

Évaluation des établissements  
Évaluation des formations

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART DUNKERQUE- TOURCOING ET DE SES FORMATIONS

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**  
**VAGUE E**

Rapport publié le 18/07/2025



**Au nom du comité d'experts :**

Christophe Viart, président du comité

**Pour le Hcéres :**

Coralie Chevallier, présidente

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 la présidente du Hcéres.

## Messages-clés de l'évaluation

Après un long intérim de sa direction, l'École supérieure d'art Dunkerque-Tourcoing (Esä), établissement public de coopération culturelle installé sur deux sites, s'est dotée, sous l'impulsion de son nouveau directeur, d'un projet cohérent et fédérateur. Ce nouveau positionnement, qui a conduit l'Esä à privilégier la création artistique contemporaine, détermine son identité, tout en permettant à chacun des deux sites de faire apparaître sa spécificité. Déclinée en formation, soutenue par des partenariats internationaux adéquats, cette orientation thématique permet de surcroît à l'école de développer des recherches originales et des initiatives culturelles d'une grande richesse auprès de différents publics. Cependant, dans un contexte où ses recettes sont stables, mais ses charges augmentent significativement, le modèle économique de l'école paraît difficilement soutenable à moyen terme. D'où la nécessité à laquelle elle est confrontée d'augmenter ses ressources propres, de se doter d'un système de management de la qualité plus efficace et d'améliorer son attractivité en prenant mieux en charge la mobilité, la professionnalisation et l'insertion de ses étudiants. Il lui reste dans ce domaine d'importants progrès à faire, d'autant plus nécessaires qu'elle est confrontée au défi de la rénovation de ses bâtiments vétustes, qui constituent un risque majeur pour elle.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
<ul style="list-style-type: none"><li>Une structuration de la gouvernance adaptée à la taille de l'établissement et un engagement fort des acteurs internes et externes dans le développement de l'école.</li><li>Une complémentarité des deux sites qui renforce l'identité et le positionnement de l'établissement.</li><li>Une stratégie en matière de partenariats internationaux en adéquation avec l'ambition de l'école.</li><li>Une inscription forte de l'établissement dans les milieux culturels, qui se déploie à travers un ensemble riche de partenaires en région.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Un modèle économique difficilement soutenable, avec un poids très important de la masse salariale, et peu de perspectives de diversification des ressources propres.</li><li>Une école qui manque d'indicateurs de pilotage précis et fiables, ce qui ne lui permet pas d'élaborer et de suivre une stratégie globale d'établissement.</li><li>Un état de vétusté importante des bâtiments, qui aggrave la situation financière, et rend les conditions de vie et d'études, et surtout de sécurité, au sein de l'école insatisfaisantes, ce qui pose le problème du maintien de l'activité à moyen ou long terme.</li><li>Une absence de service de la communication qui nuit fortement à la visibilité de l'établissement et ampute sa capacité à lever des ressources nouvelles.</li><li>Des enjeux de professionnalisation qui mériteraient d'être mieux pris en compte dans la politique de formation, ainsi qu'une attractivité et une réussite des étudiants insuffisantes.</li></ul>

## **RECOMMANDATIONS PRINCIPALES**

- Réviser en profondeur les programmes pédagogiques afin de garantir la soutenabilité financière de l'école. Développer également ses capacités à obtenir de nouvelles ressources propres pour créer un emploi de chargé de la communication, qui manque à l'établissement.
- Construire des outils de pilotage dans une démarche d'amélioration continue qui permettent de définir des priorités stratégiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi.
- Porter politiquement la rénovation des bâtiments dans le cadre du futur CPER ou tout autre plan de rénovation des bâtiments publics.
- Mettre à jour et clarifier les conventions qui lient l'école à l'Université de Lille, et renforcer les relations institutionnelles avec cette dernière.
- Poursuivre le développement de l'activité de recherche en création au sein de l'unité EsäLab et concrétiser un partenariat avec une école doctorale.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création, typologie** : L'École supérieure d'art Dunkerque-Tourcoing, anciennement École supérieure d'art du Nord-Pas-de-Calais, est créé en 2011 par la fusion de l'École régionale des Beaux-Arts de Dunkerque et l'École régionale supérieure d'expression plastique de Tourcoing. Elle a le statut d'établissement public de coopération culturelle (EPCC), et est sous tutelle pédagogique du ministère de la Culture. L'école propose deux diplômes nationaux option Art, un DNA (diplôme national d'art), conférant le grade de licence, et un DNSEP (diplôme national supérieur d'expression plastique), conférant le grade de master.
- **Nombre d'étudiants<sup>1</sup>** : 275 étudiants en 2022-2023, avec un nombre stable au cours de la période. Deux tiers de ces étudiants étudient à Tourcoing.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2022-2023<sup>2</sup>** :

DNA	200
DNSEP	75
Pourcentage d'étudiantes	74% (203 étudiantes)
Pourcentage d'étudiants étrangers	20% (56 étudiants)
Pourcentage de boursiers	44%

- **Taux de remplissage en première année** : 85% en 2022-2023, 90% en 2023-2024.
- **Taux de réussite en fin de 3<sup>e</sup> année<sup>3</sup>** : 79 % en 2022-2023 (52 étudiants sur 66).
- **Frais d'inscription<sup>4</sup>** : 700 euros pour les étudiants non boursiers en première année (410 euros pour les boursiers), 650 euros en 2<sup>e</sup> à 5<sup>e</sup> année (410 euros pour les boursiers).
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023<sup>5</sup>** : 49 agents dont 37 fonctionnaires, dix contractuels permanents (trois en CDI) et deux contractuels non permanents (saisonniers). 57 % des agents permanents sont des professeurs d'enseignement artistique, 21 % des assistants d'enseignement artistique, le reste étant composé d'adjoints techniques, administratifs et de rédacteurs.
- **Budget en 2023-2024<sup>6</sup>** : le budget prévisionnel de 2024 s'élève à 3 074 570 €, contre 2 929 600 € en 2022, soit une augmentation de 4,95 %. Les dépenses de fonctionnement représentent 2 962 570 €.
- **Patrimoine immobilier** : l'Esä dispose de deux sites, dont 5 800 m<sup>2</sup> à Tourcoing et 2 600 m<sup>2</sup> à Dunkerque. L'école n'est pas propriétaire des locaux qu'elle occupe.
- **Unité de recherche** : EsäLab | Recherche, créé en 2022, est l'unité de recherche propre à laquelle sont rattachés 17 enseignants-chercheurs de l'école. La recherche y est structurée en cinq programmes de recherche, et l'unité édite également une revue, *La Mire*.

<sup>1</sup> Tableau de données des dossiers d'autoévaluation du DNA et du DNSEP.

<sup>2</sup> Tableau de données des dossiers d'autoévaluation du DNA et du DNSEP.

<sup>3</sup> Tableau de données du dossier d'auto-évaluation du DNA.

<sup>4</sup> <https://www.esa-n.info/%C3%A9tudes>.

<sup>5</sup> Synthèse du rapport social unique 2022.

<sup>6</sup> Rapport d'orientation budgétaire 2023 et 2024.

## **Contexte territorial**

- **Population étudiante de la région Hauts-de-France :** 789 524 en 2021-2022, soit 26,4 % des effectifs nationaux.
- Un réseau national de **99 établissements sous tutelle du ministère de la Culture**, dont sept se situent en Hauts-de-France. Les écoles<sup>7</sup> relevant du ministère de la Culture accueillent un peu plus de 37 000 étudiants en France<sup>8</sup>.
- Un ensemble de **44 écoles supérieures d'art et de design publiques**, dont quatre se situent en Hauts-de-France (la fermeture de l'Esad à Valenciennes étant prévue en 2025), et qui accueille près de 11 000 étudiants<sup>9</sup>.
- En 2021-2022, les effectifs d'étudiants en arts visuels en France s'élevaient à 52 818, dont 13 410 en arts plastiques (hors écoles relevant de l'enseignement secondaire), soit 34,6 % (8,8 % pour les arts plastiques) des effectifs dans les formations supérieures artistiques et culturelles. 85% d'entre eux étaient inscrits en écoles supérieures. L'académie de Lille accueille 5,3 % de ces étudiants<sup>10</sup>.

