

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT SUPÉRIEUR DES BEAUX ARTS (ISBA) DE BESANÇON ET DE SES FORMATIONS

Avril 2023

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Au nom du comité d'experts¹ :

Jacqueline Febvre, Présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

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

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

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

Sommaire

Sommaire.....	3
Présentation de l'établissement et de son environnement	6
Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1/ Une école d'art attachée à son territoire, terre d'industrie et d'engagements sociaux	8
2/ Une stratégie très riche, dont les axes doivent être mieux hiérarchisés	8
3/ Des partenariats variés, à équilibrer et renforcer en matière économique	9
4/ Une gouvernance à consolider après une crise grave.....	10
5/ Une communication externe à relancer.....	11
6/ Un système d'information autonome et une politique de la qualité à construire	11
7/ Des outils de pilotage et d'analyse des coûts à développer	11
8/ Un dialogue de gestion qui s'améliore.....	12
9/ Une politique de ressources humaines à développer	12
10/ L'accompagnement des parcours professionnels est en place, mais la GPEEC et le dialogue social restent à construire.....	12
11/ Un dialogue social à installer.....	13
12/ Un patrimoine immobilier important, mais à remettre aux normes.....	13
Conclusion du domaine 1 : le pilotage politique et opérationnel.....	14
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	15
1/ Mieux définir les aspects théoriques et méthodologiques de la stratégie de recherche	15
2/ Mieux identifier et suivre la recherche à l'échelle du territoire	16
3/ L'internationalisation, un axe majeur pour l'ISBA qui favorise le développement de l'activité de recherche	16
4/ Une politique de ressources sous contraintes.....	17
5/ Des choix stratégiques de diffusion de la recherche produisant de riches résultats	17
6/ Favoriser la participation des équipes à la politique de soutien	18
Conclusion du domaine 2 : politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	18
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	20
1/ Une offre de formation bien positionnée et riche de partenariats	20
2/ Une internationalisation des formations déjà engagée	20
3/ Une politique de formation à et par la recherche en progression	21
4/ Une politique de documentation efficace	21
5/ Une politique de professionnalisation des formations à réinventer.....	21
6/ Une organisation pédagogique des formations adaptée, avec des pratiques pédagogiques ouvertes et diversifiées.....	22
7/ Une grande ouverture et une bonne adaptation de l'offre de formation à l'international.....	22
8 / Un dispositif fort de VAE, mais une absence de toute formation en alternance	22
9/ Une communication efficace, mais à actualiser pour renforcer l'attractivité des formations.....	23
10/ De très bons taux de succès aux examens	23
11/ Des formations pertinentes, dont l'insertion professionnelle doit être approfondie	24
12/ Une politique de ressources humaines d'accompagnement et d'incitation fonctionnelle	24

13/ Des dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation mis en place	25
14/ Un pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats à étudier.....	25
15/ Une prise de conscience de l'importance d'une politique de la vie étudiante et de la vie de campus ..	25
16/ Une politique de ressources spécifique pour la vie étudiante à mettre en œuvre	26
Conclusions du domaine 3 : politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	27
Conclusion	28
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION ART	29
Présentation de la formation.....	29
1/ La politique et la caractérisation de la formation.....	29
2/ L'organisation pédagogique de la formation	30
3/ L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	30
4/ Le pilotage et l'amélioration continue de la formation	31
Conclusion	31
Points forts	31
Points faibles	31
Recommandations	31
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA), OPTION COMMUNICATION	32
Présentation de la formation.....	32
1/ La politique et la caractérisation de la formation.....	32
2/ L'organisation pédagogique de la formation	33
3/ L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	33
4/ Le pilotage et l'amélioration continue de la formation	34
Conclusion	34
Points forts	34
Points faibles	34
Recommandations	34
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION ART	35
Présentation de la formation.....	35
1/ La politique et la caractérisation de la formation.....	35
2/ L'organisation pédagogique de la formation	36
3/ L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	36
4/ Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	37
Conclusion	37
Points forts	37
Points faibles	37
Recommandations	37
RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP), OPTION COMMUNICATION	38
Présentation de la formation	38
1/ La politique et la caractérisation de la formation	38
2/ L'organisation pédagogique de la formation.....	39

3/ L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	39
4/ Le pilotage et l'amélioration continue de la formation	40
Conclusion	40
Points forts	40
Points faibles	40
Recommandations	40
Liste des sigles.....	41
Observations du directeur l'institut supérieur des beaux-arts (isba) de Besançon.....	44
Organisation de l'évaluation	45

Présentation de l'établissement et de son environnement

Au sein de la région Bourgogne Franche-Comté, région de 2 805 000 habitants¹ et composée de huit départements (Côte-d'Or, Doubs, Haute-Saône, Jura, Nièvre, Saône-et-Loire, Territoire de Belfort, Yonne), la ville de Besançon fait partie d'une communauté d'agglomération de 196 000 habitants², dans un EPCI regroupant 68 communes, et située dans le département du Doubs.

L'enseignement supérieur des arts plastiques et du design en région Bourgogne Franche-Comté³ est dispensé par trois écoles supérieures publiques, l'ISBA à Besançon, l'EMA à Chalon-sur-Saône et l'ENSA à Dijon – l'une des dix écoles nationales. Ce paysage est complété par deux classes préparatoires publiques, l'École d'Art de Belfort Gérard Jacot et l'École des Beaux-Arts de Beaune.

L'ISBA de Besançon, ancienne Académie des beaux-arts de la ville fondée en 1756, fait partie des 33 établissements publics de coopération culturelle (EPCC) délivrant des diplômes nationaux d'art en France. Créé le 9 décembre 2010 entre l'État et la ville de Besançon, l'établissement est régi par le code général des collectivités territoriales. Depuis 1972, l'école est installée dans une réalisation architecturale classée « patrimoine remarquable du XX^e siècle⁴ », œuvre de l'architecte et urbaniste, Josep Lluís Sert, inspirée du concept de l'esthétique industrielle. Sa surface répartie en un seul site, est de 6900 m² Shon, au sein du campus de la Bouloie, regroupant notamment quatre composantes de l'université de Franche-Comté, le CROUS et l'école nationale supérieure de mécanique et des microtechniques (ENSM).⁵

En 2020-2021, l'ISBA comptait 216 étudiants⁶ dont 16 étudiants internationaux⁶ et dispense des formations conduisant à la délivrance de deux DNA⁷ et de deux DNSEP⁸ avec les mentions « Arts » (62 étudiants en DNA et 44 en DNSEP) et « Communication visuelle » (44 étudiants en DNA et 30 en DNSEP). L'école accueille aussi un public d'amateurs, avec 99 inscrits (et 14 périscolaires) durant l'année 2021-2022 et assure le suivi de dix candidats en moyenne par an à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'ISBA est actuellement la plus grande école d'art en termes d'effectifs et de superficie de la région Bourgogne Franche-Comté ; son nombre d'étudiants est assez stable malgré une baisse de 10% environ depuis 2020, en raison de la pandémie. L'attractivité observée à l'examen d'entrée reste bonne face à la concurrence des écoles de grandes capitales régionales⁹.

Les principaux partenaires académiques locaux et régionaux de l'ISBA sont : l'Université de Franche-Comté, l'ENSM et l'école de commerce Burgundy School of Business, avec lesquelles cette école d'art entretient des échanges.

En 2020, l'ISBA compte 36 agents permanents dont 18 enseignants, 4 assistants d'enseignement artistique¹⁰, une équipe administrative composée d'1 directeur, de 3 attachés, d'1 professeur d'enseignement artistique, de 3 rédacteurs, d'1 bibliothécaire, d'1 agent de bibliothèque et une équipe technique constituée d'1 agent de maîtrise et de 3 adjoints techniques.

Le compte administratif 2021 présente des dépenses de fonctionnement de 2,36M€ (dont 1,84M€ pour la masse salariale et 521K€ pour les autres dépenses) et des dépenses d'investissement de 62K€¹¹.

Contexte de l'évaluation

Le dossier d'autoévaluation est clair et bien construit, bien que manquant d'informations tangibles en raison notamment d'une crise interne majeure survenue en 2020 et d'un long intérim¹² jusqu'à la rentrée 2022. Cette crise est liée à des accusations de harcèlement et d'agressions ayant entraîné des procédures judiciaires, le départ du directeur, une large médiatisation et un profond malaise chez les étudiants et l'ensemble des

¹ Statistiques 2019 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6013209>.

² Statistiques 2019 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=EPCI-242500361>.

³ Région de 2 805 000 habitants composée de huit départements : la Côte-d'Or, le Doubs, la Haute-Saône, le Jura, la Nièvre, la Saône-et-Loire, le Territoire de Belfort et l'Yonne.

⁴ Statut qui protège le site mais n'accorde aucune aide pour des travaux immobiliers.

⁵ RAE, page 5.

⁶ inscrits dans leur école d'appartenance.

⁷ Diplôme national d'art national conférant le grade de Licence.

⁸ Diplôme national supérieur d'expression plastique conférant le grade de Master.

⁹ RAE p. 39.

¹⁰ Synthèse du rapport social unique 2020, celui-ci comptabilise également les intervenants extérieurs, les modèles et intervenants des cours du soir.

¹¹ Cf. tableau financier 2019-2022

¹² Direction par intérim d'avril 2020 à septembre 2022, à 50% les 6 premiers mois et 20% l'année suivante.

équipes pédagogique, administrative et technique. Un nombre sans doute trop important de nouveaux projets, la crise sanitaire, une fragilité financière et un manque de partage d'information y ont aussi contribué.

La structuration du dossier a engagé l'école¹³, avec l'appui d'une maîtresse de conférence de l'université de Besançon, dans un travail collectif réparateur. Il donne une vue précise du fonctionnement de l'école et de ses spécificités. L'ensemble des outils et compétences utiles à la création, à l'apprentissage des techniques et à la transmission des savoirs est en place. L'école s'est fortement développée et a acquis une bonne visibilité au sein de son territoire ces dix dernières années, malgré un budget contraint et un fonctionnement administratif marqué par la forte présence des tutelles municipales. La visite a permis de constater des productions, un engagement des équipes et des étudiants.

Les recommandations du Hcéres lors de la dernière évaluation des formations ont été suivies pour la plupart : nomination d'une directrice des études, mise en place d'un conseil de perfectionnement accompagné de questionnaires d'évaluations des enseignements, création d'un conseil scientifique avec l'université de Franche-Comté et attention renforcée à l'insertion professionnelle et les stages (encore perfectibles dans leur mise en place et leur suivi).

Les experts du Hcéres ont par ailleurs salué la pertinence des objectifs artistiques et socioprofessionnels, de même que la qualité des publications de l'établissement.

¹³ L'Universitaire a assuré 8h par semaine en 2021-22 la coordination du dossier de l'établissement avec le chargé d'action culturelle. Les enseignants coordinateurs des cycles ont assuré le rapport des formations.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1/ Une école d'art attachée à son territoire, terre d'industrie et d'engagements sociaux

Prolongeant la forte identité d'esthétique industrielle de son bâtiment, l'ISBA est impliqué dans les engagements traditionnels de la Franche-Comté, grande terre d'industrie connue pour ses capacités techniques, ses luttes ouvrières et ses engagements sociaux. Le positionnement de l'établissement marque la volonté de questionner collectivement le rôle de l'artiste et du graphiste et leur engagement dans la société.

Au plan régional, l'ISBA s'engage pour la vie professionnelle des artistes et des graphistes au travers de la mise en place du schéma d'orientation et de développement des arts visuels (Sodavi)¹⁴ et du réseau « Plateforme » qui regroupe par convention les trois écoles de la région Bourgogne Franche-Comté¹⁵ et les deux classes préparatoires à Beaune et à Belfort.

L'ISBA a multiplié les projets : projets universitaires avec l'université de Franche-Comté (UFC), projets culturels et professionnels avec le Frac, des centres d'art, des galeries, mais aussi avec des communes, des centres sociaux, pour répondre notamment aux besoins du territoire dans ce domaine. Les cours du soir ont repris une certaine progression.

En matière de recherche, l'unité intitulée « Fronts et Frontières » labellisée par le ministère de la Culture pendant quatre ans¹⁶ actualise les engagements historiques et contemporains avec deux programmes : « Le corps de l'artiste » et « Contrat social ». Depuis 2018, deux nouveaux programmes temporaires, *Foley objects* (objets sonores et médias) et une réflexion pédagogique (*Teaching to transgress, Toolbox*) les complètent.

Au plan international, des rapprochements ont eu lieu, notamment avec les écoles des pays frontaliers (HEAD Genève, HKB Berne) et des universités choisies pour leur domaine de recherche (au Canada, en Grèce, en Côte d'Ivoire, en Chine, au Bangladesh...). Cependant, cette activité, ainsi que les résidences des diplômés à l'étranger et les échanges traditionnels de mobilité des étudiants dans le cadre d'Erasmus (45 échanges conventionnés), ont été affectés par la récente crise sanitaire.

Le comité estime que le positionnement, l'identité, l'offre et l'affichage de l'établissement sont clairs et cohérents avec son environnement.

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

2/ Une stratégie très riche, dont les axes doivent être mieux hiérarchisés

L'ISBA déploie son projet selon trois axes : la recherche, l'international, et la fabrique culturelle, à partir desquels ont été déclinés ses objectifs opérationnels au cours de la période évaluée, à savoir :

- poursuivre la structuration de la recherche avec la mise en place d'un conseil scientifique, la réflexion sur des poursuites d'études ou de professionnalisation après le Master et d'autres pistes d'investigation, comme les arts sonores ;
- diversifier des partenariats internationaux centrés sur l'insertion professionnelle ;
- irriguer le territoire et définir l'ISBA comme un acteur de démocratie culturelle.

À l'international, la direction de l'ISBA et les enseignants ont développé de nombreux partenariats universitaires avec des écoles de prédilection, qui ont donné lieu à des actions variées (colloques, publications, etc.), à l'étranger ou à Besançon, à partir des axes de recherche de l'école.

¹⁴ Schéma d'Orientation et de Développement des Arts Visuels (Sodavi) de la région Bourgogne-Franche-Comté. Le Sodavi est un outil de construction conjointe des politiques publiques en faveur des arts visuels, au service des acteurs professionnels des arts visuels et des publics. Il est décliné selon les spécificités territoriales, accompagné ou mis en place par les Directions régionales des affaires culturelles.

