

Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARTS DE PARIS CERGY (ENSAPC) ET DE SES FORMATIONS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 14/10/2025

Au nom du comité d'experts :

Kevin Saladé, 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

L'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy (ENSAPC) est un établissement d'enseignement supérieur artistique fondée en 1975 à Cergy-Pontoise. Elle est sous tutelle du Ministère de la Culture. L'ENSAPC revendique le projet d'une école expérimentale en arts, permettant l'émergence de nouvelles formes artistiques et prenant, ainsi, le contre-pied presque total d'un modèle traditionnel et académique des beaux-arts. Elle revendique une pédagogie fondée sur une totale transversalité et reposant sur une grande autonomie des étudiants dans l'élaboration de leur cursus. Son enseignement couvre un large spectre de disciplines et croise les domaines des arts visuels, de l'écriture, du spectacle vivant, du son, du cinéma et de la théorie, tout en s'appuyant sur des partenaires français et internationaux. L'ENSAPC a toujours prêté une attention très forte aux nouveaux médiums et aux pratiques artistiques émergentes, par exemple la photographie et la vidéo (dans les années 1980), l'informatique, et la programmation. L'école tient sa réputation du grand nombre de ses *alumni* très actifs dans la sphère artistique et qui figurent en nombre dans les manifestations d'envergure et les prix internationaux. L'ENSAPC est, par ailleurs, particulièrement bien implantée dans le territoire de la ville de Cergy-Pontoise, dans le Val-d'Oise, elle développe un vaste réseau de partenaires artistiques et s'est engagée dans une active politique de site en structurant son développement en lien avec les acteurs de CY Alliance qu'elle a intégrée en 2020.

La période évaluée a été marquée par une forte instabilité des équipes de direction et l'école a, ainsi, dû faire face au départ de deux directeurs, à l'intérim de six mois des secrétaires généraux et au renouvellement de plusieurs cadres administratifs. Ainsi, son organisation interne n'est pas clairement définie et, même si de nombreuses mesures organisationnelles correctrices ont été mises en place depuis l'arrivée de la nouvelle directrice, l'organisation reste trop centralisée. Plus précisément, l'école est aujourd'hui confrontée à des dysfonctionnements récurrents dans la gestion administrative et financière, à un manque de stratégie clairement définie à l'international, à un désengagement des étudiants et à un manque de pilotage de son offre de formation. Au cours de la période qui s'ouvre, elle aura à revoir les modalités de son fonctionnement interne, à adopter une stratégie à moyen et long terme-claire et partagée, en y associant l'ensemble de la communauté, et à s'appuyer sur ses partenariats au sein de CY Alliance pour définir et mettre en œuvre une stratégie institutionnelle.

FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIÈRE
<ul style="list-style-type: none">– Une école fortement impliquée dans la vie artistique de son territoire, reconnue et attractive sur le plan local comme national, notamment pour sa formation axée sur l'art contemporain, pour ses approches expérimentales et pluridisciplinaires qu'elle s'efforce d'articuler avec son activité de recherche, et pour la spécificité de son modèle de formation.– Un fort sentiment d'appartenance à l'école au sein d'une équipe administrative soudée et sur laquelle la direction peut s'appuyer pour mettre en œuvre sa stratégie.– Une attention particulière portée au bien-être et à la réussite des étudiants, qui permet à l'école de répondre efficacement aux situations d'urgence, grâce à des dispositifs de qualité.	<ul style="list-style-type: none">– Une organisation fragile et trop centralisée, qui ne permet pas de piloter un établissement confronté aux mutations de son environnement.– Des marges de manœuvre financières très réduites, qui limitent l'école dans la conduite de changements attendus par ses partenaires.– Une absence de stratégie internationale, qui pénalise le développement de l'école.– Un dialogue dégradé entre les étudiants et la précédente direction, qui a fragilisé notablement l'établissement au cours de la période de référence.– Une mise en œuvre complexe et peu rationnelle du modèle pédagogique.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- **Gouvernance et organisation interne :**
 - Clarifier l'organisation interne en formalisant les liens hiérarchiques et fonctionnels.
 - Intégrer des représentants étudiants dans les instances décisionnelles.
 - Sécuriser la transition financière et stabiliser les recettes, formaliser les processus de gestion des conventions et des dépenses immobilières.
 - Donner à la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante (CRPVE) un rôle central dans l'élaboration et l'évolution des thématiques pédagogiques et de recherche.
 - Renforcer la communication interne pour assurer l'adhésion aux orientations stratégiques, améliorer la planification budgétaire et maintenir un climat de confiance.
 - Développer une stratégie de recherche de financements assortie d'un plan d'action piloté par un responsable.
- **Pédagogie et formation :**
 - Mettre en place un système de pilotage de son offre de formation système pour optimiser l'organisation des moyens matériels et humains, et renforcer l'évaluation des formations par les étudiants.
 - Faire évoluer l'offre de formation, afin qu'elle s'accompagne d'une professionnalisation des étudiants.
- **Renforcement des partenariats et de la stratégie institutionnelle :**
 - Profiter de la relocalisation de l'école pour développer sa politique de site et des synergies avec les partenaires, notamment CY Alliance et l'ESSEC Business School.
 - S'appuyer sur ces partenariats pour définir et mettre en œuvre une stratégie institutionnelle.
 - Structurer le réseau de partenaires et d'alumni afin de renforcer l'attractivité de l'école.
 - Établir une stratégie de partenariat international en évaluant les collaborations passées et actuelles, et mettre en place un suivi des partenariats grâce à la nomination de référents.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1975.
- **Regroupement** : CY Alliance, créée en 2020.
- **Nombre d'étudiants** : 209 étudiants.
- **Répartition des effectifs étudiants pour l'année 2022-2023** :

DNA	53,59%
DNSEP	46,41%
Pourcentage d'étudiants étrangers	23%
Pourcentage de boursiers du Crous	32,5%

- **Taux d'insertion** : 77,3 %.
- **Taux de réussite en fin de 3^e année** : 97 %.
- **Frais d'inscription** : 438 €.
- **Ressources humaines pour l'année 2022-2023** : 48,5 ETP.
- **Budget** en 2023-2024 : 1 964 621 €.
- **Patrimoine immobilier** : L'école est installée depuis 1982 dans un nouveau bâtiment conçu par Jean-Pierre Buffi et situé au cœur du quartier à « l'urbanisme sur dalle »¹, à proximité de la préfecture et de l'actuel siège de la communauté d'agglomération. D'une surface de 5 500 m² hors œuvre, l'édifice est constitué d'un hall d'accueil, d'un amphithéâtre, d'un service de documentation, d'ateliers manuels, de salles polyvalentes, d'un foyer réservé aux élèves, de bureaux administratifs, du logement du gardien, ainsi que de 3 niveaux de parkings en infrastructure. Ces différentes surfaces s'organisent autour d'un espace ouvert, nommé "cour-mail" d'une cinquantaine de mètres de long.

En 2000, l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy se dote d'un lieu d'exposition. Le Centre d'art Ygrec est situé à Aubervilliers depuis mars 2020.

- **Production scientifique** : une unité de recherche pluridisciplinaire, le LaRA – Laboratoire de recherche en arts.
- **Écoles doctorales** : L'ENSAPC propose un doctorat de création qui se prépare au sein de l'école doctorale, la CY Cergy Paris Université Graduate School Humanités, Création et Patrimoine.

Contexte territorial

- **Population étudiante de la région Île-de-France** : environ 734 000 étudiants, soit le quart de la population étudiante française, dont 392 233 étudiants dans l'académie de Paris et 236 981 étudiants dans l'académie de Versailles². Cergy-Pontoise accueille une part importante de cette population étudiante : 30 000.

¹ L'urbanisme de dalle est la séparation totale des cheminements piétons et de la circulation automobile

² Données du document Strater 2022, et du SIES, 2022-2023.

- L'ENSAPC est la seule école d'art et de design publique d'Île-de-France, aux côtés de l'École nationale supérieure des Beaux-arts de Paris (ENSBA), l'École nationale des arts décoratifs (ENSAD) et L'École nationale supérieure de création industrielle – Les Ateliers (ENSCI – Les Ateliers) qui, pour leur part, sont situées dans Paris.

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

Il s'agit de la première évaluation de l'établissement, cependant, en 2018, le Diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) a été évalué par le département d'évaluation des formations du Hcéres.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres le 14 juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 03/10/2024 au 04/10/2024. Vingt-quatre entretiens ont été réalisés durant de 2 jours.

L'établissement n'a pas exprimé, lors de la rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres, de demandes de modulations du référentiel ou la prise en compte de focus particulier.

L'autoévaluation de l'ENSAPC a été réalisée de manière collective par des personnels recrutés, en majorité, récemment, dans l'établissement, sous le pilotage de la directrice, elle-même nommée en juin 2023. Les équipes ont réalisé un travail important pour trouver ou reconstituer des données, faute de passation de relais lors des différents départs, et proposer un rapport objectivé.

