de recherche contribuant à son adossement en deuxième cycle ;
- La richesse des ressources muséales mises à disposition des étudiants ;
- Enfin, l'excellente insertion professionnelle des étudiants, préparée par des parcours de masters professionnalisants, offrant la possibilité de plusieurs stages (voir référence 11).

Tout comme le comité, l'EDL est consciente des avantages et des inconvénients d'une charge d'enseignement portée exclusivement par des intervenants occasionnels et nombreux, raison de la création de la mission transversale d'ingénierie pédagogique⁸⁵. Il sera donc nécessaire d'en suivre les avancements. Si la direction des études organise des réunions de coordination pédagogique pour accompagner les enseignants, anciens et nouveaux, ainsi que les coordinateurs des parcours de deuxième année du diplôme de 2^e cycle, le nombre et le renouvellement des personnels enseignants et des coordinateurs, qui changent d'année en année, exigerait une coordination plus structurée, afin d'homogénéiser le parcours des étudiants, les critères d'évaluation ou les bases de connaissance et de compétence.

Le comité soutient les efforts de l'EDL pour renforcer cette coordination par la mise en place, par exemple, de groupes de travail en ligne, avec des panels d'enseignants, sur l'expérimentation de nouvelles pratiques. Le comité incite l'EDL, comme elle l'envisage dans son rapport d'autoévaluation, à recruter des enseignants permanents aux postes de coordinateurs, élément indispensable pour satisfaire aux exigences du cycle LMD. Ces recrutements pourraient intervenir par redéploiements sous plafond d'emploi, ou par discussion avec les tutelles sur l'augmentation de celui-ci.

Avec la reconnaissance en 2023 du diplôme de fin d'études, du 1^{er} cycle au grade de licence, l'EDL, en favorisant une approche par programme et une approche par compétence, harmonisée avec les standards européens, facilite la professionnalisation des étudiants, leur mobilité et le cas échéant un projet de reconversion avant un éventuel 2^e cycle. Le comité souligne également la création en 2018 d'un cours transversal d'histoire des idées pour le 1^{er} cycle, proposé en ligne, ce qui renforce la pluridisciplinarité de la formation. **Le comité encourage l'EDL dans cette voie, la pluridisciplinarité constituant un élément essentiel à la fois pour l'individualisation et l'enrichissement des formations.**

⁸⁵ Notons que cette stratégie originale et pertinente définit historiquement l'identité de l'École qui se veut « l'école des musées de France »⁸⁵, comme le rappelle la lettre de mission de la directrice.

Concernant le 2^e et le 3^e cycle, le comité salue l'effort de l'école pour répondre aux recommandations faites par le Hcéres en 2018 lors de l'évaluation du grade de master, et développer la formation à la recherche à ce niveau. L'ensemble des dispositifs élaborés, pour approfondir l'articulation entre 2^e et 3^e cycles, permet d'une part de développer l'offre doctorale de l'établissement, d'autre part de s'assurer de la réussite des étudiants doctorants :

- Pour la rédaction du mémoire de recherche des six parcours de 1^{re} année du diplôme de 2^e cycle, les étudiants sont encadrés collectivement par groupe de 10 maximum, chaque groupe étant dirigé par un chercheur impliqué dans des structures muséales ou patrimoniales, ou par un universitaire. Pour renforcer cet encadrement, l'école a mis à disposition de chaque élève des « personnes-ressources », pour les initier à l'exploitation des sources, des archives et des dossiers documentaires des musées. Cette personne-ressource participe ensuite au jury de soutenance avec le directeur du mémoire.
- En seconde année du diplôme du 2^e cycle, l'école a suivi la recommandation du précédent rapport, en travaillant sur les intitulés des parcours à finalité recherche, dans un souci de clarification et d'orientation pour les élèves et en identifiant deux parcours : histoire de l'art appliquée aux collections et muséologie. Cette année se conclut par un mémoire de recherche de 150 pages, encadré par un professionnel du patrimoine ou un enseignant-chercheur pour préparer au doctorat.
- L'EDL a également renforcé la formation en méthodologie de la recherche, en créant en 2017-2018, en lien avec le Centre de recherche, un programme de formation aux fondamentaux des humanités numériques : un approfondissement de cette formation, conduite par une chercheuse HDR du Centre, a lieu en 2^e année du diplôme du 2^e cycle puis en post-master.
- Dans le cadre du respect de l'intégrité scientifique et de la lutte contre le plagiat, l'EDL propose désormais une formation à destination de ses étudiants. L'école a également fait l'acquisition de Compilatio en 2020⁸⁶. **Si ces initiatives vont dans le bon sens, le comité recommande de sensibiliser les étudiants dès le 1^{er} cycle, notamment en raison des dangers que représentent les générateurs de texte par l'IA.**
- Enfin, à la suite d'une enquête comparative internationale (voir réf. 1), du recueil des besoins des étudiants, et de la lettre de mission de 2021, l'EDL a mis en place en 2022 une formation pré-doctorale d'un an. Conçue comme l'ancien DEA (diplôme d'études approfondies), elle est sanctionnée par la délivrance d'un « diplôme de post-master recherche en histoire de l'art et archéologie, muséologie ». **Le comité estime qu'il est trop tôt pour évaluer ce dispositif récent, mais souligne la volonté de développer le 3^e cycle en l'articulant mieux au 2^e cycle, tout en s'assurant de garantir les conditions de la réussite des étudiants.**

Si le comité reconnaît l'effort de l'école pour identifier, promouvoir sa formation doctorale et y préparer les étudiants dès le master, il souligne également certaines perspectives d'avenir ;

Certes en 2^e cycle, l'adossement à la recherche ne se limite pas au nombre des enseignants-chercheurs mobilisés par l'EDL, puisque l'école bénéficie du concours de nombreux conservateurs, très souvent docteurs, ayant une activité de recherche reconnue. Le comité recommande néanmoins que la part d'E-C au sens strict soit augmentée, pour satisfaire aux exigences de formation par la recherche qu'implique un grade de Master. Une telle augmentation est d'ailleurs d'autant plus importante dans le contexte de l'absence de corps d'enseignants permanents souligné plus haut.

Par ailleurs, l'objectif de l'EDL est de structurer un parcours sur un modèle post-master dans un sens résolument partenarial, grâce à des co-encadrements universitaires (CNRS, INHA...). Ce modèle est rendu nécessaire du fait que l'établissement, depuis la sortie de la COMUE Hésam, n'est pas rattaché à une école doctorale. L'EDL ne propose donc pas de doctorat, mais seulement une filière en vue d'un diplôme de 3^e cycle. Pour obtenir un doctorat, ses élèves doivent s'inscrire dans un co-encadrement (95 % des 70 doctorants inscrits).

L'EDL a donc besoin de partenaires – en 2022, les co-encadrements concernent 24 universités partenaires – outre une équipe d'encadrement propre. Renforcée en 2022 par la création du Centre de recherche, elle compte quatre membres permanents (dont un post-doctorant qui ne peut encadrer), dix chercheurs membres associés dont 7 HDR, et trois chercheurs invités en 2022-2023. A cela on peut ajouter également 23 chercheurs HDR figurant parmi ses personnels enseignants occasionnels.

⁸⁶ Ce logiciel est accessible à tous les étudiants, et leur permet de tester un chapitre de leur mémoire pour vérifier le bon usage qu'ils font des références.

Quant à la formation doctorale proprement dite, le Centre de recherche organise huit séminaires doctoraux à « dimension fortement partenariale »: un séminaire généraliste sur l'actualité de la recherche et sept spécialisés sur des thématiques rassemblant les doctorants, ainsi que des chercheurs, jeunes et confirmés, de plusieurs institutions et nationalités différentes, ce qui permet des échanges dynamiques.

Si, dans l'ensemble, la formation doctorale est donc structurée, le comité souligne à nouveau l'avantage qu'aurait l'EDL à entrer dans un regroupement universitaire, pour proposer un véritable parcours LMD aux étudiants (en l'absence de la délivrance par l'EDL d'un diplôme de doctorat), et, sur un plan pratique, de mutualiser des espaces de formation aujourd'hui saturés.

Le comité souligne enfin l'effort de l'EDL pour internationaliser son offre de formation, en accord avec son positionnement stratégique (voir réf 1) et dont l'ampleur a été rappelée en réf. 3.

Le comité apprécie la pertinence du positionnement stratégique de l'offre de formation de l'EDL, dont la richesse et la qualité sont en adéquation avec les besoins de tous les métiers de la conservation et de la valorisation du patrimoine. Il salue les réalisations enrichissant l'offre de formation.

Le comité confirme les points de vigilance soulignés par l'EDL concernant la coordination pédagogique des enseignants vacataires, le positionnement doctoral de l'établissement, et la capacité d'accueil limitée pour les cours en présentiel. Le comité recommande l'appartenance à un regroupement universitaire pour progresser sur ces deux derniers points.