¹⁵ L'ISBA, l'École média arts du Grand Chalon, et l'École Nationale Supérieure d'Art et de Design de Dijon.

¹⁶ Rapport d'activité 2019-2020

La fabrique culturelle gère les projets de l'ISBA pour les élèves et les anciens élèves. Si des séminaires ont été lancés avec des partenaires prestigieux (Centre Pompidou, EHESS, Frac, des laboratoires en Grèce et au Canada, etc.), l'ISBA mène aussi, au niveau du territoire, une activité sociale multiple et volontariste, que le comité salue.

La qualité des projets liés aux trois axes stratégiques est indéniable et leur dynamisme est salué par les partenaires de l'ISBA (y compris la Drac, la région, les musées, le Frac). Cependant, face à la très grande diversité des actions partenariales, le comité recommande de cartographier les projets, et d'établir un tableau de bord pour mieux les hiérarchiser (ambition, durée, coût, résultats, etc.).

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

3/ Des partenariats variés, à équilibrer et renforcer en matière économique

Sur le plan académique, à l'échelle de son territoire, l'école diversifie les contenus pédagogiques qu'elle destine à ses étudiants grâce à de nombreux partenariats et collaborations avec des unités d'enseignements spécialisés ou complémentaires (par exemple avec l'école de management *Burgundy School of Business* [BSB], école d'ingénieurs ENSMM, Arts de la scène, etc.). Les étudiants de 4^e et 5^e année de l'ISBA ont ainsi pu suivre des cours de management et participer durant plusieurs années aux journées de l'entrepreneuriat, tandis que des cours de Licence et de Master ont été mutualisés avec l'UFC en arts du spectacle.

L'ISBA a établi des relations avec les 12 partenaires de « Synergie Campus » (dont avec l'UFC, l'ENSMM, le CROUS, le CHU, le conseil régional, la CCI). C'est ce qu'elle a fait en particulier avec l'UFC dans le cadre de la licence « Métiers de l'exposition et techniques de l'information » de cette université. **Le comité salue également la possibilité offerte aux étudiants de l'ISBA d'intégrer une école doctorale au travers de co-tutelles de thèse avec l'UFC.**

Les partenariats internationaux sont riches et variés. Notons les échanges de la « Saison Suisse » avec les écoles de proximité transfrontalières à Berne et Genève, et les programmes menés à l'UQAM au Canada, ou aux Beaux-arts d'Athènes ou de Valence¹⁷. En parallèle, la politique de mobilité internationale obligatoire pour les étudiants s'appuie sur un réseau de 45 écoles et se traduit par une forte augmentation des recettes venant du programme de mobilités Erasmus auquel l'ISBA prend part¹⁸. Cette politique est devenue l'une des marques de fabrique de l'ISBA en favorisant le développement d'une culture internationale¹⁹.

Sur le plan culturel et socio-économique, de multiples projets et microprojets se sont développés entre autres avec le Centre d'art Gantner, les communes de Saint-Vit ou Chamblay, les médiathèques, les classes préparatoires du territoire. Dans un certain nombre de cas, il s'agit de projets pré-professionnels au côté des collectivités (comme auprès du service hygiène-santé de la Ville de Besançon ou du service urbanisme).

À l'échelle régionale, l'ISBA est à l'initiative du réseau « Plateforme » qui regroupe les cinq écoles d'art et de design, et qui a permis des expositions communes, des rencontres entre les étudiants et les enseignants, des semestres d'échanges, tout autant que la découverte du territoire local.

La fabrique culturelle a également comme objectif d'être proche des réseaux d'anciens étudiants (comme le réseau d'art contemporain des « Seize Mille », réseau d'art contemporain qui regroupe 32 structures d'art contemporain de la région Bourgogne Franche-Comté), et de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, qui prend souvent la forme de résidences à l'étranger, s'appuyant notamment sur le réseau d'artistes et de théoriciens internationaux régulièrement invités à l'ISBA²⁰. Les jeunes diplômés sont aussi conviés à participer à des expositions dans les locaux de l'établissement, qui facilitent les rencontres entre les étudiants et les jeunes professionnels.

L'école intervient également dans les réseaux régionaux de l'art contemporain et de la culture ou avec les acteurs impliqués dans le Sodavi²¹ : musées, Frac, centre sociaux et hospitaliers. Elle intervient aussi dans le cadre de projets de Besançon-Ville, de la Conférence des grandes écoles (CGE) de la région Bourgogne Franche-Comté.

¹⁷ Les programmes et la liste des publications sont dans les annexes du RAE.

¹⁸ Recette de 71000 € en 2021.

¹⁹ Les principales zones de mobilités sont transfrontalières avec la Haute École d'Art et de Design de Genève (HEAD) et la Haute École des Arts de Bern (HKB) ; européennes avec l'École des Beaux-Arts d'Athènes (ASFA) ou l'Université de Valencia (BBAA), transcontinentales avec l'Université Québec Montréal (UQAM), l'École d'Art d'Abidjan (INSAAC), la Mukden Factory, (Chine) notamment.

²⁰ cf. programme « Fronts et Frontières » à l'ISBA pour 2022-2023.

²¹ Voir supra.

L'impact culturel de l'établissement sur son environnement est fort. Au-delà des « Journées portes ouvertes », des manifestations comme le « Jour du Feu » ou les « Excentricités », de nombreuses initiatives de l'école participent au dynamisme culturel de Besançon ou de sa région, dont celle qui ont été énoncées plus haut. La « Grande galerie » de l'ISBA accueille une programmation axée sur les jeunes artistes. « La fabrique » valorise le travail d'élèves et d'anciens élèves de l'ensemble du territoire. L'action culturelle de l'ISBA se déploie également à l'international, dans tous les continents, et permet aux anciens de diffuser leurs travaux dans le monde entier.

Les partenaires rencontrés ont salué le dynamisme et l'engagement de l'ISBA pour le territoire, bien au-delà de Besançon. Néanmoins le temps de travail important pris par ces projets peut parfois détourner la communauté de l'activité quotidienne de l'école.

Le comité recommande :

- **de trouver un équilibre entre l'ensemble des actions culturelles de l'école et son cœur d'activité liée à la formation, en faisant des choix ou en trouvant l'accompagnement nécessaire auprès des enseignants ou des étudiants ;**
- **de rechercher des partenariats économiques, pour l'instant absents, qui pourraient proposer des projets financés aux étudiants.**

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

4/ Une gouvernance à consolider après une crise grave

Constitué en EPCC²², l'ISBA s'appuie sur les instances et outils de gouvernance propres aux établissements publics : un conseil d'administration (CA) et un conseil pédagogique de la vie étudiante (CPVE). Les instances sociales, (CT et CHSCT) sont quant à elles celles du CDG (centre de gestion territorial).

L'ISBA compte désormais un conseil de la recherche²³ créé en 2017 et co-présidé par le directeur de l'ISBA et un professeur des universités et directeur de l'unité CIMARTS (création intermodalité et mémoire dans les arts et spectacles) de l'Université de Franche-Comté. S'il ne s'est réuni qu'une seule fois, il est désormais institué. Au-delà des orientations scientifiques et de l'adossement des formations à la recherche, la question du 3^e cycle est aussi un objet de débat. De même, le conseil de perfectionnement²⁴, mis en place en 2021 a pour rôle de mieux structurer les différents programmes et modules pédagogiques des études dans le cadre des parcours des étudiants.

Le directeur se charge essentiellement de la stratégie et des nouveaux projets. Il en tient informé directement le CA. Le CPVE se charge de la concertation entre la pédagogie et l'administration et se réunit au moins deux fois par an²⁵.

La direction est épaulée par une directrice adjointe, celle-ci supervisant à la fois le secrétariat général les ressources humaines, et la gestion administrative et financière de l'école. En l'absence du responsable depuis juin 2022, elle supervise de facto la mise en œuvre des actions culturelles et de la communication²⁶. Une directrice des études nommée depuis 2021 et placée sous la responsabilité directe du directeur assure le lien entre les équipes pédagogiques, la direction et les équipes administratives, en partageant les responsabilités pédagogiques opérationnelles²⁷. Après des périodes de dialogues difficiles lors des crises sanitaire et morale, le comité perçoit une prise de conscience du nécessaire partage des responsabilités des projets et de l'organisation générale de l'école.

Les étudiants ont constitué un BDE, pour les représenter et faire entendre leurs positions. Les enquêtes sur la qualité des enseignements mises en place donnent à voir un niveau de satisfaction raisonnable²⁸.

Le comité estime que l'école a amorcé une dynamique récente positive en instituant un conseil de perfectionnement et de la recherche, qu'elle veillera à convoquer régulièrement.

²² Voir supra.

²³ Recommandation Hcéres 2016.

²⁴ Recommandation Hcéres 2016.

²⁵ cf. statuts de l'ISBA.

²⁶ À la suite à une prise de fonction dans une autre école, le poste est actuellement vacant.

²⁷ Organigramme.

²⁸ Voir infra domaine 3.

5/ Une communication externe à relancer

L'école dispose d'un site internet fonctionnel ayant une charte graphique cohérente réalisée par des anciens élèves et communique par le biais d'une newsletter et des réseaux sociaux de type *Facebook*, *Instagram* et *YouTube*. Les éditions de recherche réalisées par l'école sont par ailleurs de belle qualité.

Le comité n'a pas d'information précise sur l'organisation éditoriale. Il importe de retrouver une relation avec les publics et la presse en réfléchissant collectivement dès que cela sera possible à **une stratégie de communication externe mettant en avant le projet d'établissement et ses axes de développement partagés (en matière de recherche et de projets internationaux notamment)**. Le comité recommande aussi à l'ISBA de traduire son site internet en anglais, compte tenu de sa politique partenariale internationale.

En matière de communication interne, le comité recommande également de mieux structurer la vie démocratique de l'école, en complétant l'intranet mis en place tardivement, mais que les étudiants se sont appropriés quotidiennement. Le comité recommande aussi d'identifier les meilleurs outils de communication internes complémentaires (affichage, réunions, intranet, réseaux...) en associant les étudiants à ce travail d'identification.

6/ Un système d'information autonome et une politique de la qualité à construire

Le comité n'a pu obtenir de précisions sur le fonctionnement de l'ENT et des outils de gestion des ressources humaines (RH), de scolarité et des finances durant la période de référence. Il n'a pas pu apprécier si le manque d'autonomie vis-à-vis de la ville de Besançon dans les domaines des finances, des RH, et du patrimoine a perduré. **Il recommande de mettre en place rapidement un véritable système d'information facilitant le pilotage autonome de l'EPCC, avec l'aide de la ville de Besançon, aussi bien en matière administrative qu'en matière de gestion de la scolarité.**

La politique de la qualité est appréhendée au niveau des formations, mais elle n'est pas perçue comme un levier d'amélioration globale du fonctionnement de l'établissement, par des processus et des méthodes.

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

7/ Des outils de pilotage et d'analyse des coûts à développer

En matière d'outils de pilotage et de programmation financière autonomes, les applicatifs de gestion de la ville de Besançon dont se sert l'école n'ont ni les données ni les requêtes automatisées, ce qui contraint l'ISBA à travailler manuellement²⁹. Il n'existe pas non plus d'outils de suivi budgétaire et analytique, comme le souligne la synthèse du rapport d'audit de 2020 de la ville de Besançon. Cette situation constitue un obstacle à la visibilité par les instances de la situation financière de l'école et peut présenter un risque pour l'établissement. **Le comité recommande de formaliser les préconisations de l'audit de 2020³⁰ avec un portage par la direction de l'école et un suivi présenté au conseil d'administration.**

Sur le plan financier, de gros efforts ont été réalisés par l'école pour stabiliser les charges de fonctionnement (2,254M€ en 2017, 2,362M€ en 2021). La masse salariale a peu varié (autour de 1,8M€ entre 2017 et 2020). Celle-ci représente 82% des dépenses de fonctionnement en 2020.

En revanche, les recettes de fonctionnement de l'école³¹ ont baissé entre 2017 et 2021, passant de 2,44 M€ à 2,21 M€. Globalement, si la ville de Besançon reste le principal financeur de l'école (60% du budget), sa participation a fortement diminué entre 2013 et 2021, passant de 1,829M€ à 1,429M€ (bien qu'elle remonte légèrement en 2022). Malgré les compléments apportés par le Grand Besançon et les décalages de versement de diverses subventions et projets de recherche variables suivant les années, l'école semble être sur une trajectoire descendante, avec un résultat déficitaire depuis 2018 (-151 119 euros en 2021)³².

L'ISBA pourrait donc être en difficulté pour faire face à des aléas financiers conjoncturels, comme la hausse du coût de l'énergie.

²⁹ cf. entretiens.

³⁰ RAE, page 24 « Le passage à une comptabilité analytique améliorée ».

³¹ En 2020, la répartition des recettes de l'établissement était la suivante : Ville de Besançon : 1 429 000 € ; Ministère de la Culture : 310 000 € ; Recettes propres : 250 000 € ; Grand Besançon Métropole : 110 000 € ; Erasmus : 74 000 € ; Région : 85 000 €

³² cf. audit financier réalisé par la ville de Besançon et comptes administratifs.

Le comité recommande à l'ISBA de négocier avec l'État (Drac) et les collectivités une prévision pluriannuelle de leurs engagements financiers pour permettre à l'ISBA de mettre en œuvre son projet pédagogique dans de bonnes conditions.

En ce qui concerne les investissements, le comité note avec intérêt le programme pluriannuel de l'ISBA, qui prévoit un budget important pour l'achat de matériel informatique ou technique.

8/ Un dialogue de gestion qui s'améliore

Le débat d'orientation budgétaire permet une discussion sur les orientations stratégiques de l'ISBA au conseil d'administration³³. La situation financière étant très contrainte, il n'y a pas de budgets pour des nouveaux projets, et les échanges se limitent aux éventuels appels à projets de la région, notamment.

Malgré l'absence d'outils de pilotage, l'audit de 2020 déjà mentionné³⁴ a permis de mettre en place une comptabilité analytique en cours d'amélioration, qui aidera à anticiper la gestion (départs en retraite, remplacements de poste, glissement vieillesse technicité, réforme du grade de PEA³⁵...) et proposera un DOB³⁶ plus précis. Le comité n'a pas d'information sur la politique de recrutement des enseignants conduite par l'école.