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

Il s'agit de la première évaluation de l'Esä en tant qu'établissement, seul le DNSEP ayant été évalué jusqu'ici. Le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres dans les délais demandés, en juin 2023. Si celui-ci est riche, il se limite cependant souvent à un état des lieux descriptif, sans préciser et analyser les éléments stratégiques sur lesquels l'école s'appuie pour définir les politiques d'innovation et de développement qu'elle met en œuvre. Le travail collectif qui a donné lieu au rapport d'autoévaluation a cependant été réalisé avec beaucoup de sérieux et un réel souci de transparence. Il a permis de dégager quelques jugements autoévaluatifs sur les forces en place et les améliorations à poursuivre, sans ignorer les faiblesses et les difficultés à surmonter. Du fait de la dynamique volontariste qui l'a porté, le rapport d'autoévaluation fait apparaître une école en mouvement depuis l'entrée en fonction de son nouveau directeur en 2021 et la restructuration qu'il a entreprise.

Les manques observés dans le rapport d'autoévaluation ont été signalés pour obtenir certaines précisions et différents documents complémentaires – demandes qui ont été traitées avec beaucoup de diligence par l'établissement. Les interrogations du comité ont, en outre, obtenu des réponses satisfaisantes à l'occasion des entretiens menés durant la visite, qui s'est tenue les 30 septembre et 1<sup>er</sup> octobre 2024 à Tourcoing. Ces entretiens se sont passés dans de bonnes conditions en présence des différents représentants et partenaires de l'école, à l'exception fort regrettable de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) des Hauts-de-France.

---

<sup>7</sup> 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

<sup>8</sup> Rapport *Formations artistiques et culturelles en 2021*, p. 24.

<sup>9</sup> Rapport *L'enseignement supérieur Culture 2017-2018*, p. 7.

<sup>10</sup> Rapport *Formations artistiques et culturelles en 2021*, p. 9 et 21.

# Avis développé sur l'établissement

## 1 / Forces principales

### a / Une structuration de la gouvernance adaptée à la taille de l'école et un engagement fort des acteurs internes et externes dans son développement.

Depuis 2021, l'école s'est profondément engagée dans un processus de transformation de sa gouvernance, en concordance avec les orientations défendues dans le projet d'établissement de son nouveau directeur, intitulé FRICAO, et composé de six axes : *Formation, Recherche, International, Culture, Amateur (pratiques amateurs), Organisation*. Ces transformations interviennent après une direction par intérim de six ans qui faisait elle-même suite à une période ayant engendré de fortes tensions au sein du personnel.

**Après dix ans d'existence de l'école en tant qu'EPCC, la direction actuelle a su, de l'avis unanime des acteurs externes et internes rencontrés, apporter un projet politique cohérent dont la mise en œuvre se fait dans la co-construction et avec un dialogue social effectif et apaisé aussi bien avec les personnels qu'avec les étudiants.** Le dialogue avec les communautés est ainsi bien adapté à la réalité d'un établissement de taille modeste qui dispose de deux sites, alternant des temps d'échanges institutionnels (conseils, commissions, etc.) plusieurs fois par an, et des échanges plus informels de proximité hebdomadaires, voire quotidiens, qui permettent à la direction (le directeur général et les deux directeurs adjoints, directeurs de site) de garder la maîtrise de la circulation de l'information.

Pensé avec les équipes et approuvé par l'ensemble des partenaires, le projet d'établissement joue donc un rôle fédérateur auprès de l'ensemble des forces internes de l'école, personnels administratifs, techniques, enseignants, étudiants, et de ses acteurs externes.

Cette dynamique positive liée à une nouvelle équipe est exploitée de façon efficace pour remettre en marche l'établissement et sécuriser son fonctionnement (révision de l'organigramme, du règlement intérieur, rédaction de fiches de postes, cadrage du temps de travail). **Le comité recommande à l'école d'intensifier cette dynamique et de continuer à formaliser les processus internes.**

Dans cette atmosphère propice à l'engagement, la vie associative a pris une place significative, encouragée par l'école et portée par des étudiants investis dans des projets variés (récupérathèques, tutorat, projets solidaires...). Cet engagement collectif, désormais valorisé dans le cursus par l'attribution d'un point de bonus pour les étudiants impliqués, renforce le lien social et participe pleinement à la dynamique de cohésion que connaît l'établissement aujourd'hui.

### b / Une complémentarité des deux sites qui renforce l'identité et le positionnement de l'établissement

Seule école supérieure d'art de la région Hauts-de-France proposant une option art à compter de 2025, l'Esä bénéficie d'une situation déterminante avec deux sites, Dunkerque et Tourcoing, à quelques 100 kilomètres de distance l'un de l'autre.

Si l'école a fait le choix de se positionner sur la thématique de la création artistique contemporaine en premier et deuxième cycle, ce qui constitue un marqueur général de son identité, ce choix est décliné aux différents niveaux de la formation, de la recherche et des partenariats avec une spécificité pour chacun des deux sites. Ainsi, en ce qui concerne la formation, Tourcoing propose un DNA Arts visuels, performatifs et technologiques et un DNSEP Art, Sciences, Nature, et Dunkerque un DNA Art et un DNSEP Art, Société, Nature. **L'établissement a ainsi pris en compte les recommandations formulées dans le précédent rapport d'évaluation des formations qui l'invitait à spécialiser ses sites.**

Ces colorations particulières sont également exemplifiées dans le cadre des activités de recherche menées au sein de l'unité de recherche propre à l'Esä, reconnue depuis 2022 sous l'intitulé Esälab | Recherche, avec les thématiques suivantes : Art, Sciences, Société et Nature. L'unité héberge actuellement cinq programmes qui

sont tous reliés à un atelier de recherche et de création (ARC) de deuxième cycle : *Images, sciences et technologies, Ubik, Poétiques des flux, Éco-École-Écho, Paysages à rebours*. Leur nombre atteste la diversité de la recherche dans l'école et l'entrain de ses représentants, mais laisse aussi poindre un risque d'éparpillement. **Le comité recommande donc à Esälab | Recherche de réduire son nombre de programmes compte tenu de la taille restreinte de l'équipe.**

Enfin, les spécificités des deux sites de l'Esä trouvent un écho opportun dans le cadre des échanges et collaborations que chaque site entretient avec différents partenaires institutionnels, culturels et professionnels. Ce sont des liens instaurés avec d'autres écoles d'art à l'international ou avec des établissements d'enseignement supérieur de proximité, mais aussi avec des centres et associations artistiques, des musées et des lieux culturels ; des entreprises, des structures professionnelles, des laboratoires de recherche. **De ce point de vue, le comité recommande à l'école de profiter des relations étroites que le site de Tourcoing entretient avec l'Université de Lille (infra. d/) pour formaliser avec elle et une de ses sept écoles doctorales un accord sur le doctorat – à commencer par l'École doctorale des Sciences de l'Homme et de la Société, qui dispose d'un domaine Préhistoire, Archéologie, Histoire, Histoire de l'art.** La reconnaissance de l'unité propre de l'Esä et le développement de ses activités de recherche invitent en effet à relancer la question de la création du doctorat, qui reste à concrétiser dans le cadre du projet d'établissement FRICAO. Or, si cette création est toujours d'actualité pour l'Esä, les partenaires internationaux, sollicités pour porter le doctorat, émettent à ce sujet la plus grande réserve. **Le choix de l'Université de Lille, partenaire local, doit donc être privilégié aux yeux du comité.**

### c / Une stratégie des partenariats internationaux en adéquation avec l'ambition de l'école

Le projet d'établissement porté par la nouvelle gouvernance intègre un volet précisément consacré à la politique internationale. **Il répond sur ce point aux recommandations de la précédente évaluation du DNSEP par le Hcéres.**

L'une des priorités de l'Esä était de consolider ses relations avec les pays limitrophes et d'accroître son attractivité à l'échelle internationale. Cette dynamique s'est déployée à plusieurs échelles, avec l'ambition, d'une part, d'améliorer ses collaborations avec des écoles supérieures d'art dans les pays voisins comme la Belgique et l'Angleterre, et, d'autre part, de développer de nouveaux partenariats hors de l'Europe pour augmenter les possibilités d'échanges pédagogiques ou portant sur la recherche.