Le rapport d'autoévaluation ne comporte pas d'analyse de la trajectoire de l'école durant la période évaluée et l'absence de contrat d'objectifs et de moyens au cours de cette période a constitué un frein important dans l'avancée de ce travail d'autoévaluation. Les documents présentant les orientations stratégiques portant sur la période de référence restent trop généraux et ne comportent pas d'analyse de l'environnement interne et externe. Le comité aurait apprécié que la rédaction soit plus précise dans la description des activités et missions pour les fonctions support et la recherche, au centre des orientations stratégiques pendant cette période.

Le rapport a été présenté au Conseil d'administration de juillet 2024 et a été mis à disposition des personnels par un accès à l'espace numérique partagé de l'établissement. Cependant, peu d'interlocuteurs rencontrés lors de la visite en avaient pris connaissance. De plus, peu d'enseignants se sont déplacés pour assister aux entretiens lors de la visite et y ont participé grâce au dispositif de visioconférence, ce que déplore le comité.

Toutefois, ce dernier tient à souligner la qualité de l'accueil et des échanges lors des entretiens, les personnes rencontrées ayant été très soucieuses de répondre aux demandes des experts. La préparation soigneuse de la visite par l'établissement a été très appréciée et le comité tient à remercier toutes les personnes rencontrées pour leur grande disponibilité.

Avis développé sur l'établissement

A/Forces principales

a/ Un ancrage territorial historique qui n'a cessé de se développer et qui confère à l'école un rôle majeur dans son environnement

L'école a été créée en 1975, dans le contexte des recompositions pédagogiques et universitaires des années 1970 sur le territoire de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise, dans le Val-d'Oise.

Le positionnement géographique de l'établissement lui permet de développer un vaste réseau de partenaires artistiques et culturels de grande qualité, partenaires directement impliqués dans la pédagogie. Ainsi, l'école s'est engagée dans une active politique de site en structurant son développement en lien avec les acteurs de CY Alliance, qu'elle a intégrée en 2020³. Elle a ainsi mis en place des dispositifs ouverts aux premier et deuxième cycles (Cf. *infra*), à savoir :

- Le lancement en 2020 du programme Art Paysage Architecture (APA) comprenant une année commune entre l'ENSAPC et les écoles d'architecture et du paysage de Versailles.
- Le développement de plusieurs partenariats pédagogiques entre les établissements de CY Alliance.
- L'affiliation à l'École universitaire de recherche (EUR) « Humanités, Création et Patrimoine » et la mise en place d'un doctorat par le projet.

L'école mène également des projets d'éducation artistique et culturelle avec des établissements scolaires, au sein du Département et de la Région. Ainsi, le programme « Égalité des chances en école d'art et de design » de la Fondation Culture et diversité, développé en partenariat avec vingt écoles, permet d'accompagner des lycéens issus des réseaux d'éducation prioritaire (REP) dans la préparation des concours d'entrée des écoles d'art et de design. Des projets ont aussi été menés avec la Maison d'arrêt d'Osny et la Maison centrale de Poissy : les étudiants, encadrés par un enseignant, animent un atelier d'arts visuels et d'écriture avec les détenus. L'ENSAPC collabore également avec l'établissement et le service d'aide par le travail de Cergy-le-Haut et l'association Brut Pop⁴ pour la mise en œuvre d'un atelier de recherche et de création musicale avec des personnes en situation de handicap. L'école a, par ailleurs, développé un partenariat avec le Conservatoire à rayonnement régional situé à Aubervilliers. En 2019, celui-ci a, par exemple, accueilli la remise de prix et l'exposition du prix BIC de création contemporaine, organisé par la société BIC et l'ENSAPC.

Bien que située en région parisienne, l'ENSAPC jouit également de sa proximité avec les grands établissements nationaux parisiens (ENSBA, ENSAD, ENSCI). L'école s'est ainsi associée, fin 2017, au Palais de Tokyo et à l'association Timmy⁵, pour organiser des ateliers de pratiques artistiques, à destination des mineurs isolés, animés par des étudiants de l'ENSAPC et qui prévoient une restitution publique dans les espaces d'exposition.

De plus, l'école est membre de plusieurs réseaux professionnels qui permettent de nombreux échanges, des partages d'expérience, des coopérations professionnelles, et qui fournissent des outils de pilotage, comme le

³ CY Alliance rassemble douze établissements d'enseignement privés et publics de l'ouest parisien : CY Cergy Paris Université, l'École de biologie industrielle (EBI) ; ECAM-EPMI, grande école d'ingénieurs généraliste ; l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy (ENSAPC), l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSA Versailles), l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA), l'École nationale supérieure du paysage (ENSP), l'École de l'expertise numérique (ESIEE-IT), l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC Business School), l'Institut supérieur de mécanique de Paris (ISAE-Supméca), l'École des métiers du parfum, de la cosmétique et des arômes (ISIPCA-La Fabrique) et l'École supérieure de vente et de management (Sup de V).

⁴ BrutPop propose une formation certifiante autour des questions de la musique et handicap nommée « Accessibilité des pratiques sonores ».

⁵ Née en 2015 au sein du Collectif parisien de soutien aux exilés, devant la précarité de la situation des mineurs isolés, la TIMMY les accompagne dans leurs démarches administratives, juridiques, médicales, leur apporte un soutien matériel et psychologique, les oriente et les informe dès leur arrivée sur Paris, leur propose des activités culturelles et sportives, interpelle les autorités et tente de sensibiliser le grand public.

réseau contemporain Paris/IDF (TRAM)⁶, l'Association nationale des écoles supérieures d'art (Andéa)⁷, l'Association des bibliothèques d'écoles d'art en réseau (BEAR)⁸ et la Ligue européenne des instituts des arts (ELIA)⁹. Enfin, sa proximité avec le réseau artistique de la région parisienne permet à ses élèves de bénéficier de stages dans des institutions artistiques de renom.

Le comité constate que l'école identifie clairement les établissements culturels franciliens avec lesquels elle a su nouer des partenariats qui se renouvellent chaque année. L'ENSAPC est particulièrement bien identifiée et reconnue, notamment pour sa formation axée sur l'art contemporain, ses approches expérimentales et pluridisciplinaires, et la spécificité de son modèle de formation (Cf. *infra*). L'ENSAPC met ainsi à profit les avantages liés à sa proximité avec la capitale, tout en tenant compte également de son environnement proche. **Le comité apprécie la diversité de ses partenariats avec les institutions culturelles locales, qui permet aux étudiants de s'impliquer activement dans la vie artistique du territoire.**

Cet ancrage territorial a permis à l'école de mobiliser l'État (le Ministère de la Culture) et les collectivités territoriales (Région Île-de-France, Communauté d'agglomération de Paris Cergy) pour le financement du déménagement de ses locaux, prévu pour 2026. La communauté d'agglomération de Paris Cergy, qui joue un rôle actif au sein du conseil d'administration, s'est ainsi engagée à garder l'ENSAPC dans son territoire, en lui offrant à la fois une participation à son financement (de l'ordre de 13 %) et le portage du programme architectural en tant que maîtrise d'ouvrage.

En effet, le bâtiment actuel de l'école, construit en 1982, est vétuste et la configuration des espaces est peu adaptée aux besoins de l'établissement, en raison d'une capacité d'accueil limitée à 150 étudiants, alors que l'ENSAPC a accueilli plus de 200 élèves en 2023. De plus, les fortes contraintes d'accès et de réglementation liées à la dalle sur laquelle est construite l'école complexifient la gestion et le coût des travaux courants. Enfin, l'absence d'un espace d'exposition et d'amphithéâtres ayant une jauge adaptée a conduit à l'installation d'un centre d'art, Ygrec, dans des locaux loués, depuis 2020, à Aubervilliers.

Ce nouveau projet architectural, porteur d'enjeux écologiques importants, devrait permettre à l'école de continuer à jouer un rôle actif au sein de son territoire et dans son environnement. Le nouveau bâtiment sera situé à proximité de l'emplacement actuel de l'école. Il permettra d'augmenter la capacité d'accueil avec une jauge maximale de 240 étudiants, de respecter les normes énergétiques, écologiques et d'accès pour les personnes à mobilité réduite, de réintégrer le centre d'art Ygrec au sein même de l'établissement et de disposer de locaux aisément accessibles et en proximité renforcée des partenaires de CY Alliance. Ainsi, l'ENSAPC trouvera sa place dans l'un des six pôles du CY campus, près de l'ESSEC Business School.

Le comité recommande à l'établissement de profiter de sa relocalisation pour renforcer son inscription dans la politique de site et développer de nouvelles synergies avec les partenaires de CY Alliance, notamment l'ESSEC Business School. Le comité lui recommande également de s'appuyer davantage sur ses partenariats structurants pour définir sa stratégie et la mettre en œuvre.

b/ Un modèle pédagogique singulier, qui donne son identité à l'école et assure son attractivité en France et à l'international

L'établissement bénéficie d'un modèle pédagogique particulier, qui lui assure une bonne attractivité. En effet, son offre pédagogique est ouverte à l'ensemble des étudiants, quelle que soit leur année d'étude. Les

⁶ L'accès à ce réseau des centres d'art sur la région Île de France, est rendu possible du fait que l'école soit dotée d'un centre d'art à Aubervilliers (Ygrec).