Le recensement des besoins en investissement se fait avec les responsables des ateliers et les enseignants concernés.

Au vu des inquiétudes et des interprétations liées à la situation financière fragile de l'ISBA, le comité recommande d'introduire une information portant sur les budgets au travers des communications adressées aux enseignants et aux délégués étudiants.

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

9/ Une politique de ressources humaines à développer

La secrétaire générale a sous sa responsabilité la gestion financière, la gestion des ressources humaines et les équipes techniques. Deux ETP assurent à la fois la gestion financière et des ressources humaines.

Aujourd'hui la ville de Besançon a encore à sa charge la gestion individuelle d'une grande partie de l'équipe (22 agents) mise à disposition de l'école (MAD) ; l'école assure quant à elle la prise en charge des 14 agents contractuels.

Au fur et à mesure des départs, la stratégie de l'école est de procéder au remplacement des mises à disposition par des recrutements directs, ce qui est indispensable mais conduira pour le service des RH à une charge de travail accrue, qui devra être soutenue.

La procédure de recrutement de postes vacants a été formalisée par la rédaction de fiches de poste, leur publicité et le recueil des avis de jury de recrutement.

Le comité recommande de conforter le secrétariat général en ressources complémentaires, afin de faire face au surcroît de travail en matière de gestion financière et de RH ; et de formaliser les lignes directrices de gestion auprès des instances (construction budgétaire, temps de travail, formation, recrutement, etc.).

10/ L'accompagnement des parcours professionnels est en place, mais la GPEEC et le dialogue social restent à construire

Le plan de formation du personnel est proposé en CPVE, validé au CDG³⁷ et transmis pour avis au comité technique du CDG. Il comprend une aide pour la préparation des concours pour le personnel administratif et un accompagnement des titularisations des enseignants. Les entretiens professionnels annuels, souhaités à l'avenir pour les enseignants, sont réalisés pour les équipes administratives et techniques.

Les coordinateurs ou chargés de responsabilités pédagogiques bénéficient d'une décharge horaire appliquée à leurs cours.

³³ cf. PV du CA du 2/12/20.

³⁴ Voir *supra*.

³⁵ Professeur d'enseignement artistique.

³⁶ Débat d'orientation budgétaire.

³⁷ Centre de gestion territorial.

En matière de GPEEC³⁸, beaucoup de progrès restent à réaliser. Certes, l'équipe est stable et les départs sont remplacés, mais le comité n'a pu recueillir davantage d'information durant la visite en dehors d'une référence à une anticipation de départs en retraite.

Le comité encourage l'ISBA à s'engager dans une véritable politique de GPEEC en s'appuyant sur la comptabilité analytique.

L'école s'est attachée à la recherche de la parité entre les hommes et les femmes, à la diversité, à la lutte contre les discriminations et aux luttes contre les violences sexuelles et sexistes notamment au travers de communications internes (affichages, diffusions de messages, etc.) et externe (publication de la charte de non-discrimination de l'Andéa) et au sein des jurys et des conseils internes³⁹. La parité est aussi observée parmi les enseignants et le personnel administratif.

11/ Un dialogue social à installer

L'école ne dispose pas d'instances internes de dialogue social. Ce sont le comité technique et le comité en charge des questions d'hygiène et de sécurité du centre de gestion territorial de Besançon qui sont amenés, le cas échéant, à statuer sur des problèmes spécifiques à l'école : une situation peu satisfaisante selon le comité.

La qualité de vie au travail a été saluée par le rapport de l'agent chargé de la fonction d'inspection de santé et sécurité (ACFI), mais elle a été mise à mal lors de la crise interne de l'école en 2020. Un travail autour du règlement intérieur ou d'un livret-règlement des équipes pourrait apporter également de la transparence après la crise vécue par l'école, intégrant les chartes anti-discriminations.

Le comité recommande à l'ISBA la création d'une instance interne de dialogue social pour ses personnels en matière d'emploi, de formation, de qualité de vie au travail, et de rémunération, faisant le cas échéant le lien avec le CT et le CHSCT du centre de gestion territorial.

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

12/ Un patrimoine immobilier important, mais à remettre aux normes

Le bâtiment a été conçu pour être une école d'art dans les années 1970, offrant une qualité et une fluidité de l'espace, mais nécessitant une remise aux normes et une réhabilitation thermique. Il appartient à la ville de Besançon qui en assure les charges du propriétaire. Un responsable technique de l'école également agent de prévention, ainsi que deux autres agents, en assurent la maintenance et les petites réparations. L'espace offre une moyenne de 35 M² par étudiant, ce qui est dans la fourchette haute des écoles d'art. Les nouveaux espaces sont aménagés au fil des années (salle consacrée à la recherche en bibliothèque, nouvelle salle des professeurs à proximité des élèves).

Le patrimoine immobilier de l'ISBA est géré par la direction du patrimoine de Besançon. La programmation technique et financière des travaux est élaborée par les équipes de la collectivité. Le montant du budget de la ville de Besançon est très variable d'une année à l'autre et son augmentation devient essentielle pour faire face à celle des dépenses énergétiques.

La réalisation des travaux de remise aux normes du bâtiment dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement est une priorité qui pourrait faire l'objet d'un cofinancement des collectivités (ville, métropole et région).

Actuellement, une partie du budget d'investissement permet une rénovation par étapes, en fonction des urgences, entre le respect des normes actuelles et les nouveaux espaces à créer. Le bâtiment de l'ISBA est inscrit comme « Architecture contemporaine remarquable », label qui permet notamment, à défaut d'aide financière, de bénéficier d'une aide technique de l'État lors de sa réhabilitation.

Le comité estime que les travaux de réhabilitation devraient s'inscrire dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement, dont il n'a pas vu l'existence au moment de la visite.

En matière de responsabilités environnementales, les actions menées par l'établissement commencent à émerger au travers d'actions diverses : régulation du chauffage, recyclage, constitution de bacs de

³⁸ Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)

³⁹ RAE p. 23.

compostage et tentatives de jardins partagés dans les patios de l'école. Les programmes de la recherche⁴⁰ abordent clairement cette question.

Conclusion du domaine 1 : le pilotage politique et opérationnel

Points forts

- Un établissement réputé au plan national, dynamique, attractif et compétitif ;
- Un foisonnement de projets qui donnent une visibilité à l'établissement ;
- Des démarches à l'international nombreuses et de grande qualité ;
- L'engagement des équipes et des étudiants ;
- Un dynamisme des équipes retrouvé après les difficultés de la période 2020-2022.

Points faibles

- L'absence d'outils de pilotage fiables et partagés, de système d'information, d'outils d'analyse, d'évaluation et de prospective ;
- Une fragilité financière qui entraîne aussi un manque de moyens humains.

Recommandations :

- Formaliser la stratégie de l'établissement (partenariats en formation et recherche) en valorisant l'ancrage territorial de l'ISBA, l'originalité de sa pratique artistique, et en hiérarchiser les actions à conduire ;
- Consolider la gouvernance en réunissant régulièrement les conseils de la recherche et de perfectionnement, notamment en partageant plus largement les analyses et les missions auprès des équipes ;
- Mettre en place avec les tutelles un contrat pluriannuel de moyens.

⁴⁰ RAE p. 22-23.

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

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

1/ Mieux définir les aspects théoriques et méthodologiques de la stratégie de recherche

L'unité de recherche « Fronts et Frontières », unité sans statut particulier, oriente ses travaux sur les notions de frontières physiques et symboliques dans un esprit d'engagement, en s'inspirant de l'histoire et du territoire de la Franche-Comté. Elle comprend deux « pôles » :

- « Le corps de l'artiste » (14 chercheurs associés dont 12 MCF ou PU⁴¹) qui s'intéresse à la présence physique, l'engagement corporel dans la création, et aux conditions - mentales, émotionnelles, physiques - qui permettent l'échange et le rapport à l'autre ;
- et « Contrat social » (5 PEA) qui pose la question de l'engagement de l'artiste dans la société et du pouvoir de l'imagination.

Deux nouveaux programmes « temporaires » se sont ajoutés récemment à ces axes structurels :

- « *Foley objects* » (dossier déposé en 2021 auprès du ministère de la Culture) qui est transdisciplinaire et offre un modèle d'étude des médias et des dispositifs entre le son, la chorégraphie, la sculpture et le cinéma.
- et « *Teaching to transgress, Tool Box* », un programme de réflexion pédagogique internationale.

Ces axes de recherche ont donné lieu à 38 expositions, 31 résidences notamment au cours de la période d'évaluation⁴² avec la collaboration de partenaires internationaux (par exemple avec l'Alliance française de Chittagong au Bangladesh, le laboratoire Hexagramm de l'UQAM, l'école des beaux-arts à Athènes, le Grand Erg en Belgique), et territoriaux (expositions au Frac et à l'UFC avec le département de Licence « Arts du spectacle »⁴³).

Un argumentaire de recherche cohérent légitime l'intitulé « Fronts et Frontières ». Les programmes permettent des adossements à la recherche, en lien avec la pédagogie et les ARC⁴⁴. Ils alimentent aussi les étudiants par une « recherche-crédation » qui les aide à identifier leurs projets.

Le dossier d'auto-évaluation recense un nombre important d'actions culturelles, de 9 publications⁴⁵, mais manque de précisions sur ses méthodes, les objectifs et les résultats qui devraient permettre de mieux comprendre les contenus de recherche proprement théoriques, réflexifs ou poétiques et leurs interactions avec les pratiques.

Les limites à la réalisation de ces objectifs sont identifiées : une équipe réduite, une irrégularité des événements, un essoufflement dans la durée, une communication perfectible et un budget insuffisant.

Le comité recommande de préciser les champs de recherches et, à partir du travail accompli, de définir une politique scientifique (objets de recherche, champs disciplinaires, méthodes, finalités, applications), en collégialité avec les enseignants et des représentants des étudiants.

L'installation du conseil de la recherche et du conseil de perfectionnement où siègent aussi des universitaires, devrait permettre de mener à bien ces objectifs.

En dehors des appels à projets du ministère de la Culture labellisant et finançant des unités et des programmes de recherche, des discussions sur les avancées méthodologiques se prolongent au sein du réseau des écoles supérieures d'art (Andéa). **Le comité recommande à l'ISBA d'étudier un processus d'évaluation des résultats et des contenus scientifiques, en s'appuyant sur des échanges méthodologiques avec des réseaux d'écoles et d'universités françaises ou internationales.**

⁴¹ <http://www.isba-besancon.fr/spip.php?article6>

⁴² Annexes du RAE, pp. 50-53.

⁴³ cf. le dernier événement sonore de *Foley objects* en avril 2022, au musée des Beaux-arts.

⁴⁴ Ateliers de recherche et de création

⁴⁵ Articles de revues spécialisées et monographies, annexes du RAE, p. 44.

2/ Mieux identifier et suivre la recherche à l'échelle du territoire

Les partenariats avec des acteurs du territoire s'organisent de façon multiforme autour de la pédagogie, de l'action culturelle et de la recherche. Ils permettent des invitations de chercheurs dans l'école (jury, conférences), des échanges sur la « recherche-crédation », et des actions pédagogiques et événementielles.

Ces partenariats impliquent :

- un grand nombre d'établissements : l'université de Franche-Comté avec le laboratoire Cimeos⁴⁶ pour un programme rattaché à l'axe « le corps de l'artiste » et avec l'UFR « sciences humaines » pour des conférences en histoire et philosophie de l'art ; l'école Média Art (EMA) du Grand Chalon voisine et sa recherche sur les « Mondes visuels » ; et des institutions (musées, Frac, Les deux Scènes, conservatoires, etc.) ;
- des programmes conjoints organisés avec les partenaires académiques évoqués plus haut⁴⁷ ;
- des projets allant de l'accueil d'étudiants à des projets pluriels comprenant des expositions, des performances, des workshops, des éditions, et pouvant déboucher sur de la « recherche – action ». Le partenariat avec le Centre Gantner de Bourgogne permet par exemple l'organisation d'événements artistiques et d'actions culturelles avec les étudiants dans le champ du multimédia.

En revanche, certains projets de recherche (comme ceux qui sont menés avec le musée de Belfort par exemple) restent évasifs et de l'ordre de la déclaration d'intention, révélant plutôt des alliances ponctuelles non structurées en réseaux de recherches pluriannuelles, ne dépassant pas la seule rencontre d'univers différents.

Le manque d'information sur le suivi des projets de l'école s'est traduit par une forme de déception de la part de certains partenaires, souvent très demandeurs de ces informations, comme de la part du comité auprès duquel des informations vérifiables qualitativement ou quantitativement n'ont pas pu être obtenues (nombre de projets, nombre d'étudiants, résultats, etc.).

Le comité recommande que le suivi des projets partenariaux de l'ISBA donne lieu à une forme d'évaluation systématique explicitant leur faisabilité, leur réussite, leur résultat, et leur cohérence interne et externe.

La relative stabilité de l'activité de recherche depuis plusieurs années permet à l'établissement d'être reconnu pour ses activités dans certains champs d'expérimentation et donc d'être attractif. Un post-diplôme a été lancé en 2020/2021, conçu comme « une année de réflexion, d'expérimentation et de travail »⁴⁸ dans un objectif de professionnalisation, dont l'école indique dans son RAE que cette session n'a pas été suffisamment concluante au regard des effectifs et des attentes de la Région et de la DRAC⁴⁹. Il est en effet difficile de développer ces possibilités sans action de communication, car le terrain est désormais concurrentiel (toutes les écoles étant poussées à définir des champs de recherche spécifiques).

Le comité recommande à l'ISBA d'étudier le rapprochement de son unité de recherche « Fronts et frontières » avec d'autres unités complémentaires (au plan national ou international) pour permettre aux étudiants de poursuivre leur recherche, dans le cadre d'un 3^e cycle co-dirigé (co-tutelle de thèse, PhD ou DSRA).

Le comité recommande aussi un rapprochement avec l'école EMA du Grand Chalon pour mener un développement commun de la recherche à l'échelle régionale.

3/ L'internationalisation, un axe majeur pour l'ISBA qui favorise le développement de l'activité de recherche

Les échanges internationaux font partie des axes de travail prioritaires pour l'ISBA, école « transfrontalière ». En dehors des mobilités obligatoires en 2^e cycle, l'école a proposé des programmes bilatéraux reposant sur des ateliers communs, des événements performatifs, des recherches pédagogiques, des invitations d'enseignants de l'ISBA à l'étranger ou des invitations organisées par l'école.