Les possibilités offertes par une région transfrontalière comme les Hauts-de-France ont naturellement rendu plus faciles les différents accords passés avec des établissements comme les Beaux-Arts de Liège, l'École supérieure des arts (Arts au Carré) de Mons en Belgique ou The Margate School en Grande-Bretagne. Un double cursus a ainsi été mis en place avec cette école pour préparer à Dunkerque la mention *Art, société, nature* du DNSEP *Art*. Par ailleurs, l'ouverture de l'offre de formation à l'international a été développée au moyen d'autres partenariats. Ainsi le double cursus aménagé avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a vu le jour. D'autres partenariats internationaux, pour l'heure d'une moindre envergure, pourraient évoluer dans l'avenir vers des projets plus structurants, comme les échanges organisés avec la Tianjin Academy of Fine Arts et la Sichuan Fine Arts Institute en Chine, mais aussi avec l'Université de Baroda, en Inde.

Les mesures prises pour soutenir et renforcer l'ambition internationale de l'Esä et de ses deux sites ont largement contribué à améliorer ses programmes avec 80 heures d'enseignement en anglais dans le premier cycle (certains cours de peinture sont ainsi donnés en langue anglaise), le recrutement d'enseignants étrangers et une offre de français langue étrangère destinée aux étudiants en mobilité entrante. **La mise en œuvre de cette ambition doit donc à présent passer par le développement des relations avec les partenaires déjà identifiés : le comité recommande à l'école de les formaliser sous la forme de conventions et de se fixer des objectifs réalistes, sur le court et moyen terme, d'augmentation des flux d'échanges (mobilité entrante et sortante). En particulier, il recommande à l'école d'augmenter le nombre de mobilités étudiantes pour l'accord existant avec The Margate School et l'UQAC.**

## d/ Une inscription forte de l'établissement dans les milieux culturels, qui se déploie à travers un ensemble riche de partenaires en région

La volonté affichée par l'Esä de favoriser une formation unique spécialisée dans la création artistique est cohérente avec la situation avantageuse qu'elle occupe dans une région particulièrement bien pourvue en équipements artistiques.

Inscrit dans l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, le site de Tourcoing héberge ainsi depuis 2023 les locaux du Pôle arts visuels 50°Nord - 3°Est, dont les missions prioritaires sont de favoriser le développement des arts visuels en Hauts-de-France comme dans les territoires transfrontaliers et d'en fédérer les acteurs professionnels. L'installation dans le campus de Tourcoing du département des arts plastiques de l'Université de Lille contribue également à entretenir les relations historiques qui lient les deux institutions. Ces relations s'appuient sur la mutualisation de précieux équipements, tels qu'un amphithéâtre et une cafétéria, et surtout la vaste bibliothèque, classée à l'inventaire du patrimoine industriel, et dont l'origine est la fusion des deux collections spécialisées en art de l'école et de l'université. Une galerie commune est animée par une association dont les membres sont des enseignants des deux établissements. Elle joue le rôle de terrain d'expérimentation et de vitrine de valorisation ouverte sur la ville à l'occasion d'une programmation régulière d'expositions d'étudiants. Elle accueille par exemple les travaux produits dans le cadre du PRIST (Programme Images Sciences et Technologie) organisé avec des étudiants ingénieurs de Polytech'Lille.

À Dunkerque, l'Esä participe à un réseau particulièrement dense de lieux d'art contemporain au sein de la communauté urbaine, et elle a pour partenaires réguliers le Fonds régional d'art contemporain Grand Large, le musée d'art moderne LAAC (Lieu d'art et action contemporaine), le laboratoire d'art contemporain La Plate-Forme, la base de soutien aux artistes Fructose ou encore le centre photographique Le Château Coquelle.

Parallèlement à la politique partenariale que l'Esä mène avec des établissements d'enseignement supérieur dans le cadre de sa stratégie, **le positionnement qu'elle défend au sein de ce maillage culturel joue un rôle structurant pour la professionnalisation des étudiants, le développement de recherches originales et la diffusion de savoirs spécialisés auprès de différents publics, amateurs compris.** S'ils assurent une visibilité de l'école dans le paysage régional et international, ces différents partenariats attestent la dynamique et le sérieux des projets qu'elle est en mesure de mettre en œuvre à l'échelle de ses moyens. Chaque année, par exemple, l'exposition des diplômés (DNSEP) est coordonnée par un commissaire invité dans une structure partenariale comme le FRAC Grand Large à Dunkerque, l'espace Face B à Bruxelles, l'Hospice d'Havré, à Tourcoing. Tandis qu'il met régulièrement une partie de ses espaces à disposition de l'Esä pour différentes manifestations, le même FRAC s'est tourné vers l'école en 2023-2024 pour l'associer à la Triennale Art & Industrie organisée avec différents partenaires, dont l'Open School East, une autre école d'art de Margate dans le Kent, avec laquelle les étudiants et enseignants de Dunkerque ont pu travailler grâce à un financement obtenu à travers la réponse à un AAP de coopération transfrontalière du Comité du Détröit (Straits Committee). Obtenu pour la quatrième fois à la suite d'un AAP financé par le ministère de la Culture, le dispositif de professionnalisation Crescendo réunit par ailleurs plusieurs structures académiques et artistiques en France et en Belgique pour coordonner un programme de résidences d'artistes diplômés de l'École supérieure d'art de Liège et de l'Esä. Porté et financé par la Fondation Daniel et Nina Carasso, le projet d'innovation intitulé Déplis a quant à lui permis à l'école de Dunkerque de s'engager, avec les habitants d'un quartier de Coudekerque-Branche, dans une recherche-action collective, conforme à son identité particulière, autour des droits culturels par l'expérimentation artistique. Suivi pendant deux années, en 2021 et 2022, le projet a donné lieu à différentes médiations et publications.

Il est à noter que nombre de ces lieux culturels partenaires intègrent des stagiaires issus de l'Esä pour leur transmettre une expérience et compléter leur apprentissage.

**Le comité ne peut que saluer l'ensemble de ces initiatives, et recommande à l'établissement de s'appuyer sur ces partenariats pour favoriser l'insertion professionnelle de ses étudiants (infra. e/).**

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

### a / Un modèle économique difficilement soutenable

Les dotations de l'État et des collectivités territoriales (région Hauts-de-France, villes de Dunkerque et Tourcoing) représentent 86.5 % des recettes de l'Esä (budget initial [BI] 2024) et les droits d'inscription 7.8 % (BI 2024). À l'exception d'une subvention exceptionnelle supplémentaire de 56 000 € reçue de l'État en 2023 et 2024, ces montants sont stables : pour les dotations, elles sont inscrites dans les statuts de l'école et, pour les droits d'inscription, les effectifs évoluent peu.

Par contraste avec la stabilité des recettes, les charges ont, elles, augmenté de 9.3 % entre 2021 (comptes financiers 2021) et 2023 (estimation 2023). Au BI de 2024, les dépenses prévisionnelles ont été ramenées à 2 962 570 € (contre 3 075 251 € en 2023) au prix d'une contraction très forte des dépenses de fonctionnement courant (-27 %). Les dépenses de « charges de bâtiments » sont pour leur part en hausse de 6% et les dépenses de personnel de 0.3 % après une augmentation de 9% entre 2021 et 2023, liée principalement à la hausse non compensée du point d'indice.

**Le modèle économique actuel de l'Esä est donc extrêmement rigide et difficilement soutenable à moyen terme : de l'avis même du président du conseil d'administration (CA), celui-ci n'est pas viable au-delà de cinq ans.** En effet, certaines dépenses de fonctionnement courant ne pourront être réduites plus qu'elles ne l'ont déjà été, sans remettre en cause le bon fonctionnement de l'établissement, et les dépenses de personnel vont augmenter sous l'effet cumulé du glissement, vieillesse, technicité (GVT) et de la hausse du point d'indice – tout cela dans un contexte où le maintien du niveau de ressources alloué par l'État et les collectivités territoriales est loin d'être acquis.