⁷ Ce réseau est très actif avec une équipe experte sur les questions internationales et de professionnalisation.

⁸ Cette association rassemble des bibliothèques de 45 écoles d'art et de design ainsi que les bibliothèques partenaires de centres d'art, FRAC, musées d'art contemporain, centre de recherche.

⁹ Plateforme dynamique d'échanges professionnels et de développement de l'enseignement supérieur des arts

étudiants, sous la conduite de l'équipe enseignante, peuvent, ainsi, choisir les cours qu'ils souhaitent suivre parmi trois unités d'enseignement¹⁰.

Constamment réaffirmé depuis sa fondation en 1975, ce modèle est aujourd'hui largement connu et reconnu et repose en pratique sur l'implication de l'équipe pédagogique et sur son réseau professionnel qui permet d'avoir une offre riche et ouverte sur de très nombreux champs disciplinaires. Cette offre pédagogique est structurée en Ateliers de recherche créations (ARC), en cours et séminaires appelés « lignes de recherches » et « studios », dont le nombre varie selon les années¹¹. Le contenu est également réévalué chaque année par l'équipe pédagogique.

En appui à cette pédagogie, l'école met à disposition des élèves des moyens pratiques et techniques, et des ateliers de mise en œuvre (ateliers volume, atelier vidéo, atelier de sérigraphie et d'impression numérique, atelier édition, atelier son, atelier photo). Les étudiants de première année bénéficient d'initiations afin de se familiariser avec les outils techniques présents dans ces ateliers. Un magasin de prêt de matériel et un centre de documentation actif viennent compléter le dispositif.

Le comité apprécie également le fait que ce modèle pédagogique singulier s'accompagne d'une capacité à faire évoluer l'offre de formation. Ainsi, à la rentrée 2020, l'établissement a développé, avec l'École nationale supérieure du paysage et l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles, une première année d'étude commune (programme Art Paysage Architecture)¹². **Le comité recommande à l'établissement d'exploiter sa capacité d'innovation pédagogique pluridisciplinaire et partenariale en valorisant les dispositifs mis en place, tel le programme Art Paysage Architecture.**

Le comité considère par ailleurs que l'offre de formation de l'ENSAPC est cohérente, stabilisée et ajustée à l'évolution des pratiques. Il apprécie la singularité du dispositif qui permet aux élèves de moduler leur cursus et d'acquérir des compétences dans des domaines artistiques de toute nature, comme la chorégraphie, le son ou encore la photographie. Les étudiants sont également invités à questionner les enjeux contemporains au travers des ARC, qui abordent des sujets notamment en lien avec l'écologie, le paysage, ou les frontières.

L'école affirme ainsi clairement son positionnement pédagogique en adoptant une logique didactique qui refuse de privilégier une organisation rigide des enseignements en une suite graduelle de savoirs en séquences. **Le comité a pu constater que cette caractéristique, bien identifiée, est force d'attractivité.** Ainsi, durant la période évaluée, les demandes d'entrée à l'ENSAPC sont en constante évolution¹³. Le nombre de candidats à l'entrée en première année augmente également au fil des années¹⁴.

De plus, les étudiants font, dans des proportions très importantes, le choix d'effectuer l'intégralité de leur cursus de formation au sein de l'école. Cet indicateur est d'autant plus positif que les étudiants se voient offrir de nombreuses possibilités de poursuite d'études ailleurs, grâce à la renommée de l'ENSAPC. Enfin, comme l'attestent les rapports de jury, les taux de réussite aux examens sont excellents en DNA comme en DNSEP (Cf. infra, rapports formation).

La renommée de l'établissement est également assurée par une équipe enseignante composée d'artistes reconnus, au plan national comme international. Avec une centaine d'artistes invités chaque année, l'école est ainsi en mesure de mobiliser un ensemble de praticiens intervenants de haut niveau, qui relèvent de champs divers.

¹⁰ UE 1 : cours (histoire de l'art et des médias, études théoriques et culturelles, philosophie, création littéraire, anthropologie, langues...) ; lignes de recherche ; séminaires de méthodologie et suivi de mémoire ; UE 2 : initiation ateliers ; expérimentation, production, réalisation – ARC, studios, workshops ; UE 3 : partage, dispositifs de présentation, outils critiques – séminaires, stages, mobilité internationale.

¹¹ 2018-2019 : 17 ARC, 10 cours, 6 lignes de recherches, 19 studios ; 2019-2020 : 22 ARC, 13 cours, 10 lignes de recherches, 13 studios ; 2020-2021 : 19 ARC, 14 cours, 7 lignes de recherches, 15 studios ; 2021-2022 : 25 ARC, 15 cours, 5 lignes de recherches, 13 studios ; 2022-2023 : 13 ARC, 15 cours, 7 lignes de recherches, 13 studios.

¹² Cette année de formation propose un programme transversal et pluridisciplinaire. Elle a permis à la rentrée 2022-2023 d'intégrer quatre étudiants en deuxième année à l'ENSAPC.

¹³ 1030 en 2020, 1480 en 2023 sur Parcoursup.

¹⁴ 505 en 2020, 530 en 2021, 529 en 2022, 606 en 2023, 669 en 2024.

Enfin, le comité a pu constater lors des entretiens que l'école a su maintenir des liens très forts avec ses alumni, ce qui est rare pour une école d'art. Les diplômés de l'ENSAPC participent à la promotion de son modèle de formation en évoquant régulièrement l'établissement lors de leurs passages dans les médias, sur les réseaux sociaux ou lors de grands événements d'art contemporain, ce qui témoigne d'un sentiment d'appartenance durable et d'une reconnaissance de l'enseignement reçu. Cependant, les alumni ne sont pas organisés en association, le réseau n'est pas structuré et les contacts se font de manière individuelle. **C'est pourquoi le comité recommande à l'école d'organiser ce vaste réseau, sur lequel elle peut s'appuyer pour assurer son attractivité.**

Cependant, de l'avis du comité, l'ENSAPC ne peut pas s'appuyer uniquement sur ses liens avec les alumni pour faire connaître les atouts dont elle dispose. Le comité lui recommande de renforcer sa politique de communication, actuellement insuffisamment organisée et structurée, pour assurer la visibilité des activités des étudiants et des diplômés. Dans le courant de la période évaluée, la communication de l'établissement a été confiée à un prestataire, au service de l'école d'abord deux jours par semaine, puis trois, pour la mise à jour du site Internet, ainsi que la rédaction et la mise en ligne des newsletters. Un monitorat étudiant a également été créé pour alimenter les réseaux sociaux.

En ce qui concerne le rayonnement de l'établissement à l'international, l'ENSAPC, au cours de l'ensemble de la période évaluée, a accueilli 22% d'étudiants étrangers et, depuis 2020, le nombre d'étudiants en mobilité entrante a augmenté en passant de 5 à 15 par semestre. Il faut également signaler que la mobilité internationale est obligatoire en second cycle (4^e année), soutenue par des dispositifs comme Erasmus. En 2020, le programme Visiting Teachers a été lancé et se traduit par la venue durant un semestre ou l'année entière d'un artiste-chercheur. L'artiste invité est amené à partager ses recherches avec les étudiants dans le cadre de séminaires. **De l'avis du comité, ces éléments distinguent largement l'ENSAPC parmi les écoles d'art publiques.**

c/ Des réussites en matière de recherche en lien avec la formation, qu'il conviendrait d'inclure dans une stratégie globale

Le comité a pu constater, par ailleurs, que la recherche menée au sein de l'ENSAPC nourrissait le cursus des élèves¹⁵, en s'appuyant tout particulièrement sur le partenariat noué en 2018 avec l'École Universitaire de Recherche Humanités, Crédit et Patrimoine, qui a permis la mise en place d'un doctorat par projet s'adressant aux professionnels des domaines de l'architecture, du patrimoine, du paysage, de la création littéraire et des arts. Comme le mentionnait déjà le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, de même que les présents rapports d'évaluation des formations, ce programme doctoral est réellement un point fort de l'école, les dernières années ont permis de le développer. Les thèses sont encadrées par des enseignants-chercheurs titulaires d'une habilitation à diriger des recherches de CY Cergy Paris Université, qui sont rattachés à l'école doctorale Arts, Humanités, Sciences sociales de CY Cergy Paris Université et, pour trois thèses, par un enseignant de l'ENSAPC. Ce partenariat permet ainsi à l'école de compter neuf doctorants, bien qu'un seul enseignant titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) soit employé par elle. Il permet également à sept de ces neuf¹⁶ doctorants de bénéficier d'un contrat doctoral, ce qui, encore une fois, est assez rare en école d'art pour être salué.