Des accords ont été choisis et permettent un équilibre entre les pays et les cultures⁵⁰.

Une recherche autour d'une boîte à outils pédagogique « *Teaching to transgress, Tool Box* » a permis d'obtenir des fonds européens en partenariat avec l'ERG de Bruxelles et Valand Academy de l'université of Gotenburg (Suède). Elle a démarré avec un atelier de recherche et de création à la Saline d'Arc et Senans, en 2018,

⁴⁶ Unité propre de recherche « Cimeos » (Communications, Médiations, Organisations, Savoirs) de l'université de Bourgogne

⁴⁷ Cf. Domaine 1.

⁴⁸ Cf site internet de l'ISBA

⁴⁹ RAE p. 15

⁵⁰ avec l'UQAM au Canada, la voisine Suisse, la Grèce, partenaire de longue date, l'Europe avec la faculté des Beaux-Arts de l'Université Polytechnique de Valencia, l'Afrique avec l'INSAAC d'Abidjan, la Chine avec la Mukden Factory de Shenyang... cf. supra.

dont les suites n'ont pas été précisées. Seuls deux colloques sont mentionnés⁵¹, sans programme ni argumentaire. La question de la régularité des colloques, des traces éditoriales notamment est donc posée.

Comme d'autres échanges internationaux, les actions se sont interrompues avec la crise sanitaire. La capacité de mettre en place des programmes internationaux, de les organiser et de les suivre, est un travail important. Un demi-poste est affecté au pôle « coopération internationale », ce qui paraît insuffisant pour le comité.

Le comité recommande d'établir des priorités dans la programmation scientifique avec le conseil de la recherche et améliorer le suivi des produits qui en découlent.

Par ailleurs, le comité constate que certaines écoles prestigieuses (comme Karlsruhe university of art and design ou l'université Aalto en Finlande⁵²) acceptent le conventionnement de l'ISBA, mais ne le mentionneront pas parmi leurs partenaires. Le comité recommande en conséquence à l'ISBA, de veiller à la mise en valeur de son excellence.

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

4/ Une politique de ressources sous contraintes

L'ISBA dispose de très peu de ressources en propre (essentiellement issues des inscriptions) et la recherche dépend largement des appels à projets du ministère de la Culture et de la région Bourgogne Franche-Comté. Cette situation ne permet que difficilement à l'établissement de participer à des appels à projets communs ou pour lesquels il est nécessaire d'apporter une part de contribution propre.

Pourtant l'ISBA coordonne une veille des financements incluant la recherche pour le compte des établissements d'arts et de design membres du réseau régional « Plateforme »⁵³. Cette coordination n'ayant pas débouché sur des résultats concrets, **le comité recommande à l'ISBA de redéfinir les rôles respectifs des partenaires du réseau « Plateforme » en mutualisant les coûts d'une recherche de financements. Le comité recommande en dernier ressort à l'ISBA de diversifier les ressources extérieures de la recherche.**

La régie assiste les enseignants dans la réalisation scénographique des expositions et l'organisation logistique des événements.

Le site internet et l'intranet relaient la communication scientifique de l'établissement.

Animée par deux personnes à temps plein, la bibliothèque est devenue un centre documentaire et de recherche équipé d'une salle consacrée à la recherche.

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

5/ Des choix stratégiques de diffusion de la recherche produisant de riches résultats

Les nombreux événements ou expositions que mène l'ISBA ouvrent le territoire à une culture de créations. Cette réalité a été exprimée par les partenaires rencontrés par le comité lors des entretiens. Exposés de réflexions, travaux de création, production d'ouvrages⁵⁴ permettent une dissémination de la connaissance et un partage des connaissances, notamment dans les lieux d'exposition de l'ISBA ouverts au public. Beaucoup d'anciens étudiants sont inscrits dans le réseau des Seize Mille⁵⁵.

Les activités de recherche ont repris plus intensément en 2022, après la pandémie. Se sont tenus le séminaire international d'Objets Foley « Envisager le son dans l'art performance - une épistémologie Intermédia »⁵⁶ au

⁵¹ RAE p. 7.

⁵² <https://hfg-karlsruhe.de/en/international/outgoings/partnerhochschulen/erasmus-partnerhochschulen/>

⁵³ Voir *supra*.

⁵⁴ Voir *infra*, <http://isba-besancon.fr/spip.php?article43>

⁵⁵ Voir *infra*.

⁵⁶ <http://www.isba-besancon.fr/spip.php?article950>

musée des Beaux-arts et d'archéologie de Besançon ; ainsi que les évènements « Jour du feu » à l'ISBA et « Back to the trees »⁵⁷.

Le comité salue l'engagement social de l'ISBA, qui souhaite concilier l'enseignement supérieur avec le refus de l'exclusion, autant par l'accueil du handicap que de l'aide sociale (un lien spécifique de l'école avec les classes préparatoires du territoire, la politique en faveur des boursiers, et la veille psychologique).

Là encore, le comité regrette l'absence d'un processus d'inventaire ou d'une évaluation des succès et des échecs des actions menées. **Il recommande à l'ISBA d'évaluer également les résultats de la diffusion des résultats de sa politique de recherche.**

Le comité recommande à l'ISBA **d'impliquer les étudiants dans des actions de médiation culturelle, comme des expositions ou éditions, appuyées par une formation spécifique et un financement partenarial.**

Concernant la vie professionnelle, l'ISBA sensibilise les enseignants et les étudiants sur la propriété intellectuelle et les droits d'auteur, la mise à disposition ou la vente d'œuvres⁵⁸.

L'ISBA sensibilise ses étudiants à la vie professionnelle et l'entrepreneuriat par le biais notamment des projets menés⁵⁹ au sein du territoire, mais n'a pas encore développé d'activité structurée sur ce point. Les activités de transfert, ou de ce qui pourrait s'y apparenter, se limitent au projet de workshop dans le cadre des « Journées de l'entrepreneuriat », ou à l'atelier « Résident » qui chaque année identifie une entreprise accueillant des élèves de l'ISBA.

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

6/ Favoriser la participation des équipes à la politique de soutien

L'ISBA utilise autant que possible les décharges de service⁶⁰ et des majorations horaires pour les coordinateurs et responsables engagés dans les deux axes de recherche. Les problématiques courantes liées aux moyens humains sont identifiées. Mais une lassitude se fait sentir chez ceux-ci : **le comité recommande à l'école de proposer un roulement des responsabilités administrative de recherche trop souvent portées par les mêmes personnes en précisant la fréquence des rotations et le profil des enseignants recherchés.**

En ce qui concerne la programmation de l'action culturelle et les dossiers d'appels d'offres, **le comité recommande un partage des tâches entre les services pédagogiques et administratifs, à mettre en œuvre dans le cadre d'une réunion de qualité de service. Le comité recommande également à l'ISBA de chercher à mutualiser les réponses aux appels à projets d'innovation et de dissémination avec d'autres établissements académiques du territoire.**

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

Points forts

- Une activité de recherche exploratoire et appliquée, présente, lisible, internationale, permettant un adossement fructueux des formations.

Points faibles

- Une confusion sur les contenus de la recherche : entre une recherche scientifique, une recherche au service de la pédagogie (notamment dans les ARC) et des manifestations culturelles liées à la recherche ;

⁵⁷ « Jour du feu » est un évènement annuel organisé à l'ISBA dans le domaine du céramique, et « Back to the trees » invite les étudiants à participer avec des artistes de tout horizon à « parler d'arbres en forêt » par les arts du spectacle, visuels et sonores.

⁵⁸ Le champ de la création contemporaine celui du droit à l'image et de la question de la répartition des droits.

⁵⁹ cf. supra

⁶⁰ « Le responsable de la recherche bénéficie d'1/4 temps et les responsables des deux axes d'1/8 de temps tout comme le responsable des mobilités Erasmus », RAE, p. 32.

- Un post-diplôme qui demande à être revu et consolidé.

Recommandations

- Mieux définir les champs de recherche et, à partir du travail accompli, une politique scientifique (objet de recherche, champs disciplinaires, méthodes, finalités, applications) de façon collégiale avec les enseignants et des représentants des étudiants ;
- Mettre en place une évaluation systématique des contenus scientifiques de la recherche, de ses résultats et de sa diffusion ;
- Demander au conseil de la recherche d'étudier les différentes possibilités de 3^e cycle ;
- Envisager de partager l'unité de recherche « Fronts et Frontières » avec d'autres laboratoires complémentaires au plan national ou international afin de permettre aux étudiants de poursuivre leur recherche dans le cadre d'un 3^e cycle co-dirigé (doctorat, PhD ou DSRA) ;
- Diversifier les ressources extérieures de la recherche ;
- Proposer un roulement des responsabilités de recherche, de programmation de l'action culturelle et de suivi des dossiers d'appels d'offres ;
- Impliquer les étudiants dans des actions de médiation culturelle, comme des expositions ou éditions, appuyées par une formation spécifique et un financement partenarial

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

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

1/ Une offre de formation bien positionnée et riche de partenariats

Le 1^{er} et le 2^e cycles en art et communication construisent leurs propres pédagogies théoriques et pratiques en proposant néanmoins des transversalités au travers d'ateliers, des ARC, de semaines transversales, et des cours du soir. Après une 1^{re} année commune, des passerelles entre les options se font marginalement jusqu'à la 4^e année et sont examinées par le conseil d'enseignement. L'école revendique par ailleurs la formation d'étudiants qui ne seront pas nécessairement des graphistes ou des artistes, mais des « citoyens agiles et capables de s'adapter ».

Le champ de recherche « Fronts et frontières » structure et fédère la formation dès le 1^{er} cycle par le biais des ARC et ancre l'école dans son territoire et son histoire sociale.

Les maquettes pédagogiques favorisent l'interdisciplinarité. L'enseignement des langues par exemple s'appuie sur les thématiques artistiques des étudiants et la préparation des mobilités. L'interdisciplinarité est aussi encouragée dans le cadre des collaborations avec les institutions artistiques (Frac, Scène nationale, Conservatoire, musées ...) ou encore avec des partenaires territoriaux ou internationaux.

Un enseignement par la pratique est aussi encouragé au moyen d'ateliers techniques définis comme des lieux ouverts ; et chacun des étudiants à partir de la 2^e année bénéficie d'un espace de travail individuel.

Les partenariats pédagogiques récents ont favorisé de nouveaux enseignements à l'ISBA autour de la vie professionnelle (avant la crise sanitaire) : des cours d'entrepreneuriat à la BSB avec un objectif de co-diplôme ; la participation à des spécialités et des séminaires au sein de l'ENSMM (demandant de bonnes connaissances techniques néanmoins) et au Master METI⁶¹ et Arts du spectacle de l'université de Franche-Comté ou du Conservatoire Théâtre ; et des formations à la vie professionnelle avec Culture Actions.

En parallèle, l'ENSMM et METI bénéficient d'une formation au design et de projets tutorés par l'ISBA.

L'ouverture des étudiants vers l'extérieur passe aussi par des stages et des rencontres avec le monde professionnel, par la participation à des séminaires, ou à un semestre dans une autre école. Un parcours personnalisé est ainsi validé dans le cadre d'un supplément au diplôme.

Enfin, la question du développement durable est abordée dans le cadre d'ateliers de création, portant notamment sur la récupération. **Le comité suggère de les compléter par des formations spécifiques.**

Le comité recommande à l'ISBA de veiller aux réciprocity des partenariats pédagogiques⁶² à moyen terme, et de vérifier que des contenus trop techniques ne constituent pas un obstacle à l'acquisition de compétences supplémentaires.

2/ Une internationalisation des formations déjà engagée

La mobilité internationale dans le cadre de partenariats Erasmus de six mois au 1^{er} semestre du 2^e cycle structure la formation, avec un choix de 45 destinations conventionnées. Le comité en salue les effets de complémentarité pédagogique essentielle pour l'étudiant et l'occasion de futures collaborations pour lui et l'école. Les étudiants sont accompagnés dans le choix de leur école d'accueil par le chargé des coopérations internationales ayant un statut d'attaché territorial partageant 50 % de son temps entre les pôles « scolarité » et des « relations internationales », en lien avec un enseignant conseiller pour l'international et l'enseignant coordinateur pédagogique de l'option.

Malgré les actions importantes menées par l'ISBA pour développer sa politique internationale, les mobilités entrantes (Erasmus, Campus France) restent moins nombreuses (18 en 2018-2019, avant la crise sanitaire, contre 34 en mobilités sortantes). L'attrait des étudiants pour les grandes capitales régionales étant plus spontané, l'enjeu est alors de valoriser l'identité particulière de l'ISBA,

⁶¹ Management des Entreprises Technologiques et Industrielles.

⁶² I.e. METI à l'ENSMM.

Pour développer le nombre de mobilités entrantes, le comité suggère de communiquer sur les atouts de l'ISBA et d'identifier de nouveaux dispositifs de financement : « Entr'école », les programmes européens (Horizon Europe) ou territoriaux (avec l'agence nationale de la cohésion des territoires), ou encore les outils et les événements proposés par Campus France.

3/ Une politique de formation à et par la recherche en progression

Les ARC s'appliquent aux étudiants des deux cycles et constituent un cadre structurant de la formation « à et par la recherche ».

La rédaction d'un mémoire complète le projet plastique, en master et désormais en licence. Leur élaboration est suivie (notamment celui du 2^e cycle) par un groupe d'enseignants spécifiquement désignés (six en 2^e cycle).

L'unité de recherche de l'ISBA a permis de faire venir des intervenants et des chercheurs à différentes occasions et de développer une culture de la recherche. Son fonctionnement ayant été interrompu par la crise sanitaire et morale à l'ISBA, le conseil de la recherche devra proposer une ouverture plus grande au 3^e cycle⁶³.

4/ Une politique de documentation efficace

L'ISBA a aménagé des services adaptés aux spécificités de l'école, comme une salle dite « de recherche », l'accès aux médias et aux formations. Elle archive et met à disposition les mémoires des étudiants en tant qu'aide pédagogique ; de plus, elle informe mensuellement la communauté de ses nouvelles acquisitions.