**Le comité recommande donc à l'école de sécuriser les ressources existantes et d'explorer toutes les pistes de diversification des ressources** (mécénat, taxe d'apprentissage, appel à projets). En effet, une augmentation des droits d'inscription ne paraît pas souhaitable si l'Esä veut garantir le niveau de recrutement et l'accessibilité qui doit être celle d'une école d'enseignement supérieur publique. Cette diversification attendue des ressources implique en particulier le recrutement d'un ou d'une responsable de la communication, ce qui peut tout à fait être envisagé à travers le mécénat (voir infra. d/). De même, l'Esä aurait tout intérêt à se tourner vers la Métropole de Lille pour obtenir un soutien financier.

Afin de baisser une partie de ses dépenses, l'Esä possède deux leviers principaux. Le premier est le coût des fluides : même si la conjoncture est ponctuellement plus favorable avec une baisse du coût de l'électricité, une diminution pérenne de cette charge ne pourra être envisagée que par une opération de rénovation thermique des bâtiments, dans le cadre d'un CPER ou d'un éventuel autre plan national (voir infra. c/). Le second levier est la baisse de la masse salariale afin de dégager quelques marges de manœuvre, ce qui suppose une réflexion approfondie sur le coût des maquettes pédagogiques et le taux d'encadrement, les fonctions support et soutien étant déjà réduites au strict minimum, voire sont insuffisantes. Selon le rapport social unique (RSU) 2020, les professeurs d'enseignement artistique représentent 57 % des emplois, soit environ 24.5 équivalents temps plein (ETP). Si l'on considère 16 heures de face-à-face avec les étudiants par semaine sur 32 semaines, cela représente 12 544 heures pour un peu moins de 300 étudiants. Ce taux d'encadrement ne s'écarte pas de celui existant dans les autres écoles d'art, mais est très supérieur à celui des universités, IUT ou écoles d'ingénieurs pour des formations exigeant une forte présence de la pratique expérimentale. Dans les circonstances présentes, cette réflexion sur le modèle pédagogique et sa soutenabilité, certes difficile à mener, ne peut pas être écartée. **Le comité recommande donc de réviser les maquettes pédagogiques sans en diminuer la qualité afin de réduire les coûts de l'offre de formation ; il l'encourage également à déterminer le coût complet à l'heure d'enseignement pour les pratiques amateurs, ce qui lui permettra d'évaluer l'intérêt de les développer.**

### b / Une absence de démarche qualité, de procédures et d'indicateurs pour piloter et définir sa stratégie

Si la formalisation d'un certain nombre de règles de gestion a été réalisée depuis l'arrivée de la nouvelle direction (règlement intérieur, construction budgétaire, temps de travail, document unique d'évaluation des risques notamment), aucune démarche qualité n'est déployée de façon structurelle dans l'Esä. Ainsi, dans son

autoévaluation relative à la référence 6 « l'établissement porte une politique globale de la qualité », l'école ne fait pas la démonstration de sa capacité à s'approprier et mettre en œuvre un système de management de la qualité. Aucune cartographie des processus n'a été réalisée, pas plus que la description de processus ou la rédaction de fiches de procédure. Ce travail est par ailleurs difficile à mettre en œuvre avec des effectifs supports très réduits, comme c'est le cas à l'Esä, et toute absence de moyenne ou longue durée d'un agent met l'organisation en difficulté. **Le comité recommande donc à l'école de confier au directeur administratif et financier la mise en place d'une démarche qualité** avec l'éventuel appui d'un stagiaire ou d'un alternant inscrit dans un master en management de la qualité.

Dans le rapport d'autoévaluation, l'école précise qu'elle « dispose également de différents outils pour mesurer l'impact de ce qu'elle met en place, soit à un temps donné, soit sur la durée. Parmi ces outils, on peut citer le contrat d'objectifs pluriannuels, le questionnaire des enseignements auprès des étudiants, l'enquête sur le devenir des diplômés et le rapport d'activité. » Aucun des éléments cités dans la référence ne démontre cependant l'existence d'indicateurs de suivi de l'activité et/ou de la performance, ou l'existence de tableaux de bord permettant de piloter les activités clés de l'Esä et la réalisation effective de la stratégie adoptée en 2021. De même, il est indiqué – et cela a été confirmé au comité par les différents interlocuteurs – que le projet FRICAO est réalisé à hauteur de 80%, mais rien ne lui a été présenté permettant de mesurer de manière effective ce niveau de réalisation.

Les échanges ont par ailleurs confirmé que les suivis de cohortes étudiantes sont faibles, voire inexistant, les directeurs des études ayant découvert le taux élevé d'abandon en cours de cursus à la faveur de l'évaluation du Hcéres. Il a été indiqué au comité que le logiciel de scolarité TAÏGA ne permettait pas ou peu une exploitation statistique des données, ce qui traduit un mauvais usage de cet outil, qui offre pourtant des fonctionnalités statistiques utiles, mais non exploitées par l'école.

**Le comité juge donc indispensable que l'établissement définisse des indicateurs clés et les suive de façon rigoureuse et régulière pour objectiver, évaluer et faire évoluer la mise en œuvre de sa stratégie, en particulier dans le domaine de la formation (réussite et insertion professionnelle, voir infra. e/).**

### c / Une dépendance à des bâtiments vétustes en inadéquation avec les objectifs de l'école

Si l'établissement occupe des locaux tout à fait adaptés en termes d'espaces d'étude et de travail, et bien situés, au cœur de Tourcoing (5 800m<sup>2</sup>) et de Dunkerque (2 600m<sup>2</sup>), le rapport d'autoévaluation souligne les multiples problèmes que lui pose le mauvais état de ces bâtiments : une ancienne école primaire puis un collège construit après-guerre à Dunkerque, et des bâtiments techniques industriels à Tourcoing. Leur dégradation peut ainsi être évaluée à plusieurs niveaux : économique, écologique, sécuritaire et humain, dans la mesure où la qualité des conditions d'étude et de travail dépendent aussi des espaces de travail.

L'Esä n'est certes pas propriétaire de ces bâtiments, qui appartiennent aux villes de Tourcoing et de Dunkerque. Celles-ci sont donc chargées de leur financement et de leur l'entretien. Mais, comme l'ont souligné plusieurs entretiens au cours de la visite, **les deux villes ne sont pas capables aujourd'hui d'assumer financièrement le coût des travaux nécessaires pour les rénover**. La direction de l'Esä se trouve donc confrontée à une situation difficile qui, en outre, s'autoalimente : d'un côté, les coûts énergétiques (chauffage, électricité) menacent d'augmenter, et, de l'autre, l'école ne peut assumer seule le poids financier des travaux de rénovation à engager pour supprimer ces « passoires thermiques », réaliser des économies d'énergie, lutter contre le changement climatique et améliorer la qualité de vie des personnels et des étudiants.

Or, la situation est d'autant plus inquiétante, aux yeux du comité, que, indépendamment des questions de qualité de vie, le délabrement plus avancé de certaines parties des constructions vétustes pourrait menacer la sécurité des occupants, notamment sur le plan de la salubrité. Certes, quelques semaines après la visite des experts, la commission communale de la sécurité de Tourcoing a émis un avis favorable à la poursuite de l'exploitation du site. Mais, en l'état, **il demeure un risque avéré quant à l'ouverture au public et au maintien de l'activité à long terme et, à moyen terme, de certains ateliers (l'atelier photographie en particulier)**. Au regard des difficultés matérielles et financières que rencontre l'établissement, le comité estime que ce dernier doit considérer toutes les possibilités qui s'offrent à lui, non seulement pour mettre en pratique le dessein écologique d'une « école d'art en transition » – dont l'ambition est de relier environnement, art et société, bien-être et santé

mentale – mais d'assurer à chacun un espace permettant de travailler sereinement. **Le comité recommande donc à l'Esä, en tout premier lieu, de porter politiquement la rénovation des bâtiments dans le cadre du futur CPER ou tout autre plan de rénovation des bâtiments publics. Cette demande doit s'appuyer sur une évaluation précise de ses besoins, partagée avec les collectivités, et une définition des priorités en la matière.**

**d / L'absence d'un service de communication, qui nuit fortement à la visibilité de l'établissement et ampute sa capacité à lever des ressources nouvelles.**