Les thématiques de recherche de ces doctorants, qui sont régulièrement invités à diffuser leurs travaux au sein de l'école couvrent des champs très variés¹⁷. Certains d'entre eux intègrent annuellement l'équipe enseignante pour proposer des activités pédagogiques, assurer l'accompagnement des étudiants lors des séminaires de suivi et diriger des mémoires de deuxième cycle. **Ainsi, l'établissement a su faire évoluer son offre de formation afin qu'elle bénéficie globalement d'un bon adossement à la recherche.**

¹⁵ Les enseignants chercheurs titulaires de l'école, les doctorants et des chercheurs invités sont réunis au sein du laboratoire de Recherche en Arts (LaRA). Le conseil de recherche a été créé en 2018, à la suite de la dissolution du conseil scientifique.

¹⁶ Sur ces neuf doctorants, deux doctorants, inscrits en 2019 ont soutenu leurs thèses en 2024 et deux doctorants, inscrits en 2020 prévoient de soutenir en 2025.

¹⁷ Allant de l'exploration numérique aux performances-conférences, du cinéma documentaire aux enquêtes géologiques, de la photographie queer et décoloniale aux pratiques géologiques, en passant par les démarches curatoriales, les fouilles archéologiques, la collecte des objets, les reconstructions de récits personnels et d'archives familiales.

La recherche prend une place importante à partir du second cycle avec la préparation du DNSEP et la réalisation du mémoire. Les étudiants de 4^e et 5^e année ont le choix, chaque année, parmi une dizaine de lignes de recherches.

L'école compte aujourd'hui cinq docteurs dans son corps professoral dont un HDR, et un doctorant. Le rapport d'autoévaluation indique que le recrutement d'un deuxième HDR de profil artistique est toujours en cours. Les produits et activités de la recherche des enseignants chercheurs de l'école sont riches et diversifiés. Ainsi de 2019 à 2024, on peut mentionner 11 articles dans des revues à comité de lecture dont une partie notable dans des revues étrangères, 10 ouvrages (publiés chez Fayard, Flammarion, Grasset, Universitaire de France, etc.), une production non textuelle significative (nombreuses expositions, projets curatoriaux, performances, etc.). La recherche de l'école est donc dynamique mais elle est encore cantonnée à un petit nombre de praticiens. L'école le reconnaît car elle fait état dans son rapport d'autoévaluation du constat que « certains enseignants et étudiants ignorent encore le rôle des doctorants au sein de l'école ». Cette situation résulte pour partie d'un manque de dispositif de délibération interne sur la recherche.

La définition d'une politique de recherche propre à l'ENSAPC est en définitive récente et a été ralenti par la pandémie. Entre 2019 et 2023, plusieurs dispositifs ont été mis en place, mais la nouvelle direction n'a pas fait de leur animation une priorité. Ils sont donc à l'arrêt, notamment le conseil du Laboratoire de Recherche en Arts (LaRa¹⁸) ou encore la plateforme Plara¹⁹.

Même si depuis 2019, elle a augmenté le budget alloué aux activités de recherche (85 200€ en 2023, 40 000€ en 2019)²⁰, l'école ne fait pas la preuve de sa capacité à se doter d'orientations claires, ni sur la politique de la recherche, ni sur l'articulation spécifique entre recherche et pédagogie. En écho des recommandations du précédent rapport du Hcéres, **le comité recommande à l'ENSAPC de se doter d'orientations clairement définies de sa politique de recherche, et d'organiser en son sein des dispositifs de délibération sur ce sujet, permettant à tout le collectif des enseignants et des étudiants de s'approprier une mission importante de l'école.**

c/ Des dispositifs d'aide et d'accompagnement efficaces au service des étudiants

L'ENSAPC accueille, chaque année, environ 30% d'étudiants boursiers et beaucoup d'entre eux vivent dans une précarité économique et sociale importante. **Le comité a ainsi constaté que la préoccupation du bien-être étudiant et l'inclusion sociale étaient au cœur de la stratégie de l'établissement et que leur visibilité était assurée par les divers dispositifs de qualité que celui-ci a mis en place.**

La période du Covid-19 a fortement touché la communauté étudiante. Durant cette période, afin de maintenir l'accueil des étudiants et la continuité de leur formation dans les meilleures conditions possibles, l'établissement a enrichi ses dispositifs d'aide, qu'il souhaite à présent pérenniser et renforcer. Ainsi, les contrats de monitorat permettant d'impliquer des étudiants dans le fonctionnement de l'école se sont multipliés, passant de 25 en 2019 à 55 en 2023, et un fonds d'aide d'urgence a été créé en 2020. La revalorisation de l'aide financière au diplôme (380€ par étudiants en DNSEP et 150€ par étudiant en DNA) est, par ailleurs, en discussion.

Une cellule d'écoute, mise en place en 2021, est chargée de recueillir la parole des étudiants ayant subi des violences sexuelles et / ou psychologiques au sein de l'établissement. La cellule guide les étudiants qui souhaitent saisir le procureur, si l'école considère qu'une personne a été victime ou témoin d'un acte ou d'une situation s'écartant des critères de bonne conduite définis dans la charte « Éthique pour la diversité et l'égalité entre les femmes et les hommes » rédigée par les référents égalité de l'École. L'équipe qui compose cette cellule a été formée par un cabinet extérieur afin de faire face aux situations d'urgence. Elle met en place des

¹⁸ Le LaRA est la structure interne qui réunit les enseignants chercheurs titulaires de l'école, les doctorants et des chercheurs invités. Le conseil de recherche a été créé en 2018, à la suite de la dissolution du conseil scientifique.

¹⁹ La plateforme éditoriale numérique consacrée à la recherche en arts (PLARA) créée avec l'École supérieure d'arts et médias de Caen-Cherbourg et la Villa Arson à Nice est un espace de publication inter-écoles d'art qui permet de valoriser la recherche-création et publier les travaux des artistes-chercheurs.

²⁰ Cette augmentation se justifie en partie par les crédits versés dans le cadre du plan de relance : Innovation et transformation numérique de l'État (ITN5).

dispositifs de sensibilisation au VHSS et permet, depuis 2022, aux étudiants, comme au personnel administratif ou enseignant, de suivre, chaque année, des cycles de formation.

De plus, un partenariat, mis en place en 2021, avec l'association Troisième Rive²¹, permet à cette association de tenir une permanence au sein de l'école. Afin de faire face aux demandes croissantes, l'ENSAPC a augmenté le nombre de séances proposées gratuitement aux étudiants à partir de 2023 et l'association est désormais présente une fois par semaine dans l'établissement. Enfin, le conventionnement avec le service de prévention santé de CY Université permet aux étudiants d'avoir accès gratuitement aux soins médicaux nécessaires.

Le comité apprécie l'efficacité de ces dispositifs mis au service des élèves et constate que l'équipe administrative et pédagogique est parfaitement en mesure de s'adapter aux difficultés que ceux-ci rencontrent.

L'établissement accompagne également les élèves dans le développement de leur future pratique professionnelle. Le Centre d'art Ygrec, à Aubervilliers, propose ainsi aux étudiants qui le souhaitent de les accompagner dans leurs projets, grâce, entre autres, à la lecture hebdomadaire de leurs portfolios. Le centre accueille également des expositions ou des performances réalisées par des élèves de l'école, ce qui leur permet de présenter leurs travaux. Enfin, il offre aux étudiants la possibilité d'effectuer des stages et de se former à la scénographie et à la médiation.

Dans le même esprit, en 2021, l'ENSAPC a mis en place une dizaine d'ateliers à Neuvitec, un bâtiment conçu pour accueillir une pépinière d'entreprises, temporairement mis à disposition de l'école par CY Alliance. Cet espace de production, de recherche et d'expérimentation mêle étudiants, diplômés ou encore doctorants, et les accompagne dans les débuts de leur vie professionnelle. Des cours, workshops et autres événements proposés par l'école y sont également organisés. La mise à disposition de ce lieu par CY Alliance prend fin en juin 2024¹. **Le comité recommande ainsi à l'école de trouver d'autres lieux qui pourront accueillir, de manière pérenne, des ateliers collectifs pour les étudiants et les diplômés de l'ENSAPC, pour qui la location d'espaces, en Île-de-France, représente un coût important.**

Enfin, l'ENSAPC soutient financièrement ses étudiants dans la mise en place de projets notamment avec la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante, qui est la principale instance de dialogue entre étudiants, enseignants et direction pour l'attribution des aides. La commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante se réunit une première fois au printemps pour examiner les demandes des étudiants du deuxième cycle en vue de l'octroi d'une aide pour un soutien à la production d'œuvres ou à la participation à des festivals, et une seconde session, qui intéresse un grand nombre d'étudiants souhaitant déposer un projet, toutes années confondues², se déroule à l'automne,

Le comité s'interroge cependant sur l'absence d'informations en direction des étudiants quant à l'usage des fonds abondés par l'intermédiaire de la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante pendant la période 2019-2023. Cette contribution qui a pour but de favoriser l'accueil et l'accompagnement social, sanitaire, culturel et sportif de tous les étudiants n'a suscité aucun appel à projets, et par conséquent aucune invitation des étudiants à voter pour le projet de leur choix. **Le comité recommande à l'école de veiller au bon usage des fonds issus de la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante en intégrant les étudiants à une démarche participative.**

Globallement, le comité salue les actions de l'école, qui accorde une grande importance à la réussite de ses élèves, mais également à leur bien-être. Il encourage l'établissement à mener des enquêtes auprès de la communauté étudiante, mais également auprès des alumni afin de disposer d'indicateurs qui lui permettront d'ajuster, au mieux, les dispositifs aux besoins des élèves. Ces enquêtes permettront, par ailleurs, de renforcer l'attachement des étudiants à leur école et celle-ci pourra, ainsi, continuer de bénéficier du soutien d'un vaste réseau d'anciens élèves.