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

2 / Des progrès importants dans l'offre pédagogique

Outre les améliorations notables déjà signalées sur le plan de la pédagogie, ainsi que l'amélioration de l'offre en langues étrangères et la mise en place du campus numérique, l'EDL a également :

- Renouvelé l'offre de formation pour tenir compte de l'évolution des métiers en s'adaptant aux enjeux sociétaux contemporains, par exemple avec des enseignements du 2^e cycle sur la provenance, la protection et le trafic illicite des biens culturels, sur le développement durable et la « muséothérapie ».
- Facilité la mobilité et l'insertion professionnelle des étudiants par le renforcement des offres de stages, notamment à l'étranger (voir référence 11).
- Développé l'offre de formation à l'international par des programmes adaptés (*Summer School in French Museology-SIEM*, séminaire de muséologie française, organisé depuis 2019 alternativement en français et en anglais) et par la participation au diplôme du 2^e cycle en histoire de l'art et métiers des musées (Sorbonne Abu Dhabi).

Le comité salue ces initiatives de l'EDL et recommande de continuer à soutenir la mobilité sortante en stage pour toucher davantage d'étudiants.

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. »

3 / Des efforts notables pour améliorer les conditions d'entrée à l'école, la vie et la réussite scolaire, et l'insertion professionnelle des étudiants

Entrer et réussir à l'École du Louvre

Le comité note le nombre élevé d'inscriptions au concours d'entrée en première année⁸⁷, en forte augmentation grâce à la présence de l'EDL sur la plateforme Parcoursup depuis 2020, ce qui prouve son attractivité (1300 candidats pour 300 places en 1^{re} année du 1^{er} cycle, 361 pour 71 places pour une entrée par équivalence dans l'ensemble des années d'étude, hormis la première année de premier cycle). Il souligne les résultats de la politique de l'EDL pour mieux préparer les candidats aux épreuves du concours d'entrée (transparence accrue des critères, stages de préparation, communication relayée par les Inspecteurs pédagogiques régionaux d'arts plastiques, en charge de l'histoire des arts, Junior classes). Cette stratégie a permis de diversifier le profil géographique des candidats, et d'assurer un meilleur taux de réussite des candidatures provenant des régions.

De même, le comité souligne les actions de l'EDL en termes de communication et de mécénat qui ont permis de diversifier les profils sociaux-économiques des élèves, plus de la moitié des 427 entrants en 2022 n'est pas issue des CSP « cadres et professions intellectuelles supérieures »⁸⁸. Le comité recommande à l'EDL de poursuivre ses efforts dans ce sens.

La part des femmes parmi les étudiants à l'EDL (80%) est bien au-dessus de la moyenne pour les formations artistiques et culturelles (62%) : elle est même supérieure à la part des femmes formées en langues, lettres et sciences humaines à l'Université (70%)⁸⁹. Si l'EDL n'est évidemment pas complètement responsable de cette situation, **le comité recommande de mettre en œuvre une stratégie pour attirer un public masculin** : sensibilisation des publics scolaires à l'occasion des JPO ; campagnes sur le site et les réseaux sociaux dans le cadre de la stratégie numérique portée par l'établissement.

Le comité salue enfin la mise en place de tutorats par les pairs, d'examens blancs en 2018, ainsi que de séances d'initiation aux techniques de recherche documentaire en 2021. Parmi les élèves ayant suivi au moins une séance de tutorat, on observe une augmentation du taux de réussite aux examens de 5.8 points, preuve de l'intérêt de cette initiative.

Le comité souligne l'agrandissement, la réfection et l'embellissement de la bibliothèque (50 % d'assises supplémentaires). Les 40 000 ouvrages y sont en accès libre avec des postes de travail plus nombreux pour ses usagers. La bibliothèque met à disposition des étudiants un fonds de ressources en ligne, qu'il s'agisse de ressources externes (encyclopédies, bases de données comme Jstor ou Artstor, revues en ligne) ou internes (les mémoires de 2^e cycle, soutenus depuis 2008, une partie des mémoires ou thèses de 3^e cycle). Le comité regrette cependant l'exiguïté du nouvel espace ouvert aux chercheurs et l'absence de réserves pour entreposer des ouvrages, ce qui entraîne un désherbage systématique (et nécessite de définir des critères de vétusté et des seuils de consultation). Les élèves de 2^e et de 3^e cycle sont « encouragés à bénéficier de la proximité géographique de bibliothèques de recherche essentielles : celle de l'Institut national d'Histoire de l'art dans le contexte de la rénovation récente du carré Richelieu (...) » ou « celle du Musée des arts décoratifs ».

Le comité encourage donc l'école à poursuivre la recherche d'espaces extérieurs supplémentaires : la participation à un regroupement universitaire permettrait de mutualiser les espaces de travail. Le comité note également le fonds de 400 000 diapositives et plaques de verre qui serait à explorer (pour un repérage des sites archéologiques dans le cadre de projet de conservation patrimoniale par exemple).

⁸⁷ Il y a à l'École du Louvre deux concours d'entrée : celui en première année de premier cycle, et celui de la BEL (concours commun des Écoles Normales Supérieures) dans lequel l'École du Louvre est incluse depuis 2013 et qui permet l'accès direct en 3^e année de 1^{er} cycle.

⁸⁸ enquête remise par l'école au comité

⁸⁹ Source Ministère de la Culture, « Formations artistiques et culturelles en 2021 : 175000 étudiants dans 700 établissements », p. 3-4.

Malgré la renommée de l'EDL, peu d'étrangers choisissent d'y faire leurs études (90 élèves en 2021-2022 sur les 1300 inscrits dans les trois cycles). L'école a mis en place certains dispositifs visant à favoriser la venue des étudiants internationaux et leur accueil : outre les écoles et séminaires d'été, ainsi que les programmes du 2^e cycle co-accrédités avec Heidelberg et Abu-Dhabi, en anglais, l'EDL possède un site internet anglophone ; le nouveau campus numérique rassemble sur son portail international des informations pratiques à l'attention des étudiants étrangers ; un cours de langue (FLE) peut être choisi dans l'offre de formation en langues (obligatoire à chaque semestre) ; le service international propose des rendez-vous individuels et une permanence hebdomadaire ; le club international « propose une aide sur les domaines touchant à la vie étudiante et à la scolarité et des activités conviviales (journée de rencontre, sorties, soirées...) » ; enfin, un système de parrainage est mis en place, un élève français parrainant un élève étranger, dans le but de relayer les actions d'intégration organisées durant l'année.

Cependant, la barrière linguistique d'un enseignement en français, soulignée par l'EDL constitue sans doute un frein à la mobilité entrante. Si le comité encourage l'établissement à poursuivre l'élargissement de son offre de cours en anglais, d'autres critères d'amélioration (par exemple valorisés par le label de Campus France « Bienvenue en France ») pourraient faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'EDL : un processus de candidature entièrement numérisé ; un site internet en plusieurs langues ; une version anglaise du site complète (ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui) ; la traduction du livret d'accueil en anglais ; le soutien méthodologique en ligne ou en personne ; etc.

L'école gagnerait également à diriger une partie de ses efforts vers les pays émergents, en mobilisant ses nombreux partenariats avec des structures d'enseignement internationales, et en concevant des bourses de mobilité spécifiquement à l'attention de ces étudiants.

La préparation aux métiers des musées, du patrimoine et du marché de l'art

L'EDL concourt à la professionnalisation en offrant des préparations aux concours nationaux (conservateur et restaurateur) et aux concours de la fonction publique territoriale. Elle propose aussi une formation au métier de guide-conférencier. **L'attractivité de l'EDL pour les élèves désirant préparer le concours de l'Institut national du patrimoine est établie**⁹⁰. À ces formations s'ajoutent les préparations aux métiers de commissaire-priseur et de commissaire de justice. L'existence d'une formation continue et en alternance renforce les liens avec les professionnels du marché de l'art.

Le comité signale l'intérêt des élèves pour des stages pratiques et des formations en gestion et management. Les parcours « bi-diplômants » tels que ceux déjà existants (Sciences Po, INALCO, écoles de commerce) et les partenariats avec le marché de l'art (SNA [Syndicat National des Antiquaires], CNE [Compagnie Nationale des Experts], Drouot) pourraient donc être amplifiés.

Une insertion facilitée dans le monde professionnel

Depuis 2018, plusieurs dispositifs pédagogiques ont été créés pour renforcer la professionnalisation des élèves en 2^e cycle : la production d'une « Exposition-École » annuelle⁹¹ réalisée par une dizaine d'étudiants de M2 ; le soutien à l'entrepreneuriat étudiant avec la Junior Entreprise de l'EDL⁹² ; « les midis de l'insertion », qui permettent aux étudiants d'échanger avec des professionnels durant la pause du déjeuner⁹³.