La communication, en particulier externe, constitue un enjeu crucial pour un établissement comme l'Esä, au vu de la concurrence exercée par d'autres écoles d'art, qui se trouvent dans le même espace géographique, mais de l'autre côté de la frontière (en Belgique), et de la fragilité de sa situation financière. Or, cette charge est aujourd'hui assurée, faute de mieux, par la directrice du site de Dunkerque (aidée par le directeur général), qui manque de temps et de moyens pour assumer pleinement des missions qui devraient être celles d'une direction ou d'un service. L'Esä en a certes clairement conscience : ce problème est signalé parmi les faiblesses identifiées dans l'analyse SWOT du rapport d'autoévaluation, et, au cours de la période évaluée, l'école a mis en place des solutions d'urgence pour tenter d'y répondre, dans le cadre budgétaire évidemment très restreint qui est le sien (création de postes de services civiques en 2022 et 2023, recrutement de stagiaires non rémunérés issus de l'école ou de l'Esac Cambrai). Le comité souligne d'ailleurs quelques signaux engageants dans ce domaine, notamment la création d'une nouvelle charte graphique et d'un logo en 2022. Cependant, toutes ces initiatives demeurent insuffisantes : d'une part, les recrutements n'ont pas permis d'alléger significativement le poids qui pèse sur les épaules de la directrice du site de Dunkerque, ce qui n'est pas étonnant (l'école ne s'est pas entourée de personnes spécifiquement formées aux méthodes de communication) ; d'autre part, le travail sur la charte graphique et le logo ne suffit pas à lui seul pour engager une véritable stratégie de communication en direction des différents publics de l'école, qu'il s'agisse de futurs partenaires financiers, en France et à l'international, ou de potentiels étudiants, dans le contexte concurrentiel rappelé plus haut.

**De ce point de vue, le comité considère qu'il est nécessaire de recruter un ETP supplémentaire. Au vu de sa situation financière, il recommande à l'établissement de se rapprocher des grands acteurs socioéconomiques de la région pour financer ce poste au moyen du mécénat, ce qui enclencherait un cycle positif.** Le périmètre d'activité du chargé de communication pourrait alors couvrir autant la communication externe, qui mériterait de faire l'objet d'une stratégie claire et suivie, que l'accompagnement d'appels à projets (scientifiques et culturels) et la recherche de mécènes, dont l'école bénéficie très peu pour le moment. **Le comité suggère en outre à l'Esä de saisir toutes les possibilités existantes de mutualisation avec la direction de la communication de l'Université de Lille (UdL), qui constitue un partenaire historique de l'établissement, et avec laquelle les relations pourraient être plus développées.** Enfin, l'UdL dispose d'un Institut de la communication, de l'information et du document qui forme des étudiants dont les compétences pourraient tout à fait intéresser l'Esä : elle pourrait s'en rapprocher pour y diffuser ses prochaines offres de stage ou d'alternance, s'assurant ainsi de réaliser des recrutements plus pertinents.

**De façon générale, le comité considère que l'école n'a pas encore saisi toutes les possibilités qui s'offraient à elles en la matière, et qu'elle doit impérativement se mettre en ordre de marche.** L'enjeu pour elle est de diffuser la nouvelle identité décrite dans le projet d'établissement, de renforcer la visibilité et l'attractivité de ses formations et de ses actions vis-à-vis des étudiants comme de ses partenaires culturels et économiques, et d'assurer rapidement la soutenabilité économique de son modèle, qui est aujourd'hui mise en cause à moyen terme (voir supra. a/).

**e / Les enjeux de professionnalisation insuffisamment pris en compte dans la politique de formation.**

D'une façon générale, au cours de la période évaluée, l'établissement a mis en place différentes actions de professionnalisation, fondées sur une politique partenariale pertinente, et suivies par une enseignante qui assure également la coordination de la recherche et intervient dans les deux sites : par exemple, le programme Crescendo ou encore l'adossement au réseau 50° Nord - 3° Est, auquel il est proposé aux étudiants de 2<sup>e</sup> cycle d'adhérer (voir supra. force d/). **Le comité encourage l'établissement à mieux intégrer et mettre en valeur ces initiatives dans les maquettes pédagogiques.**

L'école continue cependant de pâtir de l'absence des référentiels RNCP du DNA et du DNSEP. **Le comité recommande donc aux directions de site et aux équipes pédagogiques d'utiliser ces outils pour rendre plus lisibles les objectifs de compétences attachés aux deux cycles de formation.** Non seulement cette approche par compétences est complémentaire d'une approche thématique, et favorise la professionnalisation du public étudiant, mais sa mise en œuvre permettrait à l'école de communiquer sur des éléments particulièrement scrutés par les candidats : de nombreux établissements privés, non accrédités, fondent essentiellement leur communication sur leur inscription au RNCP pour attirer des étudiants, et l'Esä, école d'art publique accréditée, pourrait alors profiter d'un véritable avantage concurrentiel par rapport à eux.

La question de la professionnalisation se pose également d'une façon particulièrement vive à la charnière entre DNA et DNSEP. En effet, si la formation est pensée par l'école comme un continuum 1<sup>er</sup> cycle – 2<sup>e</sup> cycle, dans les faits, beaucoup d'étudiants sont en situation de fin d'études après le DNA. **Le comité considère donc que l'école doit rapidement mettre en place des actions ciblées à l'attention de ce public. Il lui recommande d'intégrer des modules de professionnalisation dès le 1<sup>er</sup> cycle, d'augmenter la durée des stages de 1<sup>er</sup> cycle, qui est aujourd'hui de seulement deux semaines, et d'envisager le stage comme pouvant déboucher sur une insertion directe (stage de DNA dans des entreprises ou des musées).** Si ces efforts constituent un élément clé en vue de la réalisation de sa mission de service public, ils doivent également être envisagés par l'établissement comme une possibilité de se distinguer et d'attirer un nouveau public étudiant, et de mobiliser les acteurs socioéconomiques et culturels de son territoire – des acteurs avec lesquels l'école entretient par ailleurs des relations fructueuses, et qu'elle pourrait valoriser davantage dans ce but (voir supra. force d/).

Par ailleurs, la définition d'une offre de formation et d'une politique de professionnalisation pertinentes suppose un suivi fin de l'insertion des étudiants. La faiblesse de ce suivi était déjà soulignée dans la conclusion du dernier rapport du Hcéres sur le DNSEP, indiquant que le dispositif était incomplet, et que le lien entre formation et professions visées était peu évident<sup>11</sup>. **Or, force est de constater que la situation n'a pas changé au cours de la période évaluée** : en effet, si les enquêtes DESC du ministère de la Culture (dont les résultats sont renforcés par des enquêtes complémentaires menées par l'école) permettent en théorie un suivi des cohortes de diplômés trois ans après leur sortie de l'établissement, le faible taux de réponse à ces dernières rend l'interprétation des chiffres difficile. Par exemple, pour le DNA, l'enquête de 2022-2023 sur les diplômés de 2019 n'a recueilli que treize réponses (et six pour le DNSEP). **Le comité recommande donc à l'école de suivre de façon beaucoup plus précise le devenir de ses diplômés, et de le faire y compris en utilisant d'autres moyens que les enquêtes (par exemple les réseaux sociaux). Ce faisant, l'Esä pourrait en outre se doter de données intermédiaires (à six mois, un an, trois ans), données pour lesquelles elle pourrait réaliser, de façon complémentaire, des enquêtes d'insertion.** Le comité l'encourage à structurer ces enquêtes au sein des conseils de perfectionnement, qui constituent l'instance adéquate pour cela. De façon plus générale, le comité estime que l'école, à travers ce suivi, devrait chercher à garder un contact avec ses anciens diplômés et se fixer comme objectif **de constituer un réseau d'alumni qui lui permettrait, à terme, de renforcer la professionnalisation de ses formations et l'insertion de ses étudiants.**

**Enfin, le comité adresse à l'établissement un point de vigilance sur la question de la réussite des étudiants.** La précédente évaluation identifiait en effet la faiblesse du taux de réussite au diplôme (moins de 70%). Or, les taux demeurent anormalement bas en première année et en troisième année du DNA (plus de 20% d'échecs) malgré la sélectivité de la formation. En DNSEP, un tiers d'étudiants abandonnent après la première année du cycle malgré, à nouveau, une sélection et l'examen par une commission du projet de l'étudiant pour son parcours en deuxième cycle. **Le comité recommande donc expressément à l'école de se saisir de ces problèmes de réussite communs aux deux cycles en mettant en place des dispositifs d'aide à la réussite appropriés (tutorat, suivi individualisés...).**

---

<sup>11</sup> Rapport d'évaluation du DNSEP, p. 7.