La politique de documentation s'est adaptée avec efficacité au contexte de la covid, comme aux besoins de consultation du travail de recherche. Des partenariats documentaires sont déployés pour le prêt de documents avec l'adhésion au réseau BEAR, et avec l'espace multimédia Gantner qui met sa médiathèque à disposition des étudiants et prête ses 20 000 documents en rotation.

5/ Une politique de professionnalisation des formations à réinventer

Au cours du 1^{er} cycle, la sensibilisation au monde professionnel se concrétise depuis 2016 par un stage obligatoire de deux semaines, évalué sur la base d'un rapport réalisé par chaque étudiant. **Le comité invite l'ISBA à en apprécier l'incidence sur leur insertion future.**

Au cours du second cycle, l'obligation de départ en mobilité Erasmus de six mois dégage l'étudiant de son obligation de stage. Pourtant la réalisation de stage à l'étranger ou en France est compatible avec une mobilité Erasmus. **Le comité recommande à l'ISBA de favoriser la réalisation de stages dans le cadre de mobilités Erasmus en impliquant les coordinateurs et les étudiants concernés.**

Le partenariat avec la BSB permet l'organisation des cours portant sur l'entrepreneuriat culturel ; des ateliers individuels sur le statut d'artistes-auteurs sont proposés par l'association « Culture Action ».

Par ailleurs, le comité encourage la poursuite du travail prospectif mis en place sur le devenir artistique et économique des étudiants au XXI^e siècle.

Sans se lancer dans une vaine recherche systématique de financement de projets, mais en considérant les relations multiples de l'école, sa visibilité, et ses deux options complémentaires, le comité estime que des partenariats économiques prospectifs peuvent également se développer pour le plus grand bien des étudiants, comme ceux avec des entreprises du territoire. Ces partenariats peuvent permettre la prise en charge de matériaux et éventuellement de prix ou de bourses en faveur des étudiants.

Le comité souligne aussi l'importance de la VAE à l'ISBA qui permet de mélanger les cultures entre les professionnels en reprise d'études et les étudiants des 1^{er} et 2^e cycles, et de se former au tutorat quand on est jeune diplômé.

Le comité recommande la poursuite des actions de professionnalisation en faveur des étudiants en lien avec les transformations du travail artistique et créatif à l'œuvre au XXI^e siècle, et la recherche de partenariats économiques avec les entreprises du territoire. Le comité propose aussi d'augmenter le temps minimal de stage, fixé aujourd'hui seulement à quinze jours en 1^{er} cycle.

⁶³ Voir supra.

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

6/ Une organisation pédagogique des formations adaptée, avec des pratiques pédagogiques ouvertes et diversifiées

Les enseignements spécifiques et les temps de transversalité sont adaptés aux différents niveaux. Ils favorisent la formation des étudiants sous la double approche d'un parcours individualisé et d'un parcours orienté vers les compétences, coordonnés et harmonisés par des professeurs référents à chaque niveau. Ils permettent des enseignements théoriques et pratiques, des expérimentations techniques et pédagogiques.

L'école favorise l'initiative pédagogique et ses conseils lui permet de disposer d'espaces de débat. L'esprit d'initiative des étudiants s'est d'ailleurs manifesté positivement au moment des crises récentes⁶⁴.

L'enseignement à distance a été déployé très largement du fait de la crise sanitaire et l'ISBA s'y est adapté en dotant quatre salles de moyens de visioconférence fonctionnels. Celles-ci ont permis à l'école de bénéficier de conférences d'intervenants étrangers ou de dispenser des cours à distance. La validation du mémoire durant la mobilité Erasmus du 7^e semestre donne lieu par exemple, à des entretiens à distance pour chaque étudiant.

L'ISBA indique dans son RAE⁶⁵ réfléchir à une plateforme de e-learning, mais le projet semble abandonné. Si ce n'était pas le cas il conviendrait de vérifier que tous les étudiants concernés disposent des équipements et de la formation leur permettant d'y accéder.

La diversité des équipements et des espaces de travail est un point remarquable de l'ISBA : les équipes enseignantes et les étudiants bénéficient d'un cadre de travail très favorable. Les ateliers, les plateaux techniques et les équipements sont fonctionnels, accessibles et adaptés aux différentes pratiques, des plus patrimoniales aux plus actuelles, en vigueur dans les écoles d'art. Le nombre d'étudiants par enseignant, de l'ordre de 10 ; un taux raisonnable mais plus élevé que la moyenne des écoles d'art territoriales qui s'établit aux environs de 8⁶⁶.

7/ Une grande ouverture et une bonne adaptation de l'offre de formation à l'international

Outre le départ en mobilité pour tous au cours du 7^e semestre qui a repris depuis la crise sanitaire, l'ISBA accueille des résidents internationaux (20 résidences identifiées durant la période de référence) et des intervenants étrangers de façon régulière.

Au sein de l'établissement, les cours sont dispensés en français, et l'anglais est la langue principale d'échange avec les étudiants internationaux accueillis au nombre de 13 étudiants en 2021.

Avant la crise sanitaire, les étudiants étrangers pouvaient accéder à un cours de FLE (Français langue étrangère) et à un cours de français avec la collaboration du centre de Linguistique appliquée (CLA) de l'université de Franche-Comté. Ces accompagnements, indispensables dans le cadre de séjours longs, reposent sur une action bénévole : **le comité suggère de les rendre pérennes.**

8 / Un dispositif fort de VAE, mais une absence de toute formation en alternance

L'ISBA est fortement engagé dans le dispositif de VAE : une quarantaine au cours de la période de référence a été réalisée⁶⁷. Il permet la diplomation de professionnels et une rencontre avec les étudiants : les tuteurs sont en effet recrutés parmi les jeunes diplômés. Même si elle a été fortement ralentie depuis la crise sanitaire, la

⁶⁴ Voir *infra*.

⁶⁵ RAE p 82

⁶⁶ Cf. L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN ARTS PLASTIQUES, Communication à la commission des finances du Sénat, Cour des Comptes, Décembre 2020

⁶⁷ RAE, p. 12.

VAE fait partie de l'identité des formations à l'ISBA, permettant une fertilisation croisée entre les étudiants et les professionnels ; un mixage des générations et des pratiques sociales.

En revanche, l'ISBA n'est pas positionné sur une offre de formation en alternance. Celle-ci serait à terme envisageable, notamment pour la filière « Communication visuelle ».

Se pose enfin la question de la formation des jeunes diplômés afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle de tuteurs : **le comité suggère qu'ils bénéficient d'une formation spécifique et d'une reconnaissance par une certification qui valoriserait le tutorat auprès du public de VAE.**

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

9/ Une communication efficace, mais à actualiser pour renforcer l'attractivité des formations

L'établissement favorise la diversité des provenances et des profils de ses étudiants. Un concours d'entrée est consacré aux élèves de l'école préparatoire de Belfort, jusqu'en 2020. Les dispositifs d'information utiles à l'attractivité de l'établissement sont mis en place : un site internet actif, la participation à des salons destinés aux étudiants, des expositions et des événements de valorisation propres à faire connaître l'école des différents publics, des journées portes ouvertes organisées en concomitance avec celles de l'Université de Franche-Comté.

Le site internet constitue un canal d'information privilégié pour les candidats potentiels et pour la valorisation de l'actualité de l'école. **Le comité recommande de revoir l'ergonomie du site internet de l'ISBA et la mise à jour de ses informations en temps réel, dont en particulier le livret de l'étudiant.**

Dans le cadre de son concours d'entrée, l'ISBA mesure annuellement de façon comparative ses résultats au concours de 1^{re} année, depuis le nombre d'inscrits jusqu'aux admissions finales. Tendanciellement, l'ISBA constate que les étudiants les mieux notés choisissent des écoles situées dans des villes plus importantes.

Les outils statistiques permettent de suivre l'attractivité de la formation. On constate que le nombre de candidats est en baisse durant les trois dernières années (de 153 en 2018 à 123 en 2020, soit - 20 % pour le DNA Art, et le nombre de candidats à l'ensemble du DNA Communication visuelle est en légère baisse). S'il est possible que cela soit conjoncturel (période de covid, difficultés internes récentes), **le comité recommande de suivre et analyser la baisse des inscriptions au concours.**

Le manque d'information en interne sur le grand nombre d'événements et de projets à l'ISBA a été une source importante de difficultés ; l'intranet mis en place très récemment permet une diffusion des actualités et des différentes possibilités : des offres de stages ou de missions, les mises à jour des programmes, etc.

L'affichage des formations de l'ISBA sur la plateforme « Parcoursup » est désormais obligatoire. Or, aujourd'hui, si l'ISBA est référencé sur la plateforme, l'inscription à son concours d'entrée se fait encore par le truchement de son site internet. Même si cela demande une supervision importante, **permettre aux étudiants de se porter candidat au moyen de « Parcoursup » est une source d'ouverture pour les écoles, et le comité en recommande la mise en œuvre rapide, associée à un rapprochement avec les autres écoles du territoire.**

Le comité suggère de diversifier les vecteurs d'information sur l'activité réelle de l'ISBA (campagnes ciblées, réseaux sociaux, « Parcoursup », etc .) pour augmenter son attractivité.

10/ De très bons taux de succès aux examens

L'ISBA a documenté de façon précise dans le RAE⁶⁸ les taux de réussite et de mention des étudiants des 1^{er} et 2^e cycles et ceux-ci sont très bons, voire excellents, au cours de la période considérée (100% de réussite durant ces dernières années en art comme en communication). L'ISBA s'est doté d'un outil de suivi individualisé favorisant la réussite de ses étudiants, le « contrat d'éducation » qui permet, le cas échéant, la mise en place d'un programme individualisé de formation. La taille modeste de l'établissement permet en effet d'individualiser le suivi des étudiants en difficulté. Cet engagement contractuel permet notamment de réduire l'absentéisme.

⁶⁸ Rapport d'auto-évaluation

11/ Des formations pertinentes, dont l'insertion professionnelle doit être approfondie

Les suivis de cohorte sont réalisés à travers une enquête d'insertion professionnelle⁶⁹. Elle informe des durées nécessaires préalables à l'insertion professionnelle des étudiants en Art et en Communication uniquement après le DNSEP, sans détail sur les mouvements entre 1^{er} et 2^e cycle qui se sont fréquemment opérés dans les écoles d'art ces dernières années. Le taux de réponse à cette enquête reste encore faible ; et les options très différentes en matière de typologies d'emplois potentiels, ne sont pas différenciées dans le traitement actuel des données⁷⁰.

Le comité recommande d'élargir et de renforcer les enquêtes d'insertion professionnelle à tous les étudiants sortants, du DNA au post-diplôme, et d'être attentifs aux phénomènes récents de mobilité des étudiants du 1^{er} au 2^e cycle. Le comité recommande aussi à l'ISBA d'étudier les secteurs porteurs de nouveaux métiers et les nouvelles formes de travail adaptées aux jeunes créateurs, notamment au sein des territoires.

Le soutien à l'insertion professionnelle et à l'information sur les métiers et carrières doivent se poursuivre. Une grande attention est d'ailleurs accordée aux jeunes professionnels, notamment par l'action culturelle de l'ISBA.

Les sources d'information existent, fournies notamment par la bibliothèque qui dispose d'éléments de caractérisation du bassin local d'emplois, et peuvent influencer sur la formation ou sur certains parcours individuels. Elles sont à valoriser pour les étudiants. Le comité estime que ce travail de suivi et d'évaluation doit s'enraciner dans la culture de l'école. Les réponses sont difficiles à obtenir, et les équipes se sont engagées dans ce travail sans en avoir les compétences au départ.

Le comité suggère le recours au mentorat (avec l'aide du ministère de la Culture) pour aider les étudiants dans leur parcours ou de faire appel au groupe des alumni de l'école dits « VIP à vie » pour organiser des événements autour de l'insertion professionnelle, en lien avec la bibliothèque de l'école et les enseignants.

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

12/ Une politique de ressources humaines d'accompagnement et d'incitation fonctionnelle

Les enseignants sont des professionnels recrutés en fonction des besoins spécifiques d'une école d'art : la plupart des postes ouverts sont ainsi pourvus par des non-titulaires. L'ISBA accompagne donc la titularisation en lien avec le CDG, et la titularisation par la voie de concours. Il a proposé l'ajout d'une formation pédagogique pour accompagner le processus de stage qui mène à la titularisation avec l'appui du CNFPT⁷¹.

Les différentes missions pédagogiques (coordination avec la recherche et des mobilités internationales, etc.) sont répertoriées et font l'objet de décharges horaires qui permettent de les valoriser et d'en garantir la bonne prise en charge, ce que le comité salue.

En revanche l'évaluation annuelle des enseignants n'est pas régulière.

Le comité s'étonne également de constater que les personnels pédagogiques présents au moment du passage de l'ISBA en EPCC n'ont pas été transférés à l'école, ce qui entraîne une coexistence de deux statuts de personnels (l'un lié à la ville et l'autre à l'ISBA), souvent compliquée à gérer au sein d'une même équipe⁷².

⁶⁹ RAE, p.40 et annexe, p. 85 : le taux d'insertion 36 mois après l'obtention du diplôme est de 75%. « Si, pour un tiers des jeunes diplômés, le contact est perdu, les deux tiers continuent de donner des nouvelles. L'établissement peut constater alors que l'insertion s'avère difficile sur les deux premières années et que sur cinq ans les ressources financières sont variables néanmoins après cette période, la stabilité économique trouvée est satisfaisante. », p. 40.

⁷⁰ L'ISBA a lancé une enquête auprès des diplômés DNSEP sur la période 2017-2021, avec un taux de réponse de 25 % que l'école juge représentatif. A trois ans, 75 % des étudiants sont en activité, et 5 % en poursuite d'études.

⁷¹ Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

⁷² RAE, page 41.

13/ Des dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation mis en place

Les réponses aux questionnaires adressés aux étudiants en début d'année sont gérées par le service de la scolarité qui en propose une synthèse. Les améliorations envisagées sont débattues lors du conseil pédagogique. Les premiers conseils de perfectionnement, retardés par les crises, ont été mis en place dans chacun des diplômes cette année (2022). Les comptes rendus ne permettent pas à ce stade d'en étudier l'impact sur le fonctionnement pédagogique, mais **le comité engage l'ISBA à poursuivre le travail de cette instance de perfectionnement pour juger de sa pertinence.**

Actuellement, les formations sont équilibrées et cohérentes à l'échelle de l'école, elles sont également adaptées aux ressources en termes d'équipes administratives, pédagogiques et techniques.