Des stages obligatoires en France ou à l'international favorisent également l'insertion professionnelle des étudiants. Les nombreux partenariats internationaux facilitent leur mobilité à l'étranger. Au vu de l'ambition internationale de l'EDL, le comité l'encourage à poursuivre ces efforts pour augmenter les mobilités : en 2018-2019, sur les 227 inscrits en 2^e année de 2^e cycle⁹⁴, 76 élèves ont effectué un stage professionnalisant à l'étranger, et 56 en 2022-2023⁹⁵, soit moins d'un tiers des effectifs.

⁹⁰ La classe prépa réunit entre 60 et 100 élèves par an et, en 2021-2022, 21 ont été admissibles au concours externe et interne, et 17 admis

⁹¹ DAE réf. 4. Trois « Expositions-Écoles » sont réalisées avec le musée Delacroix, le musée de la Céramique de Sèvres et le musée des Beaux-Arts de Chartres.

⁹² DAE réf. 4.

⁹³ Deux autres dispositifs, l'École du Louvre Junior Conseil et PEPITES (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat), ont été initiés pour faciliter le passage vers le monde professionnel.

⁹⁴ DAE réf.9.

⁹⁵ COP 2022-2025, p. 50.

Malgré la crise sanitaire, la croissance du nombre de stages en musées en 2^e cycle (262 stages en France en 2017-2018, 218 2021-2022) est notable, avec une forte augmentation de 30% pour ceux effectués en région, ce qui correspond à l'objectif 2 du COP pour favoriser l'insertion professionnelle. Les stages à l'international ont repris en 2022 avec de nombreux partenaires. Les nombreuses institutions et musées impliqués dans le suivi des étudiants des 2^e et 3^e cycles constituent des lieux de recherche, de stage et d'embauche. Avec ou sans convention, le comité souligne la fluidité des relations avec l'EDL.

Selon l'enquête de 2022, 94 % des diplômés sont en position d'activité professionnelle deux ans après leur diplôme. Les diplômés des 1^{er} et 2^e cycles s'insèrent dans les domaines du patrimoine (50%), puis de la médiation culturelle (24 %), enfin du marché de l'art (16 %), soit les secteurs d'activités privilégiés par l'EDL. Notons le faible pourcentage poursuivant une carrière d'enseignant (9 %). Selon l'enquête d'insertion annuelle menée par l'établissement (2022), le salaire net annuel moyen des diplômés de 2019 insérés professionnellement s'élève à 19335 euros, le salaire net annuel médian à 17742 euros, ce qui reste modeste.

Le comité salue les excellents résultats de l'EDL en matière d'insertion professionnelle.

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

4 / La mise en place de nombreux dispositifs pour améliorer la qualité pédagogique et l'offre de formation malgré la crise sanitaire

Constituée de représentants des étudiants, de professeurs et de membres de la direction des études, la nouvelle commission paritaire mise en place pour moderniser la pédagogie compte sur le dialogue, la concertation et les attentes des élèves, avec plusieurs rencontres annuelles et un bilan biannuel. Le Conseil des études et de la recherche (CER), qui se réunit au moins trois fois par an, favorise également la concertation pédagogique. Une évaluation indirecte des enseignements se fait grâce à des rencontres régulières avec les représentants des étudiants⁹⁶. **Une telle évaluation demeure cependant insuffisante** pour que l'école puisse s'assurer de la qualité générale des formations proposées et de leur adéquation avec les principes pédagogiques qu'elle prône (organisation du cours, usage de supports de cours, méthodes pédagogiques employées, méthode d'évaluation, etc.) **Dans un esprit d'amélioration, le comité recommande une évaluation directe et systématique des enseignements.**

La commission paritaire sur la pédagogie du 1^{er} cycle à l'École du Louvre a fait des propositions intéressantes concernant l'évolution et la modernisation de la pédagogie et des modalités d'évaluation : travailler à rendre plus explicite les objectifs des enseignements et les attentes des examens, conforter la place et l'efficacité des dispositifs d'accompagnement méthodologique, créer un climat de travail propice aux apprentissages, renforcer le suivi des élèves en difficulté, moderniser les méthodes d'enseignement en s'appuyant sur les technologies numériques notamment. Le rapport d'étude (cf. Réf. 1) pour l'évolution de ce 1^{er} cycle, avec sa dimension internationale, est un instrument pertinent, dont l'EDL a su se saisir, par exemple au moment de créer un diplôme post-master pour préparer au mieux la réussite des futurs doctorants.

Cependant, comme cela a été dit plus haut, la modernisation de la pédagogie doit passer par une meilleure coordination du millier d'intervenants occasionnels de l'EDL – ce qui implique d'abord et avant tout le recrutement d'enseignants coordinateurs permanents (ou, à tout le moins, l'identification de tels enseignants capables de s'inscrire sur le moyen-terme).

Le comité salue donc la volonté de l'EDL d'améliorer l'offre de formation et d'accorder au dialogue et à la concertation avec les différentes parties prenantes (direction, enseignants, étudiants et leurs représentants) un rôle central par la création d'une commission paritaire et d'une mission d'ingénierie pédagogique. Grâce à ces instances de réflexion, et à un recrutement ciblé d'enseignants permanents, la coordination problématique du millier d'intervenants de l'EDL, abordé en référence 9, devrait être améliorée.

⁹⁶ Par exemple, un bilan pédagogique des TDO est réalisé en 2017 à la suite d'une grille d'évaluation proposée aux étudiants afin d'harmoniser des enseignements et la mise en place de vade-mecum.

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. »

5 / Une amélioration remarquable des conditions d'études et une vie associative dynamique, à valoriser

Conditions d'études et ressources disponibles

Le comité salue la finalisation des trois projets majeurs des deux COP déjà évoqués : rénovation de la bibliothèque, de la cafétéria, ouverture en 2021 de la Maison des élèves

L'établissement n'a pas encore formalisé un schéma directeur de la vie étudiante. L'insuffisance des locaux destinés notamment aux doctorants comme l'absence d'une offre de restauration de proximité abordable⁹⁷ sont deux questions prioritaires mises en avant par les élèves et identifiées par la direction au cours de la période de référence. L'EDL a négocié de nouveaux partenariats avec deux enseignes alimentaires proches, au bénéfice des étudiants, ce qui est positif, mais insuffisant. À nouveau, le comité souligne l'intérêt qu'aurait l'EDL à participer à un regroupement universitaire lui permettant de mutualiser les espaces et les offres de restauration. À défaut, **le comité encourage la création d'un tiers lieu à proximité de l'école, comme souhaité par l'EDL lors des entretiens.**

L'accueil est de qualité, très apprécié pour les nouveaux entrants. Les étudiants bénéficient de nombreuses ressources et aides qui mériteraient d'être mieux connues : des dispositifs spécifiques d'accompagnement, comme le tutorat déjà évoqué ; un club international avec un système de parrainage⁹⁸ pour les étudiants étrangers ; des aménagements spécifiques pour personnes à mobilité réduite⁹⁹ et un référent handicap.

En 2022-2023, environ 27 % des élèves étaient bénéficiaires des bourses du Crous sur critères sociaux. De nombreuses aides ponctuelles ou périodiques telles qu'une trentaine de bourses de vie d'une valeur de 3000 € ou 5000 € sont distribuées chaque année grâce à un actif mécénat.

Enfin, le comité souligne que le mal-être des étudiants de l'EDL, exprimé durant la crise sanitaire, a été entendu. Si l'adossement de l'EDL au service de santé étudiante de l'Université de Paris-Cité est encore mal identifié par les élèves rencontrés, l'efficacité du partenariat entre l'école et la plateforme de téléconsultation Qare a été soulignée, étoffant l'offre de soin depuis la crise sanitaire. L'EDL est également très attentive au sujet des VSS : les élèves disposent d'un accès à la cellule externe Allosexism/Allodiscrim du ministère de la Culture¹⁰⁰ ; l'EDL a mis en place une référente VSS, ainsi qu'une charte pour l'égalité entre les hommes et les femmes et pour la prévention de toute discrimination, de violence et de harcèlement.

Il reste toutefois que la période des rattrapages, fixée en septembre, est très mal vécue par les étudiants, qui perdent plusieurs mois de bourses et donc ne peuvent anticiper leur orientation avant octobre. **Le comité recommande d'avancer la date de ces examens autant que possible.**

Engagement et dynamisme de la vie étudiante

L'EDL dispose d'un processus de financement des initiatives étudiantes efficace, bien adapté à sa taille, favorisant une vie étudiante animée. Après rédaction d'une fiche décrivant un projet, la décision de financement est prise lors d'une des trois commissions annuelles d'attribution de la CVEC. En 2022-2023, 26 initiatives ont ainsi été financées au moyen de la CVEC, dont la majorité portée par les étudiants¹⁰¹. Par exemple, les crédits de la CVEC ont permis de soutenir à hauteur de 50 % les paniers bios de l'Amap étudiante *Mens Sana*, ainsi que l'achat de 12 000 protections menstruelles mises à disposition gratuitement par le BDE.