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

## École supérieure d'art Dunkerque – Tourcoing

### 1 / Présentation de la formation

Le diplôme national d'art (DNA) proposé par l'École supérieure d'art Dunkerque – Tourcoing confère le grade de licence. Il se déroule en trois années. Les promotions comprennent environ 200 étudiants sur les deux sites de Tourcoing (2/3) et de Dunkerque (1/3). 20 % des étudiants sont internationaux. 80 étudiants sont accueillis en première année du cycle (50 à Tourcoing, 30 à Dunkerque). La formation option *Art* est accessible sur Parcoursup après un concours sur épreuve écrite et pratique plastique et sur épreuve orale (entretien). Depuis 2022-2023, la formation est structurée en deux mentions distinctes selon les sites : un DNA option *Art* mention *Arts visuels, performatifs et technologiques* à Tourcoing (2 000 h encadrées) et un DNA option *Art* à Dunkerque (2 400 h encadrées). L'encadrement est assuré par 17 enseignants-chercheurs et 29 professionnels.

### 2 / Analyse globale

Le DNA option *Art* de l'ESA Dunkerque - Tourcoing est dans une phase d'évolution. Avec la mise en place d'un nouveau projet d'établissement et d'une nouvelle direction, l'offre de chaque site s'est différenciée en deux mentions : *Arts visuels, performatifs et technologiques* à Tourcoing et *Art* à Dunkerque. Celles-ci bénéficient d'un adossement performant à la recherche qui permet d'articuler les deux cycles de formation et d'engager une politique internationale volontariste.

L'option *Art* à Dunkerque constitue un cursus à vocation généraliste s'appuyant sur un tronc commun et un certain nombre de dispositifs au choix de l'étudiant, notamment les ateliers d'initiation à la recherche et à la création (AIRC).

L'option *Art* du site de Tourcoing propose des apports plus importants sur les enjeux numériques de la création, notamment en raison du partenariat avec le Fresnoy, mais aussi des pratiques qui ont trait à l'objet et à la sculpture. La proposition en AIRC est plus importante sur ce site, mais reste proportionnée à l'équilibre général des effectifs.

**L'adossement à la recherche de la formation est un point fort de ce 1<sup>er</sup> cycle.** L'initiation à la recherche se fait dans le cadre d'une déclinaison des ateliers de recherche et de création (ARC) du 2<sup>e</sup> cycle intitulés ici AIRC et a vu sa structuration se consolider depuis 2018. Les volumes d'heures annoncés dans le dossier d'autoévaluation (DAE) sont erronés, puisqu'ils comptabilisent l'ensemble des temps d'initiation et ne présentent pas le volume horaire suivi par un étudiant (les entretiens ont permis de préciser qu'un étudiant suit environ 3 h/semaine d'initiation en 2<sup>e</sup> année et 4h/semaine en 4<sup>e</sup> année — soit un volume approximatif de 200 h dans le cycle). Le contenu de ces AIRC décline les différentes thématiques développées par chaque site de l'établissement. Cet adossement à la recherche à travers le dispositif des AIRC doit trouver le bon équilibre avec un accompagnement aux enjeux de professionnalisation en vue d'une insertion professionnelle immédiate (voir infra.).

**Le pilotage de l'organisation pédagogique et les évolutions de son architecture globale sont essentiellement gérés par l'équipe de direction.** Les résultats sont débattus au sein du conseil de la pédagogie et de la vie étudiante (CPVE), mais également lors des conseils de perfectionnement. De ce point de vue, depuis 2023, chaque cycle de chaque site comporte un conseil, dont la composition n'est cependant pas conforme, puisqu'y manquent des jeunes diplômés. Sur le plan organisationnel, la structuration générale de la formation est davantage pilotée par l'équipe de direction plutôt que par les coordinations des enseignements, et reste localisée par site. Le nouveau projet d'établissement témoigne néanmoins d'une réflexion plus globale sur l'architecture des formations qui devra s'appuyer sur une démarche de déclinaison de la formation en compétences définies au sein de la fiche RNCP du DNA (publiée en 2022), démarche trop absente du livret des études actuel. En effet, les compétences listées dans le référentiel RNCP n'ont pas encore été prises en compte dans les grilles de formation, l'approche par compétence n'est pas assez développée et les enjeux de

professionnalisation devraient être renforcés dans l'éventualité d'une sortie après le 1<sup>er</sup> cycle (avec ou sans diplôme).

**Malgré la richesse des partenariats académiques (19 écoles en Europe), la mobilité étudiante sortante, encouragée lors du 1<sup>er</sup> cycle, est très faible.** Il faut noter pour commencer la présence de 40 étudiants étrangers en moyenne au sein de l'ESA Dunkerque - Tourcoing, notamment des étudiants de Tianjin Academy en Chine (jusqu'à six par an). L'ESA permet aux étudiants de 2<sup>e</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle d'effectuer une mobilité Erasmus à l'étranger. Les effectifs concernés ont évidemment souffert de la crise Covid et se redressent lentement (six départs et sept arrivées en 2022-2023). L'école propose également un double cursus DNA/Bachelor avec l'université de Québec à Chicoutimi. Les effectifs concernés ne dépassent toutefois guère un étudiant par an. Pour permettre la soutenance du DNA (le Bachelor s'obtenant en contrôle continu), l'étudiant français va au Québec l'année suivant sa soutenance de diplôme, il doit donc s'inscrire en 4<sup>e</sup> année.

**En termes de réussite, malgré la sélection initiale, les chiffres fournis dans le DAE témoignent de taux d'échec importants dans les trois années et plus particulièrement en première et en troisième année.** Ainsi, en 3<sup>e</sup> année, l'année 2022-2023 compte 52 diplômés pour 66 étudiants inscrits, soit 78 % de réussite. Ces chiffres mériteraient cependant d'être comparés sur une durée plus longue pour vérifier s'il s'agit d'un effet de la Covid. L'établissement signale également des difficultés à suivre les étudiants en situation d'échec. Enfin, l'école a engagé une réflexion sur le positionnement de la commission d'admission en 2<sup>e</sup> cycle, qui pour le moment se déroule après le passage du DNA. Le comité recommande donc à l'établissement de renforcer de façon générale l'analyse des cohortes étudiantes.

**La professionnalisation de la formation et le devenir des étudiants après le DNA sont insuffisamment suivis et analysés.** Sur le plan de la professionnalisation, l'ESA a concentré la majeure partie de ses dispositifs en 2<sup>e</sup> cycle. Le DNA apparaît comme une étape vers le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) et l'établissement n'a pas engagé de réflexion sur les savoir-faire et les compétences des étudiants sortant en fin de 1<sup>er</sup> cycle (la plupart des étudiants quittant l'école à ce niveau semble le faire pour des raisons d'admission dans un 2<sup>e</sup> cycle d'une autre école – mais l'établissement manque d'éléments objectivant ces situations). Deux semaines de stage sont demandées en 1<sup>er</sup> cycle, ce qui correspond au volume de crédits ECTS des maquettes nationales du DNA. Le Pôle 50° Nord - 3° Est est régulièrement mis à contribution pour identifier des structures d'accueil. Il manque néanmoins une culture statistique permettant d'objectiver les situations et les parcours. Cela permettrait de développer une démarche d'amélioration continue de la stratégie développée par chaque mention, qui doit trouver sa place dans les conseils de perfectionnement.