²¹ Association qui assure des permanences psychologiques régulières pour les institutions.

B/ Faiblesses appelant à une vigilance particulière

a/ Une organisation fragile et trop centralisée, qui ne facilite pas le pilotage d'un établissement confronté aux mutations de son environnement

La période évaluée a été marquée par une forte instabilité des équipes de direction (départ de deux directeurs, intérim de six mois des secrétaires généraux, renouvellement de plusieurs cadres administratifs), sans que les passations des pouvoirs aient pu être pleinement réalisées.

Certes, les entretiens menés lors de la visite ont permis au comité de constater que l'implication de l'équipe administrative a facilité le bon fonctionnement de l'école durant ces périodes difficiles. La nouvelle direction a ainsi pu bénéficier de l'engagement de cette communauté administrative soudée pour développer ses projets et mettre en place de nouvelles dynamiques. Le climat de travail actuel est, ainsi, fortement apprécié par l'ensemble des composantes de l'ENSAPC, et la communication avec la nouvelle direction est fluide.

Toutefois, des carences ont été clairement mises en évidence, que seule la mobilisation des personnels (Cf. *supra – points forts*) a permis de pallier. Ainsi, l'établissement ne dispose pas d'une organisation interne clairement définie, qui permettrait de rendre lisibles les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les services. L'organigramme en vigueur durant la période 2019-2023 rattache au secrétaire général plusieurs services (secrétariat de direction, ateliers techniques, centre de documentation) qui interagissent avec les enseignants, sans que leurs liens fonctionnels soient explicités, ce que regrettent tout particulièrement les responsables d'ateliers qui ont formulé des revendications à cet égard, en référence à la Circulaire Albanel²². Les équipes ne se sont donc pas pleinement approprié cet organigramme. L'absence d'un cadre formalisé de délégation de signature a constitué un enjeu critique en 2023, notamment lors du départ de la directrice, qui n'a pas été assorti d'une délégation formelle à la secrétaire générale en poste²³.

Des dysfonctionnements récurrents dans la gestion administrative et financière affectent en outre la capacité de l'établissement à respecter ses obligations réglementaires, à assurer en temps voulu l'indemnisation des étudiants boursiers et à garantir l'enregistrement exhaustif des recettes attendues.

De plus, l'école n'est pas totalement en mesure de piloter ses activités support de manière efficace, faute de formalisation suffisante des principaux processus (Ressources humaines, Conventions, Parcours pédagogiques), d'absence ou de grande faiblesse des outils de suivi et de projection des activités, de cartographie des risques et d'identification des indicateurs-clés à suivre et à analyser.

De nombreuses mesures organisationnelles correctrices ont été mises en place depuis l'arrivée de la nouvelle directrice, mais restent gérées de manière trop centralisée, ce qui ne permet pas aux cadres de direction d'exercer leurs missions de manière plus autonome et efficiente.

Les instances de gouvernance se sont régulièrement réunies, sauf au cours de l'année 2023, avec une fréquence de deux à trois réunions du conseil d'administration par an, une mensuelle de la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante et un à deux conseils sociaux d'administration annuels. Toutefois, la stabilisation des modalités de préparation et des délais de diffusion des ordres du jour n'est intervenue qu'à l'arrivée de la nouvelle direction au second semestre 2023. Dès juin 2019, l'Inspection générale des affaires culturelles relevait les difficultés de fonctionnement de la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante et recommandait « d'instaurer une véritable instance de réflexion et de travail sur la pédagogie et la recherche mises en œuvre à l'ENSAPC ». La consultation des comptes rendus des commissions de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante conduit le comité à constater que cette instance est restée trop centrée sur l'examen des appels à projets et n'a pas offert un espace d'échanges aux équipes pédagogiques, au détriment d'une réflexion sur les thématiques de formation ou de recherche.

²² Cette circulaire visait à offrir un cadre de gestion et de rémunération aux personnels contractuels du ministère de la Culture applicable à tous les services et établissements sous tutelle du Ministère.

²³ Cf. compte rendu du Conseil d'Administration du 14 mars 2023.

Le comité invite l'ENSAPC à profiter du climat apaisé qui règne en son sein pour à la fois restructurer son organisation, formaliser son fonctionnement (cf. *infra*) et élaborer un projet d'établissement en adoptant une démarche collective de diagnostic partagé, qui permettra de consolider les actions déjà engagées par la direction actuelle. Il est nécessaire que l'ENSAPC clarifie, à brève échéance, son organisation interne en formalisant les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les services dans un organigramme lisible, et en veillant à la bonne appropriation de celui-ci par les équipes et à sa mise à jour.

Afin de sécuriser le fonctionnement de l'école, d'éviter une surcharge de travail pour la direction et de garantir une continuité des services en son absence, un système de délégations doit également être mis en place. Les processus internes doivent être formalisés, afin de consolider la nouvelle démarche engagée pour le budget 2024 : l'instauration d'un dialogue de gestion interne et le développement d'une culture de gestion au sein des différentes équipes, à même de réguler rapidement des dysfonctionnements mineurs, y contribueront.

Par ailleurs, la formalisation d'une stratégie de communication interne favorisera à la fois une meilleure appropriation des orientations stratégiques par le personnel et la permanence du dialogue constructif instaurée par la nouvelle direction depuis la fin de l'année 2023. Enfin, le fonctionnement de la commission de la recherche, de la pédagogie et de la vie étudiante doit être revu pour lui laisser toute sa place dans la définition et l'évolution des thématiques centrales de pédagogie et de recherche.

b/ Des marges de manœuvre financières très réduites, qui limitent pour l'école la possibilité de conduire les changements attendus par ses partenaires

L'établissement a vu son plafond d'emplois passer de 50 équivalents temps plein en 2018 à 48,5 équivalents temps plein en 2020, plafond maintenu à fin 2023, alors même que les effectifs étudiants accueillis connaissaient une forte croissance. Depuis 2019, il n'y a eu aucune ouverture de poste de professeurs d'art, malgré le départ à la retraite de plusieurs enseignants qu'il aurait fallu remplacer.

En écho au rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles qui constatait déjà, en 2019, que l'administration était sous tension avec des effectifs limités au regard des projets portés par l'établissement, le comité considère que l'ENSAPC ne dispose pas de ressources stables et suffisantes, en termes de personnels administratifs, pour exercer des missions essentielles à son bon fonctionnement :

- Entre 2020 et 2023, le contrat de la chargée de communication a été supprimé et transformé en contrat de prestation de service de deux jours par semaine.
- La fonction de régisseur technique est assurée par des recrutements en CDD allant d'un à trois mois, ce qui fragilise la continuité du service et le climat social.
- La gestion des réponses aux appels à projets n'est pas attribuée en responsabilité pérenne, alors qu'elle nécessite une veille, une expertise technique et du *reporting*.
- Le projet immobilier, dont le déploiement est prévu à l'horizon 2026, n'a pas de pilote identifié en interne, seul l'assistant de prévention est régulièrement sollicité depuis son arrivée.
- La nouvelle direction a mis en place, en 2023, un dialogue de gestion, mais le manque de précision dans la répartition des rôles ou des responsabilités au sein de l'équipe dirigeante n'a pas permis au comité de savoir qui en a spécifiquement la charge.

L'établissement se trouve par ailleurs confronté à une fragilisation de sa structure financière pour au moins trois raisons : 1) l'évolution de ses recettes, frappées par une baisse des fonds propres et le plafonnement des droits de scolarité des étudiants ; 2) la forte croissance des dépenses de fonctionnement sous le double effet de la hausse des dépenses d'énergie et de la maintenance des équipements vieillissants ; 3) des pertes de recettes liées au versement de crédits fléchés, faute d'avoir pu produire les justifications attendues.

L'établissement affiche ainsi des résultats déficitaires au cours des deux derniers exercices de la période évaluée (- 160 K€ en 2022, - 380 K€ en 2023) et une projection de déficit de - 327 K€ en 2024 ; si l'importance du fonds de

roulement avec un niveau supérieur à 1,4 Million € a permis de compenser ces déficits, il se réduit depuis trois ans du fait de l'absorption des déficits successifs et n'exonère pas de la nécessité d'un rééquilibrage structurel.