Le BDE est au cœur de la vie associative. Il fédère environ une vingtaine de clubs. Au BDE s'ajoutent également une Junior Entreprise ainsi qu'une association sportive. Si une association d'*alumni* est présente, les

⁹⁷ Le restaurant universitaire le plus proche est à 20 minutes de marche

⁹⁸ Source : <https://www.ecoledulouvre.fr/international/etre-eleve-etranger/club-international> et entretiens lors de la visite.

⁹⁹ visite de l'établissement.

¹⁰⁰ Livret de l'étudiant p. 62.

¹⁰¹ PV de la commission « Vie Scolaire » du 8 juin 2023.

élèves regrettent un manque d'interaction avec elle. Outre le soutien financier, les associations bénéficient de locaux mis à leur disposition, exigus mais qui ont le mérite d'exister. Une subvention au BDE (2,30 € par élèves soit environ 4000 €) est versée chaque année. Les étudiants investis dans la vie associative indiquent un lien positif avec l'école, assuré par l'intermédiaire d'un référent vie étudiante très présent. Toutefois, ils regrettent que le dispositif de valorisation de l'engagement étudiant soit défaillant et peu visible. En effet, depuis 2013, des mesures dérogatoires ou une reconnaissance sous la forme d'ECTS, dont le montant n'est pas précisé, sont accordées pour les élèves exerçant des responsabilités associatives ou institutionnelles. Ce dispositif est sollicité annuellement par une quarantaine d'étudiants, participant à des rendez-vous réguliers et soumettant un rapport en fin d'année. **Le comité recommande de repenser la bonification du dispositif de valorisation de l'engagement étudiant et d'utiliser la plateforme Moodle comme levier de communication supplémentaire.**

Les élèves peuvent s'investir dans la vie démocratique de l'établissement avec un siège au CA et deux en CER, avec renouvellement chaque année. Trois étudiants sont également conviés à siéger dans la commission paritaire. Les élus étudiants rencontrés indiquent que la durée de leurs mandats, fixée à un an, est trop courte pour comprendre et expliquer à leur communauté le fonctionnement des instances, et pour mener à bien des projets sur deux années consécutives. **Le comité recommande d'augmenter d'un an la durée des mandats étudiants.**

En conclusion, le comité salue les améliorations considérables des services offerts aux étudiants, qui sont intervenues en 2020-2021. Il apprécie la réactivité de l'EDL, qui a apporté des réponses pérennes au mal-être étudiant exprimé pendant la crise sanitaire. La riche vie associative, la multiplicité des ressources, l'engagement étudiantin mériteraient cependant d'être valorisés davantage.

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

Forces

- Une offre très riche avec trois cycles complets alliant les approches théoriques et pratiques, couvrant toutes les périodes et toutes les aires géographiques, ainsi que des disciplines rares.
- De nombreux partenariats avec des musées permettant une formation originale face aux œuvres.
- La forte attractivité des formations et une bonne mixité géographique des élèves renforcée grâce à des mesures spécifiques et un mécénat dynamique.
- L'offre de stage à l'international.
- La création d'une commission paritaire et d'une mission d'ingénierie pédagogique pour adapter les méthodes d'enseignement classiques au modèle pédagogique de « co-construction ».
- Une insertion professionnelle très satisfaisante.
- La diversification des pratiques pédagogiques dans le cadre du nouveau campus numérique.
- La réalisation de trois projets majeurs illustrant l'attention portée à la vie étudiante : rénovation de la bibliothèque, agrandissement de la cafétéria et ouverture de la Maison des élèves, remarquable projet au service de l'égalité des chances.

Faiblesses

- Une harmonisation complexe de la pédagogie, conséquence de l'absence, au sein de l'école, de corps enseignant permanent.
- La faible part d'étudiants étrangers, et le peu de mobilité sortante.
- Le peu d'étudiants masculins.
- L'insuffisance des locaux destinés aux étudiants, en particulier aux doctorants, et l'absence d'une offre de restauration de proximité abordable.
- Un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant et de bonification à rendre plus visible.
- Une période de rattrapages fixée en septembre, très mal vécue par les étudiants.

Recommandations

- Continuer à développer les partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur pour enrichir l'offre de formation selon des axes complémentaires, notamment par l'ajout de formation en gestion et management.
- Renforcer l'harmonisation pédagogique en recrutant des enseignants chercheurs coordinateurs de façon permanente ; mettre en place des groupes de travail en ligne, avec des panels d'enseignants, sur l'expérimentation de nouvelles pratiques.
- Profiter de la nouvelle stratégie numérique, impliquant la refonte du site internet et une communication plus active sur les réseaux sociaux, pour diversifier le corps étudiant, et concevoir des bourses de mobilité spécifiquement à l'attention d'étudiants de pays émergents.
- Envisager des espaces d'enseignement et de convivialité (tiers lieu) supplémentaires, hors les murs.

- Continuer à explorer les potentialités du « Campus numérique » pour certains enseignements, notamment en langues, afin répondre au manque d'espaces physiques destinés à l'enseignement.
- Formaliser un schéma directeur de la vie étudiante.

Une politique renforcée de la recherche et de l'inscription de la science dans la société

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

1 / La création d'un Centre de recherche, une initiative pour consolider une recherche propre à l'école

Si des activités de recherche étaient déjà menées auparavant, l'École du Louvre a choisi de structurer sa politique de recherche par la création d'un Centre (CR) en 2018-2022, en s'appuyant sur l'équipe constituée en 2012¹⁰². Cette création répondait à l'une des orientations prioritaires fixée en 2018 par le ministère de la Culture et réaffirmée en 2021 dans les deux lettres de mission reçues par la directrice. L'objectif de cette initiative pertinente est de structurer la recherche, lui donner une meilleure visibilité, enfin d'accompagner la formation au doctorat en renforçant l'encadrement et le parcours doctoral de la première année.

Sa composition est cohérente avec 4 membres permanents (3 HDR, dont le coordinateur du CR, et 1 post-doctorant), 10 membres associés (conservateurs et/ou docteurs, dont 4 HDR, principalement en fonction à Paris et en région, et trois en fonction à Neuchâtel, Berlin et Bruxelles), 3 chercheurs invités ainsi que les étudiants inscrits en 3^e cycle. Les programmes s'articulent autour de quatre axes de recherche choisis en 2021, correspondant à l'identité pédagogique et scientifique de l'EDL, l'histoire de l'art appliqués aux collections et la muséologie :

1. Biographies d'objets : pour la connaissance des œuvres, depuis leur création jusqu'à leur réception par les publics ;
2. Global/Local : le lointain et le proche dans l'histoire de l'art¹⁰³
3. Muséologie(s) : pour produire des recherches fondamentales sur l'histoire des collections publiques et privées en Europe comme sur les autres continents ;
4. Objets et méthodes de l'histoire de l'art et des études muséales.

Actuellement l'EDL participe à cinq programmes de recherche (lancés à différentes périodes), auxquels collaborent des chercheurs confirmés liés à l'école et des doctorants, et qui s'insèrent dans ces axes :

- **Collecta** : la reconstitution numérique de la Collection de François-Roger de Gaignières (1642-1715) composée de manuscrits, de portefeuilles de dessins et d'estampes, d'imprimés, de tableaux et d'objets, dispersée entre différents lieux de conservation (plusieurs départements de la Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque Bodléienne d'Oxford)¹⁰⁴. Le programme est dirigé par une chercheuse de l'école, Anne Ritz-Guilbert (qui fait également partie du comité scientifique), et y participent (ou y ont participé) plusieurs étudiants de master 2 et doctorants de l'EDL. Il a donné lieu, le 15 et 16 septembre 2022, à l'organisation d'un colloque international, « Inventaires et cartographies du patrimoine ».
- **Sathma** : la sculpture de l'Antiquité tardive et du haut Moyen Âge, du recueil au corpus numérisé. L'objectif, annoncé en 2022, est de reprendre l'inventaire mené en France par une équipe du CNRS

¹⁰² Plaquette – centre de recherche. L'équipe de recherche est créée grâce au mécénat de la Fondation Daniel et Nina Carasso avec 3 objectifs : déterminer et développer les axes de recherche décidés par la CER de l'EDL, mener des projets de recherche en lien avec les thématiques décidés par la direction de l'EDL, organiser la formation à la recherche des étudiants de 3^e cycle.

¹⁰³ « Le global fait écho aux notions contradictoires d'universalité et de globalisation, aux échanges, transferts et phénomènes de circulation des hommes, des idées, des biens et naturellement des œuvres d'art ou des formes artistiques. Le local ne doit pas être conçu à l'inverse comme le lieu d'une identité close ou menacée, mais comme une modulation singulière d'une histoire plus vaste. » [recherche_2020_2021.pdf](#) ([ecoledulouvre.fr](#))

¹⁰⁴ Il s'agit d'un programme lancé en 2014 par un des chercheurs de l'EDL, en partenariat avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et financé par Hésam Université. En 2017, d'autres partenaires publics et privés rejoignent ce programme, soutenu à partir de 2019 par l'ANR.

dans les années 1965-1980 et dont les archives de travail, conservées au musée du Louvre, constituent un fonds patrimonial et scientifique, afin de les valoriser. Parmi les 11 membres de ce projet, **on recense un chercheur associé du CR de l'EDL**¹⁰⁵.