### 3 / Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"><li>Un adossement performant à la recherche dès le 1<sup>er</sup> cycle ;</li><li>Une stratégie partenariale internationale riche.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Un taux d'échec important, notamment en première année ;</li><li>Un nombre d'abandons important en 3<sup>e</sup> année ;</li><li>Une mobilité sortante trop limitée ;</li><li>Un conseil de perfectionnement incomplet dans sa composition ;</li><li>Une approche par compétences non aboutie qui ne permet pas de renforcer la professionnalisation des étudiants.</li></ul>
<b>Recommandations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Améliorer le taux de réussite en renforçant le dispositif en faveur de la réussite étudiante.</li><li>Analyser les situations d'abandon.</li><li>Déployer la mobilité sortante des étudiants.</li><li>Mettre en conformité les conseils de perfectionnement en intégrant des jeunes diplômés.</li><li>Mettre en œuvre l'approche par compétences en s'appuyant sur les référentiels RNCP.</li></ul>	

## 4 / Avis d'accréditation

### **Favorable avec recommandations :**

- Veiller à améliorer le taux de réussite et le suivi de la réussite des étudiants.
- Veiller à intégrer les diplômés dans les conseils de perfectionnement.
- Veiller à mettre en place l'approche par compétences.

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

## École supérieure d'art Dunkerque – Tourcoing

### 1 / Présentation de la formation

Le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) proposé par l'École supérieure d'art Dunkerque – Tourcoing, qui confère le grade de master, se déroule en deux années. Les promotions comprennent environ 75 étudiants. 21 % des étudiants sont internationaux. L'ESA Dunkerque - Tourcoing propose une mention de DNSEP pour chaque site : un DNSEP option Art mention *Art, Société, Nature* à Dunkerque et un DNSEP option Art mention *Art, Sciences, Nature* à Tourcoing. La formation propose 850 heures d'enseignement encadré. L'encadrement est assuré par 35 enseignants, dont 17 enseignants-chercheurs et 27 professionnels. Depuis 2018, l'ESA propose un double cursus sur le site de Tourcoing avec le master *Arts plastiques* de l'université de Lille (un séminaire est notamment partagé) et un double cursus sur le site de Dunkerque avec the Margate School, ce parcours étant dispensé en langue anglaise.

### 2 / Analyse globale

Le DNSEP de l'ESA Dunkerque - Tourcoing offre une option unique, *Art*. À la suite de l'arrivée du nouveau directeur général et de la mise en place d'un nouveau projet d'établissement en 2022-2023, l'offre de chaque site s'est différenciée au travers de deux mentions : *Art, Société, Nature* à Dunkerque et *Art, Sciences, Nature* à Tourcoing. Ces deux mentions sont distinctes de celles proposées pour le 1<sup>er</sup> cycle menant au diplôme national d'art (DNA). Ces spécificités des cycles de formation commencent à susciter auprès de certains étudiants le choix d'un site différent pour la poursuite de leur cursus en 2<sup>e</sup> cycle.

**L'adossement à la recherche est une force de la formation.** L'accompagnement des étudiants est effectué par un binôme plasticien/théoricien. Le suivi du mémoire mobilise un ensemble de dispositifs qui permet de nourrir le travail de l'étudiant (méthodologie avec les services de la médiathèque, entretiens, articles web, échanges avec des artistes et des théoriciens) et d'envisager des formats ouverts (audio, performatif, bandes dessinées, numériques). L'initiation à la recherche s'effectue également au travers des cinq ateliers de recherche création (ARC) en correspondance avec les cinq programmes de recherche du laboratoire ESÄlab/Recherche. Une revue en ligne (*la Mire*) est mise en place en 2023-2024 de façon à diffuser les travaux produits. Une partie des ARC sont mutualisés avec le 1<sup>er</sup> cycle pour l'initiation à la recherche.

**En matière de professionnalisation, l'ESA a mis en place pour le 2<sup>e</sup> cycle plusieurs dispositifs de professionnalisation intéressants.** L'école propose des journées de formation aux enjeux statutaires de l'artiste-auteur, journées remplacées aujourd'hui par un suivi plus individualisé de la part d'une enseignante référente. Un partenariat est également noué avec une galerie ayant mis en place un programme de professionnalisation. Les étudiants du 2<sup>e</sup> cycle doivent effectuer cinq semaines de stage (les maquettes nationales du DNSEP ne quantifiant pas de volume de stage obligatoire). L'école propose également une inscription des étudiants en cycle DNSEP au Pôle 50° Nord - 3<sup>e</sup> Est, un pôle créé pour les arts visuels dans la région, dans les territoires transfrontaliers. L'école tente d'entretenir le lien avec les diplômés, notamment en leur maintenant les adresses mail de l'école afin de leur envoyer des offres d'emploi. Néanmoins, le dossier d'autoévaluation (DAE) ne présente pas assez les parcours des étudiants en sortie de DNSEP (33 % de réponse aux enquêtes d'insertion à 36 mois). Il manque ainsi une culture statistique partagée qui permette d'objectiver les situations et les parcours. Il serait alors possible de développer une démarche d'amélioration continue de la stratégie développée par chaque mention, démarche qui doit trouver sa place dans les conseils de perfectionnement.

**L'approche par compétences à partir des fiches RNCP n'est pas engagée à ce jour n'a pas encore fait l'objet d'un travail d'intégration dans la maquette du 2<sup>e</sup> cycle.** L'établissement témoigne d'un contexte professionnel difficile pour les jeunes artistes, et tente d'y remédier à travers une réflexion sur des compétences complémentaires nécessaires (notamment dans le champ de la médiation, de la régie des œuvres ou des cours publics).

**L'attractivité et la réussite étudiante constituent des enjeux importants pour le DNSEP.** L'attractivité est variable sur la période d'évaluation. Sur les 50 places ouvertes (30 à Tourcoing et 20 à Dunkerque), 47 étudiants sont inscrits en première année en 2022-2023, contre 34 en 2021-2022 et 42 en 2020-2021. Les taux de poursuite

d'études en DNSEP après le DNA de l'école, quant à eux, sont faibles : seuls 2/3 des étudiants en 3<sup>e</sup> année poursuivent dans le DNSEP de l'école au cours de la période considérée.

**Privilégiées en première année du cycle, les mobilités étudiantes sont extrêmement rares (entre zéro et cinq au cours de la période considérée).** En dehors des doubles cursus, l'établissement développe des partenariats internationaux privilégiés avec la Belgique (Mons, Liège), en Chine (Tianjin) et l'Angleterre (Open School East à Margate dans le Kent). Les volumes de mobilité restent néanmoins faibles (cinq étudiants en 2022-2023). Comme pour le DNA, il n'y a pas eu d'effet relance des mobilités sortantes après la crise de la Covid. Durant la période d'évaluation, la formation accueille en moyenne 18 étudiants étrangers. Les doubles cursus, qui sont prometteurs, mériteraient d'être rendus plus lisibles, tant au niveau de la communication qui en est faite pour améliorer l'attractivité du diplôme, que de celui de leur ingénierie pédagogique.

**Sur le plan de la réussite**, comme pour le DNA, on constate une érosion importante des effectifs en cours de cycle (en 2020, 42 étudiants inscrits en 4<sup>e</sup> année pour 26 diplômés en 2022 ; 34 inscrits en 2021 pour 22 diplômés en 2023). L'établissement justifie le problème par une attention portée à l'orientation des étudiants, alors qu'une commission d'admission en 2<sup>e</sup> cycle obligatoire, permettant de s'assurer de la solidité du projet de l'étudiant, devrait éviter les abandons en cours de cursus. L'arrivée d'étudiants peu familiarisés avec les études en école supérieure d'art (issus d'une université, en reprise d'étude) peut contribuer également à cette érosion des effectifs.

### 3 / Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Une politique dynamique de partenariats internationaux ;</li><li>• Des doubles cursus qui permettent une diversification de l'offre de formation ;</li><li>• Une forte implication des étudiants dans les activités de recherche.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une faible attractivité de la formation qui ne fait pas l'objet d'une analyse ;</li><li>• Des taux de réussite faibles et des taux d'abandon importants ;</li><li>• Une absence d'approche par compétences permettant de favoriser la professionnalisation de la formation.</li></ul>
<b>Recommandations</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer l'attractivité de la formation en analysant les motifs de sa faiblesse.</li><li>• Améliorer la réussite des étudiants.</li><li>• Adopter une réflexion sur les compétences professionnelles dispensées.</li></ul>	

### 4 / Avis d'accréditation

#### Favorable avec recommandations :

- Veiller à renforcer l'attractivité de la formation à partir d'une analyse objectivée.
- Veiller à améliorer la réussite des étudiants.
- Veiller à mettre en place l'approche par compétences.