Le comité recommande à l'établissement de mener différentes actions visant à stabiliser ses recettes, en formalisant notamment les processus de gestion des conventions et des dépenses immobilières. Ainsi, l'ENSAPC doit, tout d'abord, conduire une analyse prospective conjointe entre l'école et la Direction générale de la création artistique pour déterminer les voies et moyens de sécuriser une période de transition dans l'attente du redressement de ses recettes propres. Ensuite, l'école doit mettre en place une organisation et un processus formalisé pour sécuriser la gestion des conventionnements et en garantir le traitement au fil de l'eau. Elle doit aussi élaborer une stratégie de recherche de nouveaux financements et l'accompagner d'un plan d'action opérationnel placé sous le pilotage d'un chef de projet. La cible d'une augmentation de 10% des recettes totales serait ainsi de nature à redresser la trajectoire actuelle de baisse continue depuis 5 ans (7,7 % en 2019 ; - 4,7 % en 2023).

De plus, le comité recommande à l'ENSAPC de poursuivre la démarche engagée par la nouvelle direction pour se doter d'outils et tableaux de suivi afin de développer une approche prospective de ses recettes et dépenses et être à même de conserver dans le temps, au moyen de ces outils de pilotage, son équilibre financier. La formalisation du processus de gestion des dépenses immobilières, qui affectent la trésorerie de manière importante et peuvent concerner plusieurs exercices budgétaires, est également nécessaire. Enfin le comité recommande à l'école de définir une jauge optimale de ses effectifs étudiants lui permettant de garantir à coût constant son bon fonctionnement, tout en assurant des contenus pédagogiques de qualité.

c/ Une absence de stratégie internationale qui pénalise le développement de l'école

Si l'ENSAPC jouit encore d'une forte notoriété à l'international (Cf. *supra*, points forts), celle-ci résulte plus d'une conjonction de facteurs individuels (le réseau personnel de la direction ou des enseignants) que de la mise en œuvre d'une stratégie clairement déterminée.

Le rapport d'autoévaluation comme les entretiens lors de la visite ont conforté cette appréciation qui repose sur différents constats. Les supports et les dispositifs pédagogiques ne favorisent pas l'attractivité de l'école : le livret de l'étudiant n'est pas traduit en anglais et aucun cours obligatoire n'est dispensé dans cette langue par l'ENSAPC (l'offre de formation linguistique est externalisée et optionnelle), alors qu'il s'agit d'une obligation réglementaire pour les grades licence et master. Le comité est également forcé de constater l'absence de dispositifs incitant les enseignants à développer la mobilité entrante et sortante, comme l'insuffisance de suivi des conventions et des dossiers individuels des bourses des étudiants en mobilité.

C'est pourquoi le comité recommande en tout premier lieu à l'établissement de se doter, à l'international, d'une stratégie de partenariat claire et formalisée : il conviendra de dresser un bilan des partenariats engagés au cours de la période évaluée, en identifiant notamment les motifs qui ont conduit à leur non-renouvellement, et d'établir une cartographie des partenariats actifs, en veillant à en garantir le suivi par la désignation de personnels référents. Ensuite, le comité recommande à l'ENSAPC de traduire le livret étudiant, au minimum, sous un format synthétique, pour favoriser l'intégration des étudiants ne maîtrisant pas la langue française et d'intégrer des cours de langue dans le programme des diplômes. Le comité recommande également à l'établissement de proposer des cours obligatoires en anglais dans ses différents cursus et de se conforter ainsi, à l'obligation réglementaire.

d/ Un dialogue dégradé entre les étudiants et la précédente direction, qui a fragilisé notablement l'école au cours de la période de référence

Les entretiens menés lors de la visite ont permis d'attester le manque de considération avec lequel les étudiants ont été traités par la précédente direction, ce qui a eu pour conséquence leur désengagement de la vie collective. Au cours de la période, le manque de transparence des mécanismes de décision et l'exclusion des étudiants lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de l'ENSAPC a créé un fort ressentiment. Le fait que les enquêtes de professionnalisation et d'évaluation des enseignements par les étudiants aient été

suspendues par la précédente direction est un signe du peu de place accordée aux étudiants dans les instances et procédures d'amélioration.

Cette absence de dialogue comme de considération a aussi abouti à la démotivation de l'équipe du Bureau des étudiants (Synapse) et à son arrêt total d'activité pendant plus d'un an.

Les étudiants souhaitent aujourd'hui que soit mise en place une meilleure collégialité²⁴. Ils saluent l'arrivée d'une nouvelle direction, notamment pour sa qualité d'écoute, sa facilité d'accès et son intérêt manifeste pour le dialogue. Le Bureau des élèves, restructuré, a, ainsi, repris ses fonctions à la rentrée 2024-2025, avec une équipe motivée par les possibilités de changement. L'enquête auprès des *alumni*, lancée à la rentrée 2024 par la nouvelle direction, est également à saluer.

Le comité recommande à l'établissement de veiller à ce que les représentants des étudiants et/ou des associations étudiantes soient intégrés et impliqués pleinement aux travaux des instances dans lesquelles ils siègent dorénavant. Ils pourront ainsi mener, à intervalles réguliers, des actions de sensibilisation pour faire connaître le rôle de ces instances aux étudiants afin de les inciter à y participer.

e/ La mise en œuvre complexe et peu rationnelle du modèle pédagogique

Les entretiens menés au cours de la visite ont montré que l'offre pédagogique est difficile à appréhender par les étudiants. Le livret de l'étudiant, qui compte plus de 360 pages en 2022, dont plus de 200 consacrées au programme pédagogique, ne facilite pas l'élaboration des parcours de formation personnalisés. Les modalités de régulation dans la constitution des groupes ne sont pas clairement systématiquement formalisées. De plus, l'école ne propose pas aux étudiants d'outils d'aide à la structuration de leurs parcours suffisants, notamment au regard de la très grande diversité des enseignements proposés, et en particulier pour les étudiants de première année.

Le fait que toute la communauté éducative se retrouve au même moment dans l'établissement pour l'accompagnement des étudiants crée d'importantes contraintes logistiques²⁵, dans un contexte de surcharge du nombre d'étudiants accueillis au regard des capacités de la structure²⁶.

Les ressources matérielles et humaines mobilisées pour la mise en œuvre de la pédagogie soulèvent des questions sur l'optimisation de l'utilisation du site, de ses locaux et du personnel de soutien. Les contraintes logistiques sont nombreuses, et s'aggravent dans un contexte de hausse des effectifs étudiants, l'école ne parvenant pas à rationaliser son mode de fonctionnement pour s'adapter au mieux à cette hausse. C'est pourquoi la question de la jauge étudiante doit être posée, notamment dans le contexte de construction du nouveau bâtiment (Cf. supra).

Le comité recommande donc à l'école de se doter d'un système de pilotage de son offre de formation, tant pour élaborer les parcours que pour suivre leur mise en œuvre, ce qui lui permettra de gérer de manière optimale les moyens alloués (ateliers, salles de cours, ressources humaines).

Le comité recommande également de mettre en place, de suivre et de contrôler les évaluations de la formation par les étudiants et les enquêtes menées auprès des *alumni* : il s'agit pour l'école de mieux articuler la formation artistique fondamentale avec un accompagnement progressif vers la professionnalisation, obligatoire pour tous les étudiants.

²⁴ Sondage étudiant réalisé en 2019 au sujet de la Direction.

²⁵ Visite sur site.

²⁶ Rapport d'autoévaluation.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART - OPTION ART

École nationale supérieure d'art de Paris-Cergy

1 / Présentation de la formation

L'école nationale supérieure d'art de Paris-Cergy (ENSAPC) délivre un diplôme national d'art (DNA) option Art cycle conférant le grade de licence. L'établissement compte 112 étudiants en 1^{er} cycle en 2022-2023. Le DNA compte 5 400 heures (incluant le travail personnel de l'étudiant) dans tout le cycle. Ses enseignements sont organisés autour de trois unités : théorie/histoire/culture (UE1), production/réalisation/expérimentation (UE2), Confrontation/exposition (UE3). La formation s'appuie sur une équipe de 28 enseignants permanents, dont quatre enseignants-chercheurs (EC) et huit professionnels extérieurs intervenant dans la formation.

2 / Analyse globale

En préalable, le comité d'experts s'interroge sur le choix de l'établissement de présenter un dossier d'autoévaluation fusionné pour ses deux formations (DNA et DNSEP) alors que l'exercice demandait une différenciation claire pour chaque cycle. Cette évaluation intervient dans un contexte particulier de transition institutionnelle, avec l'arrivée d'une nouvelle direction en juin 2023 et le renouvellement d'une grande partie de l'équipe administrative. De plus, l'école est engagée dans un projet majeur de transformation avec la construction d'un nouveau bâtiment prévu pour 2026. Si la fusion des rapports d'autoévaluation est un reflet de la singularité pédagogique de l'école fondée sur le décloisonnement des années, elle complique néanmoins l'évaluation distincte des formations et de leurs résultats spécifiques en vue de la formulation d'un avis d'accréditation sur chaque formation notamment.