- **Ruines** : un programme, qui a débuté en 2020¹⁰⁶, et qui s'intéresse aux usages politiques et sociaux des ruines de guerre du XVI^e au XXI^e siècle afin de comprendre la relation des sociétés au passé violent, avec un focus sur la période XIX^e-XXI^e siècles¹⁰⁷. Sur ses 32 membres (sans compter les coordinateurs, doctorants et post-doctorants), un enseignant de l'EDL (Alain Schnapp) et Claire Barbillion en sont membres.
- **Des nouveaux usages des collections en musées d'art**, qui réunit des chercheurs des institutions canadiennes, françaises, belges et suisses (une vingtaine de chercheurs et collaborateurs affiliés à une douzaine d'établissements dont l'EDL), dont l'objectif est de réunir le musée et l'université dans une approche de coproduction des connaissances portant sur la transformation des pratiques entourant les collections muséales¹⁰⁸.
- **Musées-Mémoriaux et patrimonialisation de la mémoire vive**, qui s'inscrit dans la création du Musée-mémorial du terrorisme, dont l'ouverture est prévue à l'horizon 2027. Un des EC de l'EDL est membre du conseil scientifique et culturel de ce projet.

Ces cinq programmes de recherche sont portés par des organismes nationaux et internationaux (université Paris 1-Sorbonne, IRHT-CNRS, musée des Beaux-Arts de Lyon, Université de Montréal, etc.) L'École du Louvre y est associée par l'intermédiaire de ses chercheurs permanents ou associés du CR. **Si le comité reconnaît la qualité scientifique de chaque programme, leur articulation avec les quatre axes de recherche propres au Centre a besoin d'être clarifiée**, et la contribution qu'y apporte l'EDL est inégale : très forte pour *Collecta*, plus accessoire sur les autres programmes. Cette participation inégale traduit aux yeux du comité un certain manque de structuration de la recherche à l'EDL.

Les candidatures de l'EDL aux appels à projets issus d'organisations publiques et privées en France et à l'étranger sont stables depuis 2018 (2 à 3 projets de recherche déposés par an¹⁰⁹). Le comité souligne la création en 2023 d'un demi-poste d'ingénieur d'études consacré à l'administration de la recherche, à la veille et à la réponse aux appels à projets, pour l'accompagnement des chercheurs du CR : ce nouveau poste devrait conduire à l'augmentation du nombre de projets déposés.

L'école compte un nombre très satisfaisant d'élèves de troisième cycle (70 en 2022) montrant la vitalité et l'attractivité de l'établissement au niveau national. En quatre ans (2018-2022), le comité note le nombre important de 26 thèses soutenues, dont 22 diplômes de 3^e cycle en co-encadrement universitaire. **Cependant la création du Centre de recherche est trop récente pour que le comité puisse évaluer des résultats en cohérence avec les axes définis** : quatre des programmes ne sont pas portés par l'EDL, qui en est membre/partenaire par le biais de certains des chercheurs permanents ou associés du CR ou par la directrice de l'école, le seul porté en propre, depuis de 2014, étant *Collecta*. Afin de réaliser l'une des ambitions fixées à la création du CR (structurer la recherche), le comité recommande qu'une stratégie soit établie formellement, en lien avec le positionnement général de l'EDL.

Par la création du Centre de recherche, l'EDL s'est donné des moyens que le comité espère suffisants pour l'animation de la recherche à destination principalement des 70 élèves de troisième cycle. Cette initiative étant récente, il faudra un certain temps avant de pouvoir évaluer précisément son impact et sa valeur-ajoutée.

¹⁰⁵ Ce programme, porté par l'UMR Archéologie et Archéométrie - ArAr et le GDS Fédération et Ressources de l'Antiquité - Frantiqu, est lauréat de l'appel à projets Collex-Persée 2021-2022.

¹⁰⁶ À la suite de la publication en 2020, par Alain Schnapp : Une histoire universelle des ruines – des origines aux Lumières, Éditions du Seuil.

¹⁰⁷ Ce programme est porté par la Maison européenne des sciences humaines et sociales - MESH à Lille et l'UMR Institut de Recherches historiques du Septentrion - IRHIS de l'Université de Lille. Parmi les 40 membres du projet, deux sont 2 EC à l'EDL. L'école est un des 6 partenaires nationaux de *Ruines*. Ce lien est dans la continuité d'un axe de recherche propre à l'EDL et antérieur à 2020 et intitulé « Patrimoine et muséologie : lieux, objets, méthodes » s'articulant autour de publications, collaborations et enseignements.

¹⁰⁸ Ce programme est porté par ClÉCO, groupe de réflexion qui réunit les principaux pôles d'études de la muséologie francophone au Québec et au Canada. Deux de ses membres sont l'un chercheur permanent, l'autre chercheur associé au CR de l'EDL.

¹⁰⁹ Rapport de performance 2021.

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

2 / Un soutien à la recherche en progrès grâce à une stratégie philanthropique et partenariale dynamique

Le soutien à la recherche fondé sur la mise à disposition des ressources fait pleinement partie de la politique de l'EDL, grâce à une stratégie philanthropique proactive (bourses de vie et de recherches¹¹⁰, levées de fonds, fonds de dotation, mécénats de compétence) depuis 2018.

Le comité souligne l'intensification des efforts de levée de fonds et de recherche de subventions pour mobiliser de nouveaux financements au profit des étudiants (dispositif Erasmus et bourses mobilités d'Île de France pour les élèves de premier et deuxième cycle, bourses de fondations privées) et des quatre chercheurs permanents (à temps incomplet à l'EDL), ainsi que le soutien aux projets et aux missions de recherches de dix chercheurs associés. Le soutien aux doctorants pourrait cependant être également amélioré.

Il salue la politique de mécénat, fructueuse et volontariste, de l'EDL, qui a rendu possible la création et l'aménagement du Centre de recherche dans son organisation spatiale et matérielle : jouxtant la bibliothèque réaménagée, il offre 12 postes de travail pour les chercheurs et une salle collective. En 2023, le budget du CR s'élevait ainsi à 40 000 €, ce qui reste modeste.

Le comité salue les résultats de la stratégie philanthropique de l'EDL, qu'il encourage à engager plus de moyens pour le Centre de recherche au bénéfice des doctorants.

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

3 / Le dynamisme du Centre de recherche dans l'accompagnement des doctorants et dans la diffusion de la recherche

Le comité ne peut se prononcer sur l'évaluation de la qualité des productions de recherche au sens strict, dans la mesure où l'École du Louvre n'a pas développé de recherche propre au cours de la période d'évaluation, en dehors de Collecta dont la qualité est unanimement reconnue. Les publications de recherche sont, de fait, signées par ses enseignants vacataires rattachés à d'autres institutions. En conséquence, il est moins pertinent d'évaluer ici les contributions et la qualité des publications, à part celles assurées par le service des publications (revue en ligne, collections et manuels).

On rappellera néanmoins l'activité du Centre de recherche en matière d'organisation de conférences et de séminaires. L'EDL organise ou coorganise chaque année un à cinq colloques internationaux et journées d'étude, en format divers (en ligne, en présentiel ou hybride). Ces événements scientifiques permettent de toucher une large audience, témoignant du dynamisme de l'établissement et de sa capacité à mobiliser un grand nombre de chercheurs. L'insertion et la participation des chercheurs de l'EDL dans les réseaux nationaux et internationaux de la recherche passe depuis 2018 par un partenariat avec le musée du Louvre et un séminaire doctoral commun avec le Centre Vivant-Denon, réservé aux doctorants des universités partenaires de l'école.

L'EDL développe des supports variés permettant une large diffusion de la recherche pour ses élèves, les professionnels du patrimoine et le public des musées. Outre la revue scientifique, huit publications notables ont été éditées ou co-éditées entre 2018 et 2022. L'établissement publie plusieurs collections d'ouvrages¹¹¹ spécialisés en lien avec ses activités :

- « Manuels de l'École du Louvre » en lien avec les cours du 1^{er} cycle.

¹¹⁰ 10 bourses sur la période 2018-2022, d'une durée d'1 à 3 ans et financées par des Fondations.