# Table des matières

<b>Messages-clés de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
<b>Présentation de l'établissement.....</b>	<b>5</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	5
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	6
<b>Avis développé sur l'établissement.....</b>	<b>7</b>
1 / <b>Forces principales .....</b>	<b>7</b>
a / Une structuration de la gouvernance adaptée à la taille de l'école et un engagement fort des acteurs internes et externes dans son développement. ....	7
b / Une complémentarité des deux sites qui renforce l'identité et le positionnement de l'établissement.....	7
c / Une stratégie des partenariats internationaux en adéquation avec l'ambition de l'école.....	8
d/ Une inscription forte de l'établissement dans les milieux culturels, qui se déploie à travers un ensemble riche de partenaires en région.....	9
2 / <b>Faiblesses appelant une vigilance particulière.....</b>	<b>10</b>
a / Un modèle économique difficilement soutenable .....	10
b / Une absence de démarche qualité, de procédures et d'indicateurs pour piloter et définir sa stratégie .....	10
c / Une dépendance à des bâtiments vétustes en inadéquation avec les objectifs de l'école.....	11
d / L'absence d'un service de communication, qui nuit fortement à la visibilité de l'établissement et ampute sa capacité à lever des ressources nouvelles.....	12
e / Les enjeux de professionnalisation insuffisamment pris en compte dans la politique de formation.....	12
<b>RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION ART .....</b>	<b>14</b>
<b>École supérieure d'art Dunkerque – Tourcoing .....</b>	<b>14</b>
1 / Présentation de la formation .....	14
2 / Analyse globale .....	14
3 / Conclusion .....	15
4 / Avis provisoire en vue de l'accréditation .....	16
<b>RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION ART .....</b>	<b>17</b>
<b>École supérieure d'art Dunkerque – Tourcoing .....</b>	<b>17</b>
1 / Présentation de la formation .....	17
2 / Analyse globale .....	17

3 / Conclusion .....	18
4 / Avis en vue de l'accréditation.....	18
<b>Table des matières .....</b>	<b>19</b>
<b>Observations du directeur général de l'Esä Dunkerque-Tourcoing.....</b>	<b>21</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>23</b>

# Observations du directeur général de l'Esä Dunkerque-Tourcoing

## École supérieure d'art | Dunkerque - Tourcoing art société sciences nature

**Thierry Heynen,**  
Directeur général de l'Esä

**Pierre Glaudes**  
Directeur du département  
d'évaluation des établissements  
**Lynne Franjié**  
Directrice du département  
d'évaluation des formations

Tourcoing, le 15 mai 2025

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de l'Esä | Dunkerque-Tourcoing

Madame la Directrice, Monsieur le Directeur,

J'ai lu avec une grande attention le rapport d'évaluation de l'Esä et je tiens à remercier les experts pour ce travail d'analyse fine concernant l'établissement que j'ai le plaisir de diriger.

L'évaluation des experts s'est faite à partir d'un document d'auto-évaluation composé de chapitres, sous-chapitres et nombreux points auxquels les réponses à apporter doivent être contenues dans un document d'environ 40 pages, ainsi qu'un certain nombre de tableaux statistiques et d'annexes. Le travail des experts a été complété par leur venue sur le site de Tourcoing de l'Esä les 30 septembre et 1er octobre 2024 pour différents entretiens avec les équipes et les étudiants. Le site de Dunkerque qui rassemble un tiers des étudiants n'a pas été visité.

Je souhaite réagir sur quelques points mentionnés dans ce rapport.

Les experts, pages 3 et 11 du rapport, insistent sur "les conditions de sécurité qui posent le problème du maintien de l'activité à moyen ou long terme" au sujet du site de Tourcoing. Les bâtiments qu'occupe l'Esä sont anciens et porteurs d'histoire (école primaire puis collège à Dunkerque, industrie textile et brasserie à Tourcoing). Il peut y avoir des dysfonctionnements liés à l'usure, ce qui a été le cas du système d'aération du laboratoire photo au moment de la visite des experts. Ces problèmes techniques liés à la gestion des bâtiments sont pris en charge habituellement assez rapidement par les services techniques des villes. De plus, l'Esä, sur le site de Tourcoing a recruté en 2024 un technicien expert dans le domaine de la sécurité des bâtiments. Celui-ci fait également des visites du site de Dunkerque. Le site de Tourcoing a fait l'objet de la visite de la commission communale de sécurité, composé d'experts en sécurité bâtiment, le 24 octobre 2024, trois semaines après la visite des experts de l'HCERES et celle-ci a émis un avis favorable à la poursuite de l'exploitation grâce à ses préconisations.

La problématique de la professionnalisation est soulevée à plusieurs reprises et surtout concernant le premier cycle. En effet, celle-ci est bien plus structurée en deuxième cycle au sein de l'Esä. C'est un fait qui prend ses sources dans l'histoire même des écoles d'art. Concernant cette problématique, nous attendons le nouvel Arrêté des études qui va prochainement modifier la grille ECTS et intégrer

des crédits ECTS pour la professionnalisation. L'année 2025-2026 sera, par conséquent, une année de travail consacrée à l'élaboration d'une nouvelle maquette pédagogique qui prendra en compte cette question ainsi que l'approche par compétences avec les référentiels RNCP qui est appliquée dans les universités bien plus que dans les écoles supérieures d'art aujourd'hui.

Si le recrutement d'un chargé de communication est aujourd'hui une nécessité, ma longue expérience dans la direction d'écoles d'art me fait réellement douter que ce poste puisse être financé par du mécénat. De plus, malgré nos bonnes relations avec notre partenaire, l'Université de Lille, je suis également perplexe sur la sollicitation de leur service communication pour résoudre ce problème. La création d'un poste est effectivement un enjeu des prochaines années.

Je comprends également l'attente, pour les experts, d'avoir accès à de nombreux documents statistiques qui permettent de vérifier l'efficacité de la formation. Je suis d'accord sur le fait que ces données sont également des outils de management. Il y a cependant un décalage entre les dimensions de l'établissement, l'effectif de l'équipe administrative, les moyens financiers de l'établissement, et les attendus en termes d'outils statistiques. Contrairement à ce qui a été écrit, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'analyse par l'équipe de direction et l'équipe pédagogique dans l'évolution des promotions. Les données sont régulièrement partagées lors des différentes réunions pédagogiques. La question est en réalité, dans les faits, plus sensible pour le suivi des diplômés avec effectivement une prise en charge par le ministère de la Culture avec les enquêtes DESC et des taux de retours assez faibles. La création d'un alumni est inscrit dans le projet du nouveau projet d'établissement et facilitera sans doute le suivi des diplômés.

Vous remerciant pour tout le travail dont l'Esä a fait l'objet, je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, Monsieur le Directeur, l'expression de mes respectueuses salutations,



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Ecole supérieure d'art Dunkerque - Tourcoing a eu lieu le 30 septembre et le 1<sup>er</sup> octobre 2024. Le comité était présidé par **Monsieur Christophe Viart**, artiste et professeur des universités en arts plastiques (section 18 du CNU) à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, responsable du master *Sciences et techniques de l'exposition*, et ancien directeur d'une unité de recherche, *L'œuvre et l'image*, à l'Université Rennes 2.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Delphine Gardette**, directrice générale des services de Centrale Lyon, ancienne DGS de Science-Po Lyon.
- **Monsieur Loïc Horellou**, directeur des études et de la formation de l'École nationale supérieure d'art et de design de Nancy, ancien président de l'Association nationale des écoles d'art, ancien professeur d'enseignement artistique en design numérique de la Haute école des arts du Rhin.
- **Madame Jeanne Ordon**, étudiante en master à l'ESSEC Business School, diplômée de master à l'École du Louvre, ancienne élue au Conseil des études et de la recherche et présidente du bureau des élèves du même établissement.

**Madame Hélène Velasco-Gracié, Monsieur Daniel Coutellier, Monsieur François Andrieux** conseillers scientifiques, ainsi que **Monsieur Aurélien Djian et Monsieur Maxime Vasnier**, 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-participé-une-evaluation>.

**Évaluation des universités et des écoles**  
**Évaluation des unités de recherche**  
**Évaluation des formations**  
**Évaluation des organismes nationaux de recherche**  
**Évaluation et accréditation internationales**



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00