La formation est essentiellement marquée par une transversalité qui constitue une spécificité dans le paysage des écoles d'art. Le diplôme national d'art (DNA) à l'ENSAPC se distingue par le peu de cours obligatoires, y compris en première année, et son approche pédagogique décloisonnée, permettant aux étudiants de constituer des groupes de travail mixtes entre les différentes années. Cette transversalité se manifeste tant verticalement qu'horizontalement, mais le manque d'outils d'accompagnement des étudiants dans la construction de leurs parcours pose question, particulièrement en première année et pour les promotions touchées par la période Covid. L'école dispose d'ateliers techniques qui permettent de développer une exigence au niveau de la production artistique des étudiants : ateliers volume, vidéo, sérigraphie et tirage de plans édition, son, photo.

L'attractivité de l'ENSAPC est à la fois forte et croissante. L'admission se fait sur Parcoursup avec un concours dont la sélectivité est à la mesure de cette attractivité, le taux de sélectivité étant particulièrement élevé : 1 480 vœux sur Parcoursup, 606 candidats soumettant un dossier, 302 auditionnés, 34 admis en 2022-2023. Il faut également noter la création du dispositif APA (Art, paysage, architecture), mené conjointement avec les deux écoles d'architecture et de paysage de Versailles (ENSA Versailles et ENSP Versailles), qui propose une année commune et indifférenciée aux trois formations. En 2022-2023, 4 étudiants sur 25 y ont choisi de poursuivre la formation en art.

Soutenue par un réseau territorial dense, la professionnalisation est un point fort en premier cycle. Le séminaire de professionnalisation obligatoire en deuxième année, optionnel en troisième année, et les nombreux partenariats avec des institutions culturelles (Points communs – nouvelle scène nationale, résidences à l'Abbaye de Maubuisson) ou évènements culturels (Festivals Axe majeur, Festival du regard, Festival Arts & humanités) offrent une réelle ouverture sur le monde professionnel pour les étudiants et des opportunités d'expositions ou de stages.

L'initiation à la recherche nécessite une consolidation en premier cycle. La formation intègre des éléments de méthodologie de la recherche en troisième année (séminaire obligatoire de 24 heures encadrées par des enseignants titulaires d'un doctorat). Au-delà de ce séminaire, le caractère optionnel de la majorité des enseignements ne garantit pas un contact systématique des étudiants avec les enseignants-chercheurs. Bien que l'école développe actuellement sa politique de recherche, notamment à travers le doctorat et la plateforme numérique Plara, une plateforme éditoriale numérique de recherche en arts portée avec la Villa Arson et l'École supérieure d'arts et médias de Caen-Cherbourg, l'articulation avec le 1^{er} cycle reste à renforcer.

Une politique d'internationalisation qui reste à consolider. Bien que l'école ouvre la possibilité de mobilités sortantes dès le 1^{er} cycle (trois semestres possibles en 2^e année ou 3^e année) et qu'elle accueille régulièrement des artistes internationaux à travers le programme des *visiting professors*, les mobilités demeurent mesurées durant les trois premières années : entre deux et sept étudiants par an (entre 5 et 20 % d'une promotion). Les moyens d'accueil des mobilités entrantes, entre quatre et dix étudiants par an au cours de la période de référence, sont limités et nécessitent un renforcement. L'offre de formation linguistique est par ailleurs externalisée au moyen d'un apprentissage sur une application numérique privée, et demeure optionnelle.

Un pilotage de la formation qui doit être formalisé dans un contexte de transformation. L'absence d'un véritable conseil de perfectionnement, la faiblesse du dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants et les difficultés techniques constituent des points de vigilance majeurs.

3 / Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">• Une approche pédagogique originale fondée sur la transversalité ;• Des ateliers techniques diversifiés et bien équipés ;• Une forte attractivité de la formation impliquant un taux de sélection très élevé ;• Des partenariats forts avec les institutions culturelles.	<ul style="list-style-type: none">• Un adossement à la recherche insuffisamment systématisé en 1^{er} cycle ;• Un manque d'outils d'aide à la construction des parcours étudiants ;• Une offre de formation linguistique optionnelle, insuffisamment intégrée dans la formation ;• Une absence d'évaluation systématique des enseignements.• Une absence de conseil de perfectionnement.

Recommandations

- Renforcer et systématiser l'initiation à la recherche dès le 1er cycle.
- Créer des outils d'aide à la construction des parcours, particulièrement en première année.
- Développer, en la rendant obligatoire, l'offre de formation en langue étrangère.
- Systématiser l'évaluation des enseignements par les étudiants.
- Mettre en place un conseil de perfectionnement.

4 / Avis en vue de l'accréditation

Favorable avec recommandations :

- Veiller à mettre en place des outils d'accompagnement des étudiants dans la construction de leurs parcours.
- Veiller à développer une offre de formation obligatoire en langue étrangère.
- Veiller à améliorer le pilotage et l'amélioration continue de la formation en mettant en place les instances et outils nécessaires (évaluation des enseignements par les étudiants, conseil de perfectionnement).

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE - OPTION ART

École nationale supérieure d'art de Paris-Cergy

1 / Présentation de la formation

L'école nationale supérieure d'art de Paris-Cergy (ENSAPC) délivre un diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) option Art cycle conférant le grade de master (après deux ans). L'établissement compte 97 étudiants en 2^e cycle en 2022-2023. La formation compte 3 600 heures (incluant le travail personnel de l'étudiant) dans tout le cycle. Elle s'appuie sur une équipe de 28 enseignants permanents et dont quatre enseignants-chercheurs (EC) et huit professionnels extérieurs intervenant dans la formation.

2 / Analyse globale

Le comité d'évaluation s'interroge au préalable sur le choix de l'établissement de présenter un dossier d'autoévaluation fusionné pour ses deux formations (DNA et DNSEP) alors que l'exercice demandait une différenciation claire pour chaque cycle. Si la fusion des rapports reflète la singularité pédagogique de l'école fondée sur le décloisonnement des années, elle complique néanmoins l'évaluation distincte des formations et de leurs résultats spécifiques. Cette évaluation intervient également dans une période de renouvellement de la direction et de l'équipe administrative. Enfin, la période est marquée par une redéfinition stratégique importante de la place de la recherche dans l'école, notamment à travers le développement du doctorat et de la plateforme numérique Plara.

Le DNSEP s'appuie positivement sur le principe de décloisonnement vertical et pluridisciplinaire des enseignements. La formation s'inscrit dans le cadre du dispositif pédagogique décloisonné de la formation de l'école, mis en œuvre dans le 1^{er} cycle, tout en renforçant l'accompagnement individualisé des étudiants au sein des enseignements obligatoires spécifiques : mémoire de recherche, séminaire de méthodologie/recherche en 4^e année, suivi d'une à deux « lignes » de recherche (champs d'investigation de problématiques choisies par l'étudiant) et de la mobilité internationale obligatoire.

L'adossement à la recherche de la formation profite des développements de la recherche et de la dynamique du doctorat en création. La formation se caractérise par une forte dimension recherche, dans un contexte de développement significatif de la recherche au sein de l'établissement. Le 2^e cycle articule clairement enseignements et recherche au travers notamment des « lignes de recherche » pluridisciplinaires et obligatoires. L'équipe comprend plusieurs enseignants-chercheurs qui contribuent activement à la formation, et l'école compte actuellement neuf doctorants. Cette dynamique s'inscrit dans une politique scientifique renouvelée, notamment à travers l'École universitaire de recherche (EUR), Humanités, création et patrimoine de CY Cergy Paris Université qui lui alloue chaque année des contrats doctoraux. Il faut aussi noter la création du programme gradué, M2 par le projet, mention Art, créé au sein de cette même Graduate school. Enfin, la création de la plateforme numérique Plara enrichit l'environnement de recherche et la diffusion de ses productions.

La professionnalisation manque d'un cadre mieux formalisé en 2^e cycle. Malgré des partenariats solides avec le monde professionnel et des initiatives récentes prometteuses comme le « Kit de survie dans l'art contemporain », l'absence d'un enseignement obligatoire de professionnalisation en 2^e cycle constitue un point faible, le séminaire étant proposé de manière systématiquement optionnelle.

Cette lacune est particulièrement sensible pour les promotions touchées par la crise sanitaire, qui nécessitent un accompagnement renforcé vers l'insertion professionnelle. Sur le plan du suivi de l'insertion professionnelle, malgré la qualité des liens de l'école avec ses *alumnis*, les taux de réponse aux enquêtes demeurent insuffisants, ils atteignent à peine 30 %. Sur les neuf diplômés qui ont répondu en 2022-2023, deux étaient en poursuite d'étude, six en emploi, et un en recherche d'emploi.

L'internationalisation est effective, principalement en 4^e année, mais les dispositifs d'accueil sont à consolider.