¹¹¹ Source : <https://www.ecoledulouvre.fr/editions>

- « Rencontres de l'École du Louvre » en lien avec les actes des journées d'étude et colloques scientifiques organisés par l'EDL.
- « Mémoires de recherche de l'École du Louvre » qui propose les meilleurs travaux de recherche d'élèves de 3^e cycle, enrichi d'un volant numérique pour les meilleurs travaux de recherche d'élèves de 2^e cycle (M2).
- « Hors collections » qui regroupent des ouvrages d'auteurs, travaux d'élèves ou recueils de communications scientifiques, témoins de l'actualité de la recherche.
- *Cahiers de l'École du Louvre*, une revue scientifique en ligne fondée en 2012

Le service des publications, gérant les revues de l'EDL, a la charge de la diffusion des savoirs et participe à son autofinancement. Si un allègement de sa charge de travail est à noter, grâce à des colloques désormais organisés par le Centre de recherche, le comité recommande d'augmenter son personnel pour mener sereinement à bien la mission attribuée au service : en 2003, 4 à 5 personnes y travaillaient (avec certes des missions plus larges, puisque le service organisait la diffusion culturelle en région ainsi que la communication de l'établissement), alors qu'il ne compte plus aujourd'hui qu'une personne à temps plein et une autre à temps partiel (40%), ce qui n'est pas suffisant¹¹². Le comité recommande que le Centre de recherche pilote davantage ce service pour lui assurer un rôle important dans le domaine de la diffusion à travers l'édition et la programmation d'événements scientifiques.

Le comité estime que les *Cahiers de l'École du Louvre*, publication semestrielle de qualité, devraient devenir une revue de référence pour la communauté scientifique des historiens de l'art francophones, comme peuvent l'être les revues *Histoire de l'art* (APAHU) ou *Perspective* (INHA). **Le comité recommande d'une part la mise en place d'un véritable comité de lecture (procédant à des évaluations « à l'aveugle » selon les standards internationaux) et, d'autre part, que les jeunes chercheurs soient invités à y proposer davantage leur recherche en étant guidés dans l'écriture scientifique. Pour une grande diffusion, le comité recommande une version anglaise.**

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

La création récente du Centre de Recherche et l'absence d'enseignants chercheurs permanents ne permettent pas d'évaluer un potentiel de recherche de tous les enseignants.

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. »

4 / Une science ouverte et accessible, mais des moyens à renforcer

L'EDL est « engagée dans l'écosystème de la science ouverte administrée par le CCSD (Centre pour la communication scientifique directe) », un effort qui s'est poursuivi pendant la période évaluée. Les *Cahiers de l'École du Louvre* sont une revue facilement accessible grâce à la plateforme revues.org et répertoriée dans le *Directory of Open Access Journals* (DOAJ). En 2022, 56 986 visites ont été enregistrées, preuve de son succès, soit un chiffre en constante progression depuis 2018. Des articles d'enseignants et de chercheurs associés y sont publiés avec une sélection de travaux des élèves. La revue fournit également des comptes rendus informatifs sur les journées d'études et les colloques organisés ou coorganisés par l'établissement.

Comme il a été indiqué plus haut (réf. 9), l'EDL assure une formation à l'intégrité scientifique pour ses étudiants. **En revanche, elle n'a produit aucune charte spécifique à l'usage des doctorants et chercheurs, ce que le comité recommande en s'inspirant des nombreux exemples disponibles.**

¹¹² Entretiens lors de la visite.

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

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

5 / L'École du Louvre, un acteur majeur pour la médiation culturelle au niveau national, qui peut aller encore plus loin dans sa volonté de s'inscrire dans les débats actuels

La politique de l'EDL pour l'inscription de l'histoire de l'art dans la société s'incarne avec succès dans sa stratégie d'ouverture à travers un grand nombre d'actions et une politique tarifaire volontairement accessible¹¹³, notamment envers les auditeurs libres (avec un nombre remarquable de 19 597 auditeurs en 2022-2023, sur site et en ligne) : médiations culturelles, mises en œuvre *in situ*, conférences gratuites, collaborations avec des institutions (musées et associations culturelles, Festival de l'histoire de l'art). Par exemple, le nouveau cours destiné aux auditeurs intitulé « Histoire mondiale de l'architecture » résulte de la collaboration inédite entre la Cité de l'architecture et du patrimoine et l'EDL¹¹⁴. Cette offre s'est d'ailleurs amplifiée depuis 2022 grâce au « Campus numérique »¹¹⁵. Autre exemple : le festival d'histoire de l'art de Fontainebleau, créé en 2011, et auquel participe l'école, rassemble chaque année plusieurs milliers de participants autour de 200 événements (débat, tables rondes, projections de films, expositions, salon du livre et de la revue d'art, etc.).

Si les cours sont dispensés dans une vingtaine de villes de régions partenaires¹¹⁵, pour des raisons budgétaires, la majorité des partenaires muséaux et associatifs sont localisés en Île-de-France. La responsable du programme pointe la nécessité de repenser les stratégies de partenariats en région, en perte de souffle depuis la crise sanitaire¹¹⁶. Par ailleurs, la décision de développer une offre de cours et de conférences en ligne à l'attention du grand public élargit les perspectives d'accessibilité, mais elle induit la nécessité d'une réflexion approfondie sur les formats les mieux adaptés à cette forme de communication, ainsi que les moyens financiers et humains à mobiliser.

Le comité observe que l'établissement est peu engagé dans les réflexions sur les pratiques durables dans le domaine culturel, mais que des projets sont en cours pour adapter les directives ministérielles et intégrer les enjeux environnementaux aux programmes de conférences et autres formes de médiation.

En mettant en avant l'interdisciplinarité, les spécificités culturelles et l'écriture d'une histoire de l'art connectée, l'EDL démontre sa volonté de tenir compte des débats contemporains autour de la notion d'universalité et des enjeux identitaires, jugés importants dans les sciences humaines et les institutions culturelles aujourd'hui. La formulation des quatre grands axes de recherche au sein du nouveau Centre de recherche exprime également cette volonté de l'établissement de traiter des sujets en résonance avec la société actuelle. En témoignent les thèmes des colloques et journées d'études, organisés, seuls ou en partenariat, notons par exemple, *Violent(e)s : Genre et violence dans l'histoire de l'art* en 2019 ; *Les musées d'histoire, un enjeu culturel* en 2022 ; ou encore le programme de recherche *Musées-Mémoriaux et patrimonialisation de la mémoire* lié au futur Musée-mémorial du terrorisme.

En tant qu'institution phare en muséologie et que défenseur d'une l'histoire de l'art dite universelle, l'établissement a la possibilité de s'emparer davantage de débats mondialisés afin qu'ils fassent partie intégrante de ses réflexions et de ses activités. Par exemple, la revendication de restitution de biens culturels par leur pays d'origine est un des grands enjeux que les musées devront inclure dans leurs réflexions stratégiques.

Le programme francophone sur *Des nouveaux usages des collections en musées d'art*, ainsi que le séminaire de recherche *Musées engagés et publics participatifs*, rassemblent des universités et/ou des musées du Luxembourg, de Belgique, du Québec et de Suisse. Le comité salue ces actions en direction de la

¹¹³ 330 € annuels pour le cours hebdomadaire d'1h30 en histoire générale de l'art, de septembre à juin, soit environ 8,5 € par cours.

¹¹⁴ Entretien lors de la visite.

¹¹⁵ Entretien lors de la visite.

¹¹⁶ Entretien lors de la visite.

francophonie, ambition qui mériterait d'être poursuivie vers les pays francophones du Sud global, fortement émergents, avec lesquels la France a noué des liens historiques. De plus, la concurrence avec l'enseignement d'universités anglophones étant forte, la France a là aussi une carte supplémentaire à jouer.

Le comité salue les performances de l'établissement qui se positionne comme un des acteurs principaux de transmission de ces savoirs culturels en France. L'offre disponible expose autant la recherche des conservateurs qui les professent (actualités de la discipline, des musées ou des expositions) que des cours de découverte, des cycles d'initiation, d'histoire des sociétés occidentales ou d'histoire générale de l'art. **Le comité souligne l'implication du service des publics auditeurs et de la formation continue de l'EDL, capable de développer une programmation de qualité en s'appuyant sur une organisation efficace. Son offre à un prix attractif reste volontairement accessible, malgré une concurrence croissante (voir réf. 1).**

Si l'EDL met en avant la diversité des sujets traités, l'importance du travail en collaboration avec des partenaires extérieurs et une attention à l'actualité, il est encore trop tôt pour évaluer si le Centre de recherche participera de façon significative aux débats contemporains. L'EDL bénéficiant de nombreux contacts avec des partenaires étrangers, le comité voit dans ce vaste réseau une occasion unique pour inviter des représentants de pays et de communautés engagés dans des problématiques globalisées à participer directement aux programmes de diffusion culturelle de l'école, à Paris et ailleurs en France.

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

Forces

- Une participation à des programmes de recherche reconnus et de qualité, et des partenariats dynamiques et diversifiés,
- Un positionnement de l'école comme l'un des acteurs principaux de transmission des savoirs en histoire de l'art en France, avec un grand nombre d'actions et une politique tarifaire accessible au grand public.
- Une politique de mécénat dynamique, qui a notamment permis l'attribution de bourses doctorales.
- L'ambition de traiter davantage des sujets en résonance avec la société actuelle.
- La volonté d'être en dialogue direct et sur le terrain avec des partenaires internationaux (Abu Dhabi, Montréal, Cameroun, Égypte).