14/ Un pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats à étudier

Le comité n'a pas eu connaissance d'études de coût des formations que l'ISBA aurait pu mener. L'établissement est dans une relative stabilité du nombre de ses étudiants inscrits et son offre de formation reste inchangée. Les moyens spécifiques (aide à la production du mémoire, photocopies...) en direction des étudiants sont «sanctuarisés budgétairement». L'ensemble est donc maîtrisé actuellement, mais il manque des projections pluriannuelles, faute d'outils pourtant nécessaires dans un contexte budgétaire fragile⁷³.

Le poste de direction des études nouvellement créé (2021) est défini pour aider à fluidifier les actions entre équipes pédagogique et administrative, et permettre de faire évoluer au fur et à mesure les maquettes de formations, notamment les relations entre recherche et pédagogie.

Le comité recommande de mener une étude de coût individuel des différentes formations, des VAE et des pratiques d'amateurs, tout particulièrement en période d'inflation.

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

15/ Une prise de conscience de l'importance d'une politique de la vie étudiante et de la vie de campus

La création d'une réelle communauté d'étudiants au sein de l'établissement est une priorité actuelle de l'ISBA. Un BDE, créé par les étudiants il y a deux ans seulement, assure l'émergence d'une vie étudiante d'établissement (événements, reprise de la coopérative, organisation du système de parrainage des nouveaux).

Le comité recommande à l'ISBA d'accompagner le mieux possible la croissance de l'organisation entre les étudiants et de permettre l'émergence d'une vie associative propre à l'établissement.

L'ISBA a montré sa volonté d'accompagner ses étudiants dans leur vie scolaire quotidienne, que ce soit pour l'amélioration de leur santé, en utilisant la part de la CVEC du Crous pour une visite médicale lors de leur 1^{ère} année, pour l'enseignement de sports en partenariat avec l'université de Franche-Comté ou encore pour la question de la prévention des harcèlements, des discriminations, notamment avec un temps de sensibilisation à la rentrée. Une charte de bonnes pratiques contre les discriminations est en préparation et doit être présentée pour une approbation officielle.

L'établissement utilise aussi des procédures d'aide, que ce soit pour les situations de handicap, ou pour les élèves rencontrant des difficultés financières (Crous, ministère de la Culture).

L'ISBA a amorcé le travail pour permettre une plus large représentation des étudiants au sein de ses instances de gouvernance. La structuration progressive des conseils pédagogiques, dans lesquels ils sont représentés, apporte un nouveau souffle à la participation des étudiants et à l'évolution de leurs formations.

Le comité recommande à l'ISBA de poursuivre ses efforts dans la prévention des situations de harcèlement (et notamment des VSS) en se dotant d'outils et de processus clairs et largement communiqués aux étudiants.

⁷³ Voir supra.

Le comité suggère également de favoriser l'implication des étudiants dans la vie de l'école par une large pratique du « supplément au diplôme » (la participation aux instances, l'organisation de la vie étudiante [BDE], l'implication dans la mise en place d'actions sociales ou de sensibilisation...).

16/ Une politique de ressources spécifique pour la vie étudiante à mettre en œuvre

L'école donne aux étudiants l'occasion de bénéficier de contrats dans le cadre d'assistance aux événements ou aux travaux collectifs. En termes de communication, le BDE est aussi pour l'instant assez engagé dans la communication d'offres d'emplois ou de diverses possibilités.

Au-delà des engagements personnels variés des étudiants, qui peuvent être soutenus par la CVEC, **le comité suggère à l'ISBA d'encourager également des projets associatifs d'activités expérimentales ou préprofessionnelle de type « Junior-Entreprise » ou de pépinière de projets avec l'aide des services administratifs.**

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

Points forts

- Un rôle de pôle de formation et de recherche en art et en design du territoire pleinement rempli, avec une attention portée à la complémentarité pédagogique avec les autres établissements d'ESR régionaux ;
- Un lien étroit avec les différentes écoles, les universités, les institutions culturelles, et les associations d'artistes, qui permettent d'apporter une qualité de projets aux étudiants ;
- Le retour à un dialogue collectif et critique sur le fonctionnement pédagogique de l'école ;
- Une prise de conscience de l'attention à porter à la vie étudiante.

Points faibles

- Un suivi de cohorte des étudiants inabouti ;
- Une politique de RH en faveur des enseignants insuffisamment développée (entretiens d'évaluation, évolution de carrière et formations) ;
- Une communication à renouveler, notamment suite aux crises vécues au sein de l'école.

Recommandations

- Valoriser les atouts de l'ISBA à l'aide de plusieurs vecteurs d'information (inscription à « Parcoursup », mise à jour d'internet, production d'un livret de l'étudiant, éditions des nouvelles chartes et règlements) ;
- Veiller à l'équilibre des partenariats pédagogiques destinés aux étudiants ;
- Développer en interne une approche pédagogique, réflexive et critique sur les questions de professionnalisation et sur les mutations du travail artistique et créatif au XXI^e siècle ;
- Mener une étude de coûts des formations ;
- Faire bénéficier les étudiants d'une formation spécifique et d'une reconnaissance par une certification des actions de tutorat auprès des publics de VAE ;
- Poursuivre les efforts de prévention des situations de VSS en se dotant d'outils et de processus clairs ;
- Favoriser l'implication des étudiants dans la vie de l'école par une large pratique du « supplément au diplôme » ;
- Encourager des projets associatifs d'activités préprofessionnelle de type « Junior-Entreprise » ou de pépinières.

Conclusion

Si le choc des crises, sanitaire et morale, traversées par l'école en 2020 a été intense, l'établissement a aujourd'hui en main les outils pour poursuivre ses projets. Il a passé un cap, et a retrouvé une direction à l'écoute, et des équipes pacifiées. Les partenaires très nombreux de l'école, que le comité a rencontrés, sont en attente d'un retour à cette « normalité » pour retrouver les échanges et les projets, qu'elles ont toujours jugés très constructifs.

Lors de l'évaluation de l'ISBA, la ville de Besançon, par l'intermédiaire de la présidence du CA de l'école, a fait part de son attachement à cette dernière, considérée comme « sacrée ». La Drac a indiqué sa confiance dans le dynamisme de l'établissement et son rôle si important au sein du territoire. Le comité souhaite que ces déclarations se traduisent par des engagements pluriannuels dont l'école a besoin pour conforter à moyen terme une viabilité encore fragile.

Le comité souligne que la nouvelle direction devra également favoriser un développement de projets en lien plus étroit avec ses équipes, administratives, techniques, pédagogiques et avec les étudiants.

Il ne faudrait pas non plus que l'école, en recherchant le consensus, se referme. Son rôle prééminent pour la culture et la création au sein du territoire et pour l'ouverture artistique de ses étudiants, en dépend.

Le comité engage les tutelles à conforter le fonctionnement et la stabilité de l'école, par un engagement pluriannuel.

Les points forts

- Une école à dimension humaine, active, dynamique, dans un bâtiment symbolique ménageant de beaux espaces de travail ;
- Une équipe et des étudiants impliqués dans la vie de l'école et en accord avec ses orientations fortes : la recherche, l'international et l'action culturelle ;
- Des partenaires universitaires et socio-économiques demandeurs, solides et pertinents ;
- Une offre de formation de qualité, cohérente avec le positionnement et la stratégie de l'école ; des moyens matériels et des compétences pédagogiques favorables ;

Les points faibles

- Une situation financière fragile ;
- Une absence de système d'information complet et peu de procédures de gestion formalisées ;
- Un dialogue social non structuré en interne ;
- Un manque de vision sur la vie professionnelle après l'école ;
- Un manque d'outils formels (règlement intérieur, de communication, désignation de référents VSS) pour les étudiants et le personnel ;
- Une absence d'outils de suivi et d'évaluation des projets ;
- Une absence à ce stade de projet de 3^e cycle à l'issue du DNSEP.

Les recommandations

- Formaliser la stratégie de l'établissement (par une revue des projets et des partenariats), la porter à la connaissance de tous, notamment des étudiants, et assurer son suivi avec les coordinateurs au moyen d'un tableau de bord ;
- Mettre en place des indicateurs de pilotage et de suivi financier, des RH et de l'insertion professionnelle ;
- Mettre en place avec les tutelles un contrat pluriannuel de moyens ;
- Réviser et produire une communication interne et externe, intégrant notamment le site internet, le fonctionnement des instances, la réédition d'un livret de l'étudiant, et l'édition d'un règlement intérieur ;
- Mieux définir à terme la stratégie de recherche en s'appuyant sur le conseil scientifique, et prendre une orientation claire pour le 3^e cycle (DSRA, co-tutelle de thèse, 3^e cycle professionnel) ;
- Renouveler et faire vivre le réseau régional « Plateforme » en poursuivant les mutualisations, en particulier en faveur du 2^e cycle et de la recherche ;
- Renforcer les outils d'évaluation des enseignements et de la recherche.

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

Établissement INSTITUT SUPÉRIEUR DES BEAUX-ARTS DE BESANÇON

Présentation de la formation

La formation de l'ISBA qui conduit au diplôme national d'art (DNA) option Art est un diplôme du 1^{er} cycle se déroulant durant trois années dont le programme s'articule avec le 2^e cycle et le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) option Art, qu'elle dispense également. La première année, propédeutique est commune à celle du DNA option Communication. L'objectif majeur est de former de jeunes artistes dans une pluridisciplinarité et une interdisciplinarité qui leur permettront de développer une pratique singulière personnelle.

Le dossier est cohérent, clair et solide. La formation s'inscrit dans une très bonne dynamique et répond au cadre institutionnel qui la régit et qu'elle s'approprie intelligemment au regard de ses spécificités.

1/ La politique et la caractérisation de la formation

Le DNA Art occupe une place cohérente dans l'offre de formation de l'école et dans ses orientations thématiques structurées par l'axe de recherche « Fronts et frontières ». Les étudiants font le choix de leur option après une première année commune qui favorise la découverte des deux champs de formation de l'école. Le continuum du DNA option Art (cycle programme) est logiquement le DNSEP Art (cycle projet). L'ISBA permet toutefois des passerelles en cours de cursus entre l'option Art et l'option Communication sur avis d'une commission pédagogique. Deux workshops annuels (semaines transversales) et les Ateliers recherche création (ARC) favorisent l'interdisciplinarité et des rencontres entre étudiants et entre équipes pédagogiques. Ces interactions d'équipes prennent place régulièrement dans le suivi et la formation des étudiants.

Une politique partenariale active est en place au niveau local, national et transfrontalier. La diversité des partenaires est un véritable atout. Le Comité propose néanmoins qu'il y ait un soin apporté à la priorisation des échanges en fonction des objectifs de la formation.

L'interdisciplinarité et la pluridisciplinarité sont pleinement intégrés au dispositif de formation durant les trois années. Elles se déploient à la fois dans la programmation annuelle, où pratique et théorie dialoguent dans différents cadres, ainsi que dans les temps de formation ponctuels tels les ARC et les workshops.

La formation se saisit des enjeux du développement durable qu'elle intègre au programme de formation théorique, ainsi que dans des actions concrètes comme la création d'une ressourcerie dans l'école ou encore d'un workshop de création fondé sur l'upcycling.

Inscrite comme une priorité du projet de l'établissement, l'ouverture à l'international est active. Elle est favorisée par la proximité avec la Suisse (workshops avec la HKB au Musée Tinguely - Bâle). Les mobilités Erasmus (48 établissements partenaires), obligatoires en deuxième cycle, sont préparées en 3^e année du DNA. Les ARC sont ouverts également à l'international (ex. l'ARC « Foley Objects, s'organise en partenariat avec l'université Paris 8, l'ECAL, l'ENSA Dijon et l'Institute for Ideas and Imagination - Columbia University aux États-Unis). L'école accueille en retour les étudiants étrangers du dispositif Erasmus (16 étudiants étrangers au sein du DNA Art en moyenne). L'accompagnement comprend à la fois les bourses usuelles (Erasmus, Région) et un accompagnement spécifique des étudiants en difficultés financières.

La formation bénéficie de la présence d'enseignants-chercheurs, théoriciens comme praticiens. Elle initie aux méthodes de recherche et à la formalisation écrite à partir de la 3^e année, sous la forme d'un « mini-mémoire ». Six enseignants chercheurs interviennent pour 90 heures de formation par la recherche. Les Ateliers recherche création occupent une place importante dès le DNA et répondent aux objectifs d'une formation « à la recherche, par la recherche ». Les étudiants sont invités à participer aux colloques organisés par les deux pôles de la recherche (« Le corps de l'artiste », « Contrat social »).

La formation DNA Art a pour principal enjeu la poursuite d'études en second cycle, mais la question de l'intégration professionnelle est néanmoins prise en compte en lien les acteurs locaux et régionaux. La formation est pensée sur l'ensemble des deux cycles et leur articulation est assurée par une continuité

pédagogique (les enseignants interviennent dans les deux cycles). L'équipe pédagogique fait le choix de l'ouverture et de la transversalité plutôt que d'une approche spécialisée. Le stage professionnel obligatoire (avec deux crédits ECTS) ancre la formation dès le premier cycle dans les réalités économiques du bassin d'emplois avec des acteurs culturels institutionnels (Frac, CDN, 2 Scènes ...) et privés.

La formation n'est pas positionnée sur l'alternance ni la formation continue, mais l'établissement est impliqué dans les dispositifs de VAE, bien qu'il n'y ait pas de demande cette année en DNA Art.

La préparation à l'insertion professionnelle est envisagée via des actions ponctuelles qui, pour le Comité, méritent une approche plus globale et plus complète, qui permettrait d'élaborer une pensée critique sur les métiers (cf. supra). Le Comité recommande également d'inclure dans une stratégie globale les sessions de cours sur l'entrepreneuriat culturel (Burgundy School of Business) ou encore les ateliers et les entretiens individuels sur le statut d'artistes-auteurs proposés à l'école par l'association Culture Action BFC/Bourgogne Franche-Comté.