La mobilité internationale est obligatoire au plus tard en quatrième année, soit sous la forme d'un stage de quatre mois minimum, soit lors d'un séjour d'études d'un semestre. Elle est soutenue par le programme Erasmus : 37 étudiants ont bénéficié d'une mobilité sortante en 2022-2023. Le programme des visiting professors permet également d'accueillir régulièrement des artistes internationaux de haut niveau.

Cependant, l'accueil des mobilités entrantes demeure contraint par des moyens limités et par le fait que certaines conventions de partenariat n'ont pas été renouvelées pendant la période Covid. Comme pour le premier cycle, l'offre de formation linguistique est externalisée (logiciel en ligne) et optionnelle.

Dans le contexte actuel de transformation de l'établissement, la formation nécessite des outils de pilotage et une formalisation de ses procédures. Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont inexistantes, en 2022-2023, seuls 4 étudiants sur les 97 du DNSEP ont répondu. Dans la mesure où ces EEE forment la base d'un processus d'amélioration continue, il est indispensable de mettre en place et de fiabiliser ces évaluations. L'absence d'un réel conseil de perfectionnement intégrant formellement étudiants, enseignants et professionnels, et les problèmes d'infrastructure numérique pour le pilotage des formations constituent des obstacles au développement de la formation.

3 / Conclusion

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">• Un fort adossement à la recherche en développement (doctorat, plateforme Plara) ;• Une mobilité internationale bien structurée ;• Des partenariats solides avec le monde professionnel (le réseau de l'art contemporain) et une intégration dynamique à CY Alliance ;• Une diversité et une souplesse dans la construction des parcours étudiants (césures, expérimentations).	<ul style="list-style-type: none">• Un manque d'enseignement obligatoire de professionnalisation en 2^e cycle ;• Une offre linguistique externalisée et optionnelle ;• Un défaut d'évaluation systématique des enseignements par les étudiants ;• Un conseil de perfectionnement non mis en place.
Recommandations <ul style="list-style-type: none">• Veiller à renforcer les enseignements obligatoires de professionnalisation en 2^e cycle.• Veiller à développer une offre linguistique intégrée et obligatoire.• Veiller à systématiser l'évaluation anonymisée des enseignements par les étudiants.• Veiller à mettre en place un conseil de perfectionnement.	

4 / Avis d'accréditation

Favorable avec recommandations

- Veiller à renforcer le volet de professionnalisation de la formation.
- Veiller à développer une offre linguistique obligatoire et intégrée.
- Veiller à systématiser une évaluation des enseignements par les étudiants.
- Veiller à mettre en place un conseil de perfectionnement formalisé.

Table des matières

Messages-clés de l'évaluation	3
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
Avis développé sur l'établissement.....	7
A/ Forces principales	7
a/ Un ancrage territorial historique qui n'a cessé de se développer et qui confère à l'école un rôle majeur dans son environnement	7
b/ Un modèle pédagogique singulier, qui donne son identité à l'école et assure son attractivité en France et à l'international.....	8
c/ Des réussites en matière de recherche en lien avec la formation, qu'il conviendrait d'inclure dans une stratégie globale.....	10
c/ Des dispositifs d'aide et d'accompagnement efficaces au service des étudiants	11
B/ Faiblesses appelant à une vigilance particulière	13
a/ Une organisation fragile et trop centralisée, qui ne facilite pas le pilotage d'un établissement confronté aux mutations de son environnement	13
b/ Des marges de manœuvre financières très réduites, qui limitent pour l'école la possibilité de conduire les changements attendus par ses partenaires	14
c/ Une absence de stratégie internationale qui pénalise le développement de l'école	15
d/ Un dialogue dégradé entre les étudiants et la précédente direction, qui a fragilisé notamment l'école au cours de la période de référence	15
e/ La mise en œuvre complexe et peu rationnelle du modèle pédagogique	16
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART - OPTION ART	17
1 / Présentation de la formation	17
2 / Analyse globale	17
3 / Conclusion	18
4 / Avis en vue de l'accréditation	19
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE - OPTION ART.....	20
1 / Présentation de la formation	20
2 / Analyse globale	20

3 / Conclusion.....	21
4 / Avis d'accréditation.....	21
Table des matières	22
Observations de la directrice de l'École nationale supérieure d'arts de Paris Cergy	24
Organisation de l'évaluation.....	26

Observations de la directrice de l'École nationale supérieure d'arts de Paris Cergy

ENSAPC

ÉCOLE
NATIONALE
SUPÉRIEURE
D'ARTS DE PARIS
CERGY

95000

95000

Cergy, le 24 septembre 2025

2, RUE DES ITALIENS

T +33 (0)1 30 30 54 44

F +33 (0)1 30 38 38 09

ACCUEIL @ ENSAPC.FR

WWW.

A l'attention de
Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département Établissements
Et
Madame Sophie Meynet
Directrice du département Formations

Haut Conseil de l'évaluation de la Recherche et de l'enseignement supérieur
19 rue Poissonnière
75002 Paris

Monsieur le Directeur,
Madame la Directrice,

L'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy (ENSAPC) tient à remercier tout particulièrement le Comité d'experts pour la qualité des échanges et l'écoute dont elle a bénéficié lors de la visite des 9 et 10 octobre 2024.

Le rapport définitif propose une analyse détaillée de la situation de l'établissement prenant en compte la période d'évaluation ainsi que les premières évolutions depuis le changement de direction.

Il souligne le fait que l'établissement reste en phase avec le projet, initial mais constamment renouvelé d'une école expérimentale permettant l'émergence de nouvelles formes artistiques et la large représentation de ses diplômés sur les scènes artistiques.

Il identifie plusieurs axes d'amélioration que la direction partage, en matière de fonctionnement administratif, de lisibilité de son offre de formation et des parcours ouverts ou encore de structuration de son activité internationale. Parvenir à une gouvernance assise sur la mise en œuvre effective de responsabilités plus partagées est également un objectif. La fragilité financière et en matière de ressources humaines identifiée par le comité d'experts est également un sujet de vigilance important que l'école partage avec sa tutelle pour trouver des solutions adéquates.



L'établissement, pour la prochaine période quinquennale, s'est engagé dans une dynamique de travail relancée par le mouvement de la direction et la consolidation progressive de l'équipe administrative permettant de poursuivre la mise en place de mesures correctives au niveau de la gestion administrative et financière.

Sont par ailleurs d'ores et déjà honorés pour la rentrée 2025/2026, l'accueil d'un enseignant HDR dédié à la recherche (financement CY Paris Cergy), un poste entièrement dévolu à la stratégie internationale de l'établissement, l'optimisation du pôle de professionnalisation qui assure le suivi des étudiants pendant et à l'issue de leur cursus à l'école. L'équipe est ainsi davantage en capacité, de même, de structurer plus avant le large réseau d'Alumni de l'ENSAPC.

L'école porte également désormais une attention particulière à la représentation des étudiants dans l'ensemble de ses instances décisionnelles. Ils siègent au Conseil de la recherche et de la vie étudiante, au Conseil d'administration, aux réunions des délégués de classe ainsi que lors des trois réunions générales de l'année universitaire. L'école compte également un représentant étudiant dans une instance de l'université CY Paris Cergy. Cette présence devient ainsi l'un des socles de l'école, très soucieuse de la parole et de l'autonomie des étudiants.

En revanche, la plus grande attractivité de l'école appelée de ses vœux par le comité d'experts, n'apparaît pas un enjeu de même priorité au regard du nombre important, et de la qualité, des candidats souhaitant intégrer l'établissement dont la réputation se déploie de façon croissante.

L'opportunité rare dans la vie d'une école, de pouvoir, enfin, disposer d'un nouvel équipement rendu possible par la mobilisation de l'État (ministère de la Culture), la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (CACP), le Conseil départemental du Val d'Oise et la Région Ile-de-France, à échéance de la rentrée 2026/2027, sera un moment clé pour renouveler, de façon collégiale, la densité de l'offre pédagogique sur laquelle repose sa réputation et son système de pilotage, de même que son inscription territoriale.

Nous vous prions d'agrérer, Monsieur et Madame les directeurs, l'expression de notre haute considération.

Clarisse MAZOYER
Présidente du Conseil d'administration



Charlotte FOUCHEZ ISHII
Directrice de l'ENSAPC



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy et de ses formations a eu lieu du 9 au 10 octobre 2024. Le comité était présidé par **Monsieur Kevin Saladé**, Directeur adjoint de l'École nationale des arts visuels de La Cambre, Bruxelles.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Clothilde Delsart**, diplômée de l'École supérieure d'art et de design de Valenciennes ;
- **Madame Élisabeth Joussot-Dubien**, ancienne directrice de projets à l'Afpa ;
- **Monsieur Raphaël Lefèuvre**, designer graphique typographe.

Monsieur Stéphane Onnée et **Monsieur François Andrieux**, conseillers scientifiques, ainsi que **Madame Éloïse Dreure**, chargée de projet et **Monsieur Maxime Vasnier**, chargé de projet, représentaient le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

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