Faiblesses

- Le manque d'identification et de structuration d'une politique de recherche propre à l'école pendant la période d'évaluation, et *a fortiori* d'une politique d'allocation de moyens humains et financiers permettant sa mise en œuvre.
- Un manque de moyens et de ressources humaines au service des publications.
- Malgré la création du Centre de recherche, des espaces restreints pour les activités dans ce domaine.
- Un engagement encore faible, lors de ses activités de médiation de la recherche, dans les réflexions sur les pratiques durables dans le domaine de la muséologie.

Recommandations

- Renforcer le Centre de recherche en l'ouvrant à davantage d'enseignants-chercheurs de l'école et en identifiant des programmes propres reflétant ses spécificités et ses valeurs,
- Renforcer le positionnement des *Cahiers de l'École du Louvre* comme revue de référence pour la communauté scientifique par la création d'un comité de lecture conforme aux standards internationaux, l'ouvrir davantage à des publications de jeunes chercheurs et proposer une version en anglais.
- Mettre un lieu tiers à disposition des chercheurs pour leur permettre de se réunir lors de séminaires ou de groupes de travail.
- Utiliser le vaste réseau de l'École du Louvre comme occasion unique pour inviter des représentants de pays et de communautés engagés dans les débats actuels et/ou mondialisés.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Un positionnement original, au plus près des œuvres	8
2 / Des objectifs stratégiques réalisés malgré la pandémie.....	10
3 / Une stratégie de partenariat volontariste mais qu'il reste à développer sur le plan local et de la coopération internationale	11
4 / Une gouvernance efficace, et deux nouveautés structurelles : une mission transversale d'ingénierie pédagogique et un fonds de dotation de l'EDL.....	13
5 / Une communication externe dans l'attente du nouveau site internet, une absence d'intranet pour la communication interne et un système d'information en cours de modernisation mais peu interopérable.....	14
6 / Des outils de contrôle de gestion et une politique de la qualité adaptés à l'établissement	16
7 / Une situation financière saine et une politique de développement des ressources propres ambitieuse, à sécuriser	16
8 / Sans marge de manœuvre sur le plafond d'emploi, une politique des ressources humaines maîtrisée, un dialogue social apaisé et une grande attention apportée aux conditions de travail.....	17
9 / Un patrimoine immobilier exceptionnel et dans un parfait état	18
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	20
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	22
1 / Une formation de qualité en adéquation avec les métiers, et soutenue par des partenariats dynamiques en France et à l'international.....	22
2 / Des progrès importants dans l'offre pédagogique	24
3 / Des efforts notables pour améliorer les conditions d'entrée à l'école, la vie et la réussite scolaire, et l'insertion professionnelle des étudiants.....	25
4 / La mise en place de nombreux dispositifs pour améliorer la qualité pédagogique et l'offre de formation malgré la crise sanitaire	27
5 / Une amélioration remarquable des conditions d'études et une vie associative dynamique, à valoriser	28

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....30

Une politique renforcée de la recherche et de l'inscription de la science dans la société32

1 / La création d'un Centre de recherche, une initiative pour consolider une recherche propre à l'école.....32

2 / Un soutien à la recherche en progrès grâce à une stratégie philanthropique et partenariale dynamique34

3 / Le dynamisme du Centre de recherche dans l'accompagnement des doctorants et dans la diffusion de la recherche34

4 / Une science ouverte et accessible, mais des moyens à renforcer.....35

5 / L'École du Louvre, un acteur majeur pour la médiation culturelle au niveau national, qui peut aller encore plus loin dans sa volonté de s'inscrire dans les débats actuels.....36

Conclusion du domaine « politique de la recherche et de l'inscription de la science dans la société ».....38

Table des matières39

Observations de la directrice.....41

Organisation de l'évaluation.....45

Observations de la directrice

Ecole du Louvre Palais du Louvre

Palais du Louvre, Porte Jaujard
Place du Carrousel
75038 Paris cedex 01
Téléphone : 01.55.35.18.00
Télécopie : 01.55.35.18.50
Internet : www.ecoledulouvre.fr

Paris, le 2 mai 2024

Réponse au Rapport d'évaluation de l'Ecole du Louvre

Cl. Barbillon, directrice de l'Ecole du Louvre

L'établissement remercie le comité d'experts qui a conduit son évaluation et tirera grand bénéfice des remarques formulées. Elles l'aideront dans sa volonté constante d'évolution et de modernisation, pour répondre de la manière la plus pertinente aux attentes de ses publics, par une offre pédagogique et de recherche ajustée aux enjeux sociétaux du temps présent, par une amélioration de son pilotage stratégique et opérationnel.

Le comité a souligné le caractère singulier de l'Ecole du Louvre dans le paysage de l'enseignement supérieur, son originalité résidant dans son statut d'établissement public du ministère de la Culture (EPA) et dans le modèle « alternatif » à ceux des universités qu'elle propose, en privilégiant, dans les domaines qui sont les siens (histoire de l'art, archéologie, muséologie) l'approche sensible et directe de l'objet dans sa matérialité qui lui est permise par ses nombreux partenariats avec des musées et institutions patrimoniales.

L'établissement s'honore d'avoir vu saluer sa gouvernance stratégique et opérationnelle (en particulier pendant les années de crise sanitaire), les efforts qu'elle a conduits pour maintenir un taux d'autofinancement particulièrement élevé, conduire une politique sociale inventive (bourses issues du mécénat, création d'une maison des élèves) et mener des travaux importants, notamment, pour rénover sa bibliothèque. La directrice a apprécié la reconnaissance des efforts déployés, pendant et au terme des années de pandémie, pour créer le jeune Centre de recherche, destiné autant à consolider la recherche propre à l'Ecole qu'à accompagner et encadrer les étudiants inscrits en 3^e cycle et favoriser des parcours doctoraux en partenariat avec des universités françaises et étrangères.

Elle est reconnaissante au comité d'avoir également saisi l'importance de sa mission de diffusion culturelle, qui permet à un large public d'accéder à une vaste palette de cours, allant de l'initiation à l'histoire de l'art à des connaissances approfondies, à Paris et en régions.

Au-delà de ces éléments encourageants, l'établissement souhaite préciser un certain nombre de données destinées à compléter les observations et préconisations faites par le Haut Conseil.

1 – Sur la nécessité d’une coordination et d’une modernisation pédagogiques accrues en 1^{er} et 2^e cycles.

Le comité a perçu et analysé le paradoxe qui découle de la spécificité des enseignants de l’Ecole. En effet, ceux-ci, très nombreux (plus de 1000 intervenants par an), tous vacataires en cumul d’emploi, sont, pour plus de 60% d’entre eux, des professionnels de musées (exigence formulée dans les Contrats d’objectifs et de performance successifs), les autres se partageant entre l’université (historiens de l’art, archéologues, juristes...) et les diverses professions qui interviennent dans le domaine patrimonial ou artistique au sens large (architectes, scénographes, acteurs du marché de l’art, conférenciers, journalistes d’art, professionnels du numérique...). Cette pluralité d’intervenants, et leur proximité avec les domaines professionnels visés par les élèves est une indéniable richesse et un facteur d’insertion professionnel certain mais aussi une difficulté, qu’a pointée le comité. Car la coordination pédagogique en est particulièrement complexe et appelle, dans un contexte d’évolution et de modernisation de ses méthodes pédagogiques, une mobilisation de plus en plus impérieuse. Le risque qui résulte de cette situation, identifié par la direction des études, consiste en une difficulté d’harmonisation des méthodes et des pratiques pédagogiques. Des efforts ont été faits lors des dernières années pour limiter ce risque : la création, début 2022, d’une mission d’ingénierie pédagogique, aujourd’hui composée de quatre agents, d’un campus numérique permettant, entre autres, la création d’espaces de coordination et de dépôt de ressources en ligne. Ces avancées se manifestent aussi par une réflexion pédagogique renouvelée grâce à la mise en place, depuis deux ans, d’une commission paritaire de la pédagogie, nouvelle instance réunissant régulièrement des enseignants, des représentants de élèves et des membres de la direction des études pour veiller à la modernisation des modalités d’enseignement et d’évaluation. La part accrue de la bibliothèque dans les dispositifs de formation participe également de ces évolutions. Ces travaux et réflexions conduisent à une évolution vers l’approche par compétences, désormais nécessaire à l’insertion de l’Ecole du Louvre dans la cohérence des systèmes d’enseignement supérieur en Europe (Processus de Bologne).

Le comité a souligné combien l’Ecole du Louvre gagnerait à posséder en son sein des enseignants permanents et coordinateurs. L’Ecole souscrit pleinement à cette analyse et a régulièrement alerté sa tutelle (le Service des musées de France) et le ministère lui-même à ce sujet mais ne peut envisager la perspective d’un redéploiement en son sein, ayant un plafond d’emplois contraint et saturé. Seule une création d’emplois supplémentaires et spécifiques (enseignants-chercheurs) pourrait le permettre.