2/ L'organisation pédagogique de la formation

L'organisation de la formation s'inscrit dans le cadre des « bonnes pratiques » du premier cycle (phase programme) en vigueur dans les écoles d'art. Elle met en œuvre de manière cohérente les méthodes, les actions pédagogiques et l'évaluation. Le choix des méthodes pédagogiques, la progressivité des enseignements durant les trois années et la mise à jour des programmes s'inscrivent dans les réunions pédagogiques régulières. L'approche « compétences et savoirs » est évaluée notamment lors des bilans semestriels. En première année, la structure de formation repose sur les enseignements pratiques et techniques (dont les expérimentations) d'une part et les enseignements généraux et théoriques de l'autre. Les deux années de spécialisation « Art » qui suivent intègrent la méthodologie aux pratiques, L'interdisciplinarité à l'œuvre à travers les ARC ou les projets assure la mise en relation essentielle entre pratique et théorie.

Les pratiques pédagogiques sont diversifiées, articulées entre elles et font l'objet d'une programmation concertée par l'équipe. La formation offre ainsi à l'étudiant différentes méthodes et des canaux variés d'accès aux connaissances et aux pratiques. Cette pédagogie « ouvrante » est revendiquée et s'incarne par un large panel de cours pratiques et d'ateliers techniques en début d'année de spécialisation (semestre 3). La formation en école d'art assume un moindre degré de spécialisation que d'autres écoles partenaires. L'équipe pédagogique de l'ISBA recherche en effet un juste équilibre entre ouverture et spécialisation. L'école s'est largement équipée en outils numériques et a aménagé des espaces spécifiques pour les visioconférences à cette fin durant la crise sanitaire, outils auxquels elle peut recourir ponctuellement pour assurer le suivi à distance d'étudiants.

La formation bénéficie de la dynamique de l'ouverture internationale de l'école, qui en fait une priorité. La préparation à la mobilité Erasmus (obligatoire en 4^e année) intègre un accompagnement des étudiants dans la construction de leur projet. Cette préparation implique les étudiants dans l'apprentissage intégré des langues : les étudiants reçoivent 200 heures d'enseignement en anglais et sont invités à présenter leur travail en anglais notamment. L'accueil d'étudiants, de conférenciers ou de formateurs étrangers (workshops en anglais) favorise la pratique des langues étrangères et l'acquisition d'un lexique spécifique. Le lien avec le vaste réseau d'écoles étrangères partenaires est assuré par un référent relations internationales, ainsi que par le service de scolarité, qui informe et suit les étudiants à chaque étape de leurs démarches, et assure l'accueil des mobilités entrantes. L'établissement ne propose pas à ce jour de certifications linguistiques. Une réflexion sur la question de la valorisation des compétences linguistiques et leur reconnaissance via une modalité certifiante serait à engager.

La formation est ouverte au dispositif de VAE et aux publics en reprise d'études. Elle reçoit habituellement une dizaine de candidats à la VAE par an, en baisse depuis le Covid).

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

Les outils et les dispositifs usuels d'information favorisant la valorisation de la formation sont en place et fonctionnels, des outils numériques aux dispositifs de médiation (expositions ouvertes au public, journées portes ouvertes, participation de l'école à différents salons étudiants). Les oraux des concours d'entrée sont en visioconférence et sont ainsi plus accessibles et moins onéreux pour les candidats. **Le Comité note néanmoins que le livret de l'étudiant devrait être remis à jour (ou un outil d'information équivalent mis en place).**

Les outils statistiques permettent de suivre l'attractivité de la formation. On constate que le nombre de candidats est en baisse durant les trois dernières années (de 153 en 2018 à 123 en 2020, soit - 20 %). S'il est possible que cela soit conjoncturel (période covid, difficultés internes récentes), la baisse des inscriptions au concours est à suivre de près et à analyser. Le nombre d'inscrits issu de la filière générale reste largement majoritaire. En fin de première année, le choix entre les deux options est globalement équilibré durant la

période d'évaluation. Le Conseil de perfectionnement récent permet d'étudier les dysfonctionnements de la pédagogie : le souhait d'une information sur les options en 1^{re} année par exemple, posée par les étudiants, est à l'étude.

La formation analyse la réussite de ses étudiants et s'adapte de façon continue lors des réunions de l'équipe pédagogique et en CPVE tout au long du cycle. Des dispositifs personnalisés de suivi (allant jusqu'au contrat pédagogique personnel) et de soutien, voire de rattrapage des ECTS sont proposés le cas échéant. Les taux de réussite durant la période de référence sont de l'ordre de 90 % (24 étudiants reçus sur 26 ou 27 présents à l'examen dans les deux dernières années évaluées).

Les indicateurs d'insertion professionnelle relevés par enquête durant la période concernée sont assez satisfaisants mais le taux de réponse est faible, fragilisant la validité de ces résultats. Si la formation en est consciente, une réflexion sur les moyens d'obtenir un meilleur taux de réponse et d'élargir le champ du sondage mériterait d'être engagée pour avoir une remontée plus détaillée des situations professionnelles spécifiques au DNA *Art* afin de pouvoir apprécier finement les trajectoires des alumni, de leurs poursuites d'études post-DNA (l'enquête ne distingue pas les options *Art* et *Communication* par exemple) à l'insertion professionnelle. Trois ans après le diplôme, les taux d'insertion sont de 80 % dont 5 % de poursuite d'études.

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

L'évaluation de la formation par les étudiants est réalisée annuellement sous la forme d'un questionnaire adressé aux étudiants, mais le comité n'a pas eu connaissance des éventuelles conclusions de celui-ci. **La mise en place du conseil de perfectionnement (cf. supra) demandé lors de la précédente évaluation a été retardée par la pandémie.** Cette instance ne s'est réunie qu'une seule fois, mais sa structuration permet à l'ensemble des acteurs concernés de s'exprimer.

Conclusion

Points forts

- Une formation dont les attendus et les spécificités sont clairement posés, bien intégrés dans l'offre globale de formation de l'établissement,
- De bons taux de réussite,
- Un riche ensemble de partenaires, du local à l'international,
- Une politique volontariste d'amélioration via la mise en place du conseil de perfectionnement et une meilleure prise en compte de la parole des étudiants.

Points faibles

- Une orientation vers la professionnalisation encore peu développée et peu structurée,
- Une attractivité en légère baisse depuis quelques années,
- Un adossement à la recherche et une définition de ce dernier au niveau DNA encore peu précis.

Recommandations

- Améliorer la préparation à l'insertion professionnelle en augmentant notamment la durée des stages et l'internalisation de cette préparation,
- Suivre de près la qualité des poursuites d'étude (intra et extra-école) et de l'insertion professionnelle des étudiants,
- Améliorer les outils permettant d'obtenir régulièrement des retours des étudiants, durant la formation et après la sortie de l'école, dans des proportions plus significatives,
- Établir un plan de structuration et de priorisation des partenariats pour la formation,
- Réfléchir à la communication (site internet et livret à réviser, admission via Parcoursup, etc.) et à l'attractivité de la formation avec une vision prospective.

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

Établissement INSTITUT SUPÉRIEUR DES BEAUX-ARTS DE BESANÇON

Présentation de la formation

La formation de l'ISBA qui conduit au diplôme national d'art (DNA) option Communication, mention Communication visuelle est un diplôme de 1^{er} cycle à l'équilibre entre pratiques fondamentales et professionnelles, construit sur trois années et pensé en articulation avec le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) également dispensé au sein de l'école. La première année, propédeutique, est commune avec le DNA option Art. Elle forme des créateurs auteurs dans le secteur de la communication visuelle entendue dans une acception large permettant aux étudiants de se positionner dans des champs variés (illustration, graphisme, design éditorial...). La formation est portée par une dynamique pédagogique questionnante et ouverte.

1/ La politique et la caractérisation de la formation

Le DNA Communication s'inscrit pleinement dans les orientations pédagogiques de l'école où il occupe une place cohérente au sein de l'offre de formation de l'établissement dont le DNSEP constitue le principal continuum. L'ISBA permet des passerelles en cours de cursus entre les deux champs, qui structurent son offre de formation (Art et Communication). Une commission formalise le cadre de ces passages entre options. Deux workshops annuels favorisent l'interdisciplinarité et, via les Ateliers recherche création (ARC), les équipes pédagogiques se rencontrent également dans le suivi et la formation des étudiants. Une politique partenariale active est en place au plan local, régional (la Citadelle de Besançon, la Gare Régionale TGV, la scène des musiques actuelles La Rodia, le Frac Franche-Comté, la DRAC BFC, l'université de Franche-Comté, l'ENSEMM) mais aussi national et transfrontalier. La diversité des partenaires est un atout pour la formation, mais le comité suggère de mieux les prioriser. La question du design graphique est constamment envisagée en lien avec les autres disciplines. L'interdisciplinarité et la pluridisciplinarité sont pleinement intégrées au dispositif de formation durant les trois années. Elles se déploient à la fois dans la programmation annuelle, où pratique et théorie dialoguent dans différents cadres, ainsi que dans les temps de formation ponctuels tels les ARC et les workshops.

La formation se saisit des enjeux du développement durable qu'elle intègre au programme de formation théorique ainsi que dans des actions concrètes comme la création d'une ressource dans l'école, la tenue d'un workshop fondé sur l'upcycling (ou « recyclage »).

L'ouverture à l'international, inscrite comme une priorité de la formation. Elle est favorisée par la proximité avec la Suisse (partenariats l'ECAL, la HEAD). La mobilité (48 établissements partenaires), qui est obligatoire en 2^e cycle, se prépare en 3^e année. Les ARC sont ouverts également à l'international (exemple de l'ARC « Foley Objects, en partenariat avec l'université Paris 8, l'ECAL, l'ENSA Dijon et l'Institute for Ideas and Imagination - Columbia University). L'école accueille en retour des étudiants étrangers via le dispositif Erasmus (environ sept étudiants étrangers au sein du DNA Communication en moyenne sur une quarantaine d'étudiants). L'accompagnement comprend à la fois les bourses usuelles (Erasmus, Région) et un accompagnement des étudiants en difficultés financières. Au-delà du choix d'école qui les accueille en mobilité, les étudiants peuvent désormais suivre un stage à l'étranger en s'appuyant sur un réseau de galeries et lieux professionnels.

La formation bénéficie d'un bon adossement à la recherche, qui fait partie intégrante de la pédagogie. Les étudiants bénéficient d'enseignements théoriques assurés par trois enseignants chercheurs en histoire en théorie des arts ou en philosophie. Dès la deuxième année, les étudiants rejoignent des ARC (ex : Non Profit, Ephemera Cinétiques, Cover...), prospectifs et transversaux qui articulent approches théoriques et pratiques au titre de la formation « à la recherche, par la recherche ». L'initiation aux méthodes de recherche se fait notamment à partir des productions des étudiants, favorisant ainsi une pensée du projet et un décroisement des enseignements. L'élaboration du mini-mémoire de 3^e année implique des binômes chercheur-praticien. Les étudiants sont invités à créer une forme éditoriale spécifique qui ressort de leurs champs de compétences et contribue à l'augmenter. Ils participent aussi aux colloques organisés par les deux pôles de recherche (« Le corps de l'artiste », « Contrat social »).

La formation prend en compte les enjeux professionnels du design graphique, même si cette formation est le plus souvent complétée par un DNSEP. Les enseignants sont souvent eux-mêmes des designers-praticiens et la formation propose des enseignements techniques en graphisme complété par des visites d'ateliers et entreprises du champ de la fabrication d'objets imprimés. La pédagogie permet aux étudiants d'être au contact de professionnels invités pour des workshops ou des ateliers de formation professionnelle. Un stage professionnel en fin de 2^e année y contribue également. Les partenariats, tels les sessions de cours sur l'entrepreneuriat culturel (Burgundy School of Business) ou encore les ateliers et les entretiens individuels sur le statut d'artistes-auteurs proposés à l'école par l'association Culture Action BFC, complètent les actions citées ci-dessus et sont à inclure dans une stratégie globale sur l'insertion professionnelle. Le comité estime que ces actions méritent cependant une structuration plus globale pour favoriser chez les étudiants l'émergence d'un regard critique sur les métiers du design graphique.

La formation n'est pas positionnée sur l'alternance et la formation continue, mais elle est impliquée dans les dispositifs de VAE, bien qu'il n'y ait pas de demande cette dernière année en DNA.

2/ L'organisation pédagogique de la formation

La formation est structurée par un programme élaboré par l'équipe pédagogique. Sa bonne intégration dans l'ensemble du cursus est vérifiée et discutée lors des conseils pédagogiques réunissant toutes les équipes. L'évaluation par compétences se met en œuvre lors des bilans de semestre. La sensibilisation au design graphique est encore sous-représentée en 1^{re} année propédeutique, mais la réflexion sur une meilleure information des étudiants en 1^{re} année avant qu'ils ne choisissent leur option de 2^e année est engagée. En années 2 et 3, les champs du design graphique sont découpés selon une cartographie qui permet aux étudiants d'identifier des territoires d'expérimentation : «graphisme», «imprimer dessiner», «graphisme éditorial», «graphisme dans l'espace», «livre et typographie».

La formation propose des méthodes pédagogiques diversifiées entre enseignements magistraux et situations de suivi individuel permettant un ajustement personnalisé. Face à un large panel de cours et de pratiques pédagogiques, l'école est consciente d'un degré de spécialisation moindre en premier cycle, au profit d'une approche plus forte en création et expérimentations ; cette question est à l'ordre du jour du conseil de perfectionnement récemment mis en place. Les outils numériques déployés durant la crise Covid (visioconférences, outil numérique d'échanges interne) ont amélioré les échanges internes et ont permis de faire évoluer les méthodes de travail. L'équipe peut y recourir ponctuellement pour assurer le suivi à distance d'étudiants.

La formation bénéficie de la dynamique d'ouverture internationale de l'école, qui en fait une priorité. En fin de cursus, une préparation aux mobilités Erasmus (obligatoires en 4^e année) accompagne les étudiants dans la construction de leur projet de mobilité et l'implication des étudiants dans l'apprentissage des langues : cours d'anglais, présentation par les étudiants de leur travail en anglais, accueil d'étudiants, de conférenciers ou de formateurs étrangers permettant l'acquisition d'un lexique spécifique, etc. Le lien avec le vaste réseau d'écoles étrangères partenaires est assuré par un référent relations internationales, ainsi que par le service de scolarité, qui informe et suit les étudiants à chaque étape de leurs démarches et assure l'accueil des mobilités entrantes. L'établissement ne propose pas à ce jour de certifications linguistiques. Une réflexion sur la question de la valorisation des compétences linguistiques reste à engager.