2 – Sur la recherche et l’adossement des enseignements à la recherche

Un centre de recherche a été créé au sein de l’Ecole du Louvre en mars 2022, il a donc tout juste deux ans d’existence. Toutefois, la recherche fait partie intrinsèque de la vie et de la mission de l’établissement depuis sa création. La vocation de l’Ecole est de développer une recherche en histoire de l’art, archéologie et muséologie au plus près des problématiques des musées et des institutions patrimoniales. Ce choix se double d’un regard historiographique, critique et réflexif sur les méthodes, les enjeux et les porosités de l’histoire de ces trois disciplines avec d’autres champs des sciences humaines. D’où une recherche large, plurielle et, en particulier depuis une quinzaine d’années, résolument partenariale, liée, dans les projets de recherche poursuivis comme par des conventions de partenariat doctoral, aux universités françaises et internationales, ainsi qu’à des établissements comme l’INHA, l’EPHE, l’EHESS, le CNRS...

L’Ecole a noté que le comité saluait la participation à des programmes de recherche reconnus et de qualité et des partenariats dynamiques et diversifiés. Elle prend acte des progrès qu’elle doit faire dans l’identification d’une politique de recherche propre et dans une politique d’allocation de moyens

humains et financiers permettant sa mise en œuvre, ainsi que dans une meilleure structuration interne. Elle tient à préciser que la réflexion entamée à ce propos a abouti à la rédaction de statuts qui vont être soumis au vote lors de la prochaine réunion du CSA (Comité social d'administration), instance compétente en la matière.

L'Établissement veut souligner que la recherche conduite à l'École du Louvre depuis son origine (première thèse de 3^e cycle soutenue en 1886) découle de la qualité et de la singularité de la recherche conduite dans les musées. Il convient de rappeler que la recherche est la première mission inscrite dans la définition du musée par l'ICOM « un musée est une institution permanente à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche [...] » et est inscrite dans le cadre d'emploi des conservateurs du patrimoine (décret n°2022-558 du 14 avril 2022 art.2). L'adossement à la recherche est donc fortement assuré par la part prise par les conservateurs qui, aux côtés d'universitaires, encadrent les élèves de M1, de M2 et de 3^e cycle.

3 – Sur la question des partenariats, en France et à l'International, ces derniers devant être encouragés par le développement de l'enseignement de l'anglais.

Le Comité a souligné la réussite des doubles diplômes mis en place par l'École et le dynamisme de la politique partenariale en 3^e cycle (22 universités françaises ou étrangères partenaires pour la mise en place de co-tutelles ou de co-encadrement doctoraux).

Ayant pris note du retrait de l'École du Louvre de la COMUE Hésam début 2020 (dissoute après décision du CNESER le 26 mars 2024) le comité a toutefois formulé la recommandation de reprendre la réflexion sur l'adhésion à un regroupement. L'École du Louvre souhaite souligner que son statut d'Établissement public administratif placé sous la tutelle unique du Service des musées de France, au sein de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture du ministère de la Culture la destine à entretenir des liens étroits et privilégiés avec les autres établissements de ce ministère, comme y a encouragé la création, par la loi du 7 juillet 2016, du CNESERAC (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistiques et culturels). Cette instance est un lieu d'échange et de partage des 99 écoles d'enseignement supérieur et des 45 structures de recherche sous tutelle du ministère. Représentant l'ensemble des disciplines (architecture – paysage ; arts plastiques – design ; cinéma – audiovisuel ; patrimoine ; spectacle vivant), il a pour fonction la représentation et la concertation de l'ensemble des parties prenantes de l'enseignement supérieur et de la recherche sous tutelle du ministère de la Culture. La part active que l'École du Louvre prend aux débats et aux projets (la directrice est membre titulaire depuis 2023) doit être soulignée. Elle n'obère pas les réflexions sur la place que pourrait prendre l'établissement dans un regroupement ou un grand établissement (comme PSL, suggéré par le comité) mais constitue, pour la direction, une priorité.

Par ailleurs, le Comité a recommandé le développement des partenariats internationaux et l'augmentation des enseignements en anglais. L'Établissement est très soucieux de développer les mobilités entrantes et sortantes, affaiblies par la situation sanitaire pendant plus de deux ans. Il a introduit progressivement, depuis la première mandature de la directrice, des enseignements donnés en anglais (en M1, M2 puis L3) en plus des traditionnels cours de langues, et est conscient de la nécessité de leur développement. Il s'est aussi efforcé d'encourager l'étude d'autres langues étrangères (Travaux dirigés en allemand, anglais, espagnol et italien depuis 2018) et a renforcé son partenariat avec l'INALCO pour offrir la possibilité d'étudier d'autres langues – nahuatl demandé par les élèves de la spécialité « arts des Amériques », arabe littéral depuis 2022...). La récente réorganisation du service des relations internationales, et en particulier la modification de la fiche de poste de son chef (nouvellement recruté en octobre 2023) vont du reste dans le sens des priorités définies dans le Contrat

d'objectifs et de performance 2022-2025 (objectif 3 « accroître le rayonnement international. Action 1 : développement des capacités linguistiques des élèves). Enfin, l'établissement a décidé d'orienter les travaux de la commission paritaire pour la pédagogie sur le sujet des langues pendant le premier semestre 2024.

4 – Sur l'impact environnemental de l'activité de l'Ecole du Louvre

En tant qu'établissement d'enseignement supérieur, l'Ecole du Louvre porte une démarche de responsabilité sociale et environnementale particulière. Cette démarche répond à la fois aux objectifs posés par le Ministère dans le cadre de l'égalité professionnelle ou la transition écologique, aux attentes des jeunes générations d'élèves de l'Ecole en termes d'équités sociales et de développement durable et au renouvellement des pratiques professionnelles des agents.

L'Ecole du Louvre a engagé un chantier de réflexion pour mettre au cœur de son projet la responsabilité sociale et environnementale. Ce projet est d'autant plus important que l'établissement prépare par la formation les générations futures et doit donc s'engager à mener une démarche globale, cohérente et partagée pour ses usagers et ses agents.

Le premier axe concerne la responsabilité sociale de l'établissement à la fois en tant qu'employeur et en tant que service public. L'Ecole s'engage à favoriser l'égalité et la diversité tant au sein de ses équipes qu'auprès de ses étudiants. Elle le fait également dans le cadre des procédures de marchés publics. Un fort accent a été mis sur ce volet sur les dernières années (maison des élèves, bourses de vie, accueil de services civiques, prise en compte du handicap...).

Ce volet social est complété d'un second volet, environnemental, avec pour objectif de diminuer l'impact écologique de fonctionnement de l'établissement. En 2023, l'Ecole du Louvre a fait le constat que de nombreuses actions étaient déjà engagées pour participer à la transition écologique. Une cartographie de l'existant a été réalisée mettant en avant plus d'une trentaine d'initiatives dans ce domaine (fluides, mobilité durable, diminution du recours au plastique à usage unique, politique d'impression, séminaire en partenariat avec l'Institut national du patrimoine sur le développement durable...).

Afin de renforcer la cohérence de cette ligne stratégique, l'Ecole du Louvre s'est fait accompagner par des élèves attachés de l'IRA de Bastia afin de formaliser une trajectoire pour les années 2023-2025. Ce plan d'action adopté en Comité social d'administration comprend sept grandes thématiques, analysant chacune une fonction différente des enjeux environnementaux et écologiques (Gouvernance ; Économie circulaire et numérique responsable ; Alimentation plus respectueuse de l'environnement ; Réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments ; Mobilité des agents ; Achats plus responsables et Formation). Dans ce cadre, il est prévu de réaliser le bilan carbone de l'établissement afin d'objectiver l'impact environnemental de l'activité.



Claire BARBILLON

Directrice de l'Ecole du Louvre

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École du Louvre a eu lieu du 18 au 19 octobre 2023. Le comité était présidé par Madame **Nathalie Bondil**, directrice du département du musée et des expositions de l'Institut du monde arabe (IMA).

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Maxime Lebreton**, Ingénieur d'études en physique, École Normale Supérieure de Paris, ancien étudiant élu au conseil d'administration de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) ;
- **M. Vincent Michel**, Professeur des Universités en Archéologie de l'Antiquité classique d'Orient, ancien directeur du laboratoire HeRMA et du département d'Histoire de l'art et archéologie, Université de Poitiers ;
- **Mme Chang-Ming Peng**, Professeur des Universités en Histoire de l'art contemporain et muséologie et Responsable du master « Patrimoine et musées », Université de Lille ;
- **M. Emmanuel Ranc**, Directeur général des services adjoint de l'Université de Bourgogne;
- **Mme Veerle Thielemans**, Directrice scientifique du Festival de l'histoire de l'art et Docteure en histoire de l'art.

Jean de Saint Guilhem, conseiller scientifique, **Aurélien Djian et Viviane Renault**, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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



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)