La formation n'est pas configurée pour accueillir des étudiants en alternance ni dans le cadre de la formation continue (cf. supra), sauf pour des publics en reprise d'études qui peuvent s'inscrire au concours hors Parcoursup. Elle est toutefois ouverte au dispositif de VAE, actif au sein de l'école. Elle est également ouverte en cours de cursus à des étudiants ayant déjà suivi une partie de cursus en école d'art, les candidatures sont examinées par une commission d'équivalence.

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

Les outils et les dispositifs usuels d'information favorisant la valorisation de la formation sont en place et fonctionnels, des outils numériques aux dispositifs de médiation (expositions ouvertes au public, journées portes ouvertes, participation de l'école à différents salons étudiants). L'école a fait le choix récent d'organiser les oraux de concours d'entrée par visioconférence pour engendrer moins de frais pour les candidats. Le livret de l'étudiant doit néanmoins être remis à jour (ou un outil global d'information équivalent, mis en place). La formation met en place les outils statistiques et de suivi de son attractivité, qui reste bonne : les effectifs sont ainsi passés de 39 étudiants en 2019 à 48 en 2021 pour les deux 2^e et 3^e années du DNA Communication. Les inscrits sont issus de la filière générale en majorité. En revanche, le nombre de candidats à l'ensemble du DNA est en légère baisse durant les trois dernières années. S'il est possible qu'elle soit conjoncturelle (période Covid 19, difficultés internes récentes), la baisse du nombre des inscriptions au concours reste à suivre de près et à analyser. L'affichage de la formation dans Parcoursup va être rendu obligatoire et favorisera la visibilité des

écoles par les candidats. Cela doit être anticipé. Le conseil de perfectionnement récemment mis en place permet désormais d'étudier les dysfonctionnements de la pédagogie : le souhait d'une meilleure information posée par les étudiants sur les deux options dans le cours de la 1^{re} année est à l'étude.

La formation analyse la réussite de ses étudiants et s'adapte de façon continue lors des réunions de l'équipe pédagogique et en CPVE tout au long du cycle. Des dispositifs personnalisés de suivi (allant jusqu'au contrat pédagogique personnel) et de soutien, voire de rattrapage des ECTS sont proposés le cas échéant.

Les indicateurs d'insertion professionnelle relevés par enquête durant la période concernée sont assez satisfaisants, mais le taux de réponse est faible, fragilisant la validité de ces résultats. Si la formation en est consciente, une réflexion sur les moyens d'obtenir un meilleur taux de réponse et d'élargir le champ du sondage mérite d'être engagée. Elle permettrait une remontée plus détaillée des situations professionnelles spécifiques et d'apprécier plus finement les trajectoires des alumni, de leurs poursuites d'études post-DNA à l'insertion professionnelle (l'enquête ne distingue pas les options *Art* et *Communication* par exemple) à l'insertion professionnelle. Trois ans après le diplôme, les taux d'insertion sont de 80 % dont 5 % de poursuite d'études.

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

L'évaluation de la formation par les étudiants est réalisée annuellement sous la forme d'un questionnaire adressé aux étudiants. Il est analysé et synthétisé par le service de Scolarité ; les aménagements qu'il suscite sont discutés en Conseil pédagogique.

La mise en place du conseil de perfectionnement demandé lors de la précédente évaluation a été retardée par la crise Covid 19. Cette instance ne s'est réunie qu'une seule fois mais sa structuration permet à l'ensemble des acteurs concernés de s'exprimer. Elle s'ajoute à un ensemble d'instances déjà bien en place qui favorisent un pilotage structuré et démocratique.

Conclusion

Points forts

- Une formation dont les attendus et les spécificités sont bien intégrés dans l'offre globale de formation de l'établissement,
- De bons taux de réussite,
- Une bonne prise en charge de la professionnalisation,
- Un riche ensemble de partenaires, du local à l'international,
- Une politique volontariste d'amélioration via la mise en place du conseil de perfectionnement et une meilleure prise en compte de la parole des étudiants.

Points faibles

- Une orientation vers la professionnalisation encore à structurer,
- La spécificité de l'option n'est pas mise en avant en 1^{re} année et donc peu éprouvée par les étudiants avant leur choix d'option,
- Une attractivité globale de la formation en légère baisse depuis quelques années, qui mériterait une évolution de la communication de l'établissement et des interrogations prospectives,
- Un adossement à la recherche et une définition de ce dernier au niveau DNA encore peu précis.

Recommandations

- Améliorer la préparation à l'insertion professionnelle en augmenter notamment la durée des stages et l'internalisation de cette préparation,
- Suivre de près la qualité des poursuites d'études (intra et extra école) et l'insertion professionnelle des étudiants,
- Améliorer les outils permettant d'obtenir régulièrement des retours des étudiants, durant la formation et après la sortie de l'école, dans des proportions plus significatives,
- Établir un plan de structuration et de priorisation des partenariats pour la formation,
- Réfléchir à la communication (site internet et livret révisé, admission via Parcoursup, etc.) et à l'attractivité de la formation avec une vision prospective.

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

Établissement

INSTITUT SUPÉRIEUR DES BEAUX-ARTS DE BESANÇON

Présentation de la formation

La formation de l'Institut des Beaux-arts de Besançon (ISBA) qui conduit au diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) option *Art*, est un diplôme du 2^e cycle de deux ans valant grade de master. Il prolonge le DNA *Art*, diplôme du premier cycle valant grade licence, que l'école dispense également. En parallèle, l'ISBA propose également un DNA et un DNSEP option *Communication*. L'objectif majeur est de former de jeunes artistes dans une pluridisciplinarité et une interdisciplinarité qui leur permettront de développer une pratique singulière personnelle.

Le dossier est globalement cohérent, clair et solide. La formation est dynamique et répond au cadre institutionnel qui la régit qu'elle s'approprie intelligemment au regard de ses spécificités.

1/ La politique et la caractérisation de la formation

La formation s'appuie sur l'identité historique de l'établissement et favorise la transdisciplinarité.

L'objectif est de former des artistes autonomes conscients de la réalité socio-géographique du territoire franc-comtois éloigné de l'épicentre de l'art, en lien avec la mémoire de grands faits historiques locaux : auto-représentation, autogestion (LIP, Rhodia...). L'unité de recherche de l'ISBA « Fronts et frontières » structure les réflexions thématiques et en porte la mémoire, avec deux pôles : Le corps de l'artiste et contrat social.

Les deux options *Art* et *Communication* bénéficient de deux co-coordinations conjointes pour les deux options en années 4 et 5. Pluridisciplinarité, interdisciplinarité notamment entre les deux options, polyvalence et enjeux sociétaux sont au cœur de la formation et sont nourris par les workshops, les semaines transversales, l'offre en ARC (Ateliers recherche création) proposés par les enseignants en binômes ou trinômes, les suivis pédagogiques personnalisés.

L'international est un axe stratégique essentiel en cohérence avec les priorités de l'ISBA. L'ISBA a développé une offre internationale importante (48 contrats actifs). Les étudiants partent en mobilité Erasmus en année 4. 53 étudiants ont bénéficié d'une mobilité sortante durant les trois années 2018 à 2020, avec une forte baisse en 2020 due à la pandémie, pour 21 mobilités entrantes. Chaque étudiant prépare avec la chargée de relations internationales et un enseignant dédié, son projet de mobilité en fin de 3^e année du DNA. La chargée de « relations internationales » et l'enseignant dédié sont chargés des mobilités entrantes et sortantes des étudiants et s'assure avec les équipes pédagogiques et les coordinateurs de la réalité et de la valeur ajoutée de la mobilité choisie. Les étudiants bénéficient d'un soutien en termes de suivi et de conseils, et d'un soutien financier grâce aux bourses Erasmus et Région Bourgogne Franche Comté. Le personnel administratif et pédagogique qui le souhaite bénéficie également du programme de mobilité adapté.

Un adossement à la recherche encore à améliorer. La méthodologie de la recherche est l'axe central des enseignements du 2^e cycle avec deux pôles « Contrat social », « Le Corps de l'artiste », et des programmes dont « Foley Objects » et le projet européen « Teaching to Transgress ». Ces programmes de recherche impliquent l'étudiant, favorisent une production d'œuvres et d'expositions et une autonomie de travail et de pensée. Les fruits de ces implications ont permis récemment des expositions et des publications (« Contrat social », « Résident », « Non-Profit »), signes aussi de l'engagement des enseignants (six enseignants, 279 heures de formation). Après deux années de crises sanitaires et internes, le comité recommande au nouveau conseil de la recherche de mieux définir la place de la recherche en 2^e cycle et de réfléchir à la mise en place d'un troisième cycle, d'un DSRA, ou d'un programme à visée doctorale en co-tutelle avec l'université et/ou dans une intention professionnalisante avec le milieu socio-économique.

L'ISBA favorise les liens de préparation à la vie professionnelle avec de nombreux partenaires locaux, régionaux, nationaux (institutionnels de l'art, entreprises locales, universités...). Les acteurs culturels et sociaux du territoire sont sollicités régulièrement pour des projets avec les étudiants et l'école. Les enseignants et l'administration assurent l'information aux étudiants sur « l'après-école » et les liens avec les relais extérieurs et les acteurs de l'art. Des enseignants portent des initiatives favorisant la connaissance du monde de l'art de manière ponctuelle (projets « Résidents », « Non-Profit », workshop avec le Consortium Museum - Dijon « The Real World »). La formation sollicite aussi régulièrement ses anciens étudiants pour des interventions sous forme de rencontres et de workshops afin de les insérer professionnellement et de produire des liens entre les différentes générations de diplômés de l'ISBA. Un stage de deux semaines fait partie des obligations en année 5, durée estimée trop courte par le comité. La mobilité quasi obligatoire en année 4 peut permettre un stage long à l'étranger et favoriser les échanges avec la communauté artistique et les artistes. Tous ces échanges permettent aux étudiants d'être confrontés pendant leurs études au terrain professionnel, mais avec une efficacité très relative qui mérite une approche plus globale pour que les étudiants aient le temps de réfléchir aux moyens d'intégrer la vie professionnelle.

Le comité salue la possibilité d'une année de césure, dont le contenu devrait cependant être davantage explicité.

2/ L'organisation pédagogique de la formation

Accompagnement individuel, transversalité, numérique développent les compétences attendues des étudiants. La maquette pédagogique de la formation a été revue en 2022 pour renforcer sa cohérence et sa lisibilité. L'autonomie, l'adaptabilité, et la mobilité seront priorisées par un accompagnement individuel et la dimension collective et transversale des enseignements sera renforcée. Accrochages de diplômes, mobilités internationales, écriture des mémoires donnent lieu à des présentations devant des publics occasionnels permettant de travailler l'oralité et la présentation pour les diplômes. Les étudiants réalisent désormais des sites web sur leurs travaux. La formation s'adapte à l'étudiant au cas par cas. L'enseignement à distance ne semble pas adapté aux pratiques artistiques, mais l'école propose un suivi individualisé et des modalités d'acquisition variées (workshops, conférences, travaux individualisés en ateliers ou en écriture). L'équipe a su montrer ses capacités d'adaptation pendant la crise en continuant l'enseignement. Le développement des ressources numériques se fait désormais de manière plus fluide et mieux partagée, ce qui a été utile aux périodes récentes de confinement.

L'alignement pédagogique a été renforcé lors des réflexions sur la maquette et assure davantage de cohérence et de lisibilité au contenu. Le comité encourage l'école à poursuivre l'approche par blocs de compétences, en s'appuyant sur le conseil de perfectionnement et en sollicitant au besoin les conseils de l'université.

La formation assure une bonne préparation pour les mobilités internationales. Une mobilité d'un semestre est obligatoire en première année de cycle. La formation et le séjour permettent à l'étudiant d'acquérir des compétences linguistiques utiles à son insertion professionnelle ou à sa poursuite d'études. La formation inclut, outre les langues étrangères, des dispositifs de préparation à la mobilité entrante et sortante de ses étudiants. Des cours de FLE sont organisés et facilitent l'intégration des étudiants en mobilité entrante. Le comité recommande de relancer les partenaires après la fin de la pandémie.

L'établissement est organisme certificateur pour les VAE avec une dizaine de candidats/an, en baisse depuis le Covid.

La formation n'est pas configurée pour accueillir des étudiants en alternance ni dans le cadre de la formation continue (cf. supra), mais elle est ouverte en cours de cursus à des étudiants ayant déjà suivi une partie de cursus en école d'art. Les candidatures sont examinées par une commission de validation.

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

Renforcer la communication interne de l'ISBA sur l'attractivité du DNSEP. Les étudiants du DNSEP Art proviennent majoritairement du DNA Art de l'ISBA dont le DNSEP Art est le prolongement naturel, ainsi que du DNA Communication après avis d'une commission pédagogique. Mais environ 20 % des étudiants viennent de l'extérieur, ce qui prouve l'attractivité de la formation. Le DNSEP Art accueille en moyenne 50 étudiants répartis sur les deux années (les redoublements et les départs sont rares entre les deux années du cycle). On constate une légère baisse des effectifs en 2021 qui se poursuit en 2022 (effet Covid et/ou suite aux difficultés internes de l'ISBA en 2020). 15% des effectifs de la troisième année de DNA n'intègrent pas le deuxième cycle (échec au DNA, arrêt des études, départ pour une autre école). Ces deux constatations amènent le comité à suggérer de renforcer la politique de communication de l'ISBA vers son deuxième cycle.

Des dispositifs d'information sont organisés auprès des écoles préparatoires aux concours, dans les Forums étudiants, les JPO, le site web de l'école, les réseaux, les différents partenariats...un travail de valorisation des expositions et du bâtiment pourraient faire l'objet d'une communication. Une sensibilisation des lycées du territoire semblerait une initiative opportune, via par exemple la Fondation Culture et diversité. Un principe de « bon accueil » s'applique aux étudiants étrangers en provenance de différents continents, grâce au travail collectif de l'ensemble du personnel, comme aux étudiants préparant les concours et commission d'entrées.

La formation met en place un suivi individuel permettant de très bons taux de réussite. Ce suivi prend en compte l'adaptabilité culturelle et sociale de chaque étudiant, à qui sont proposés le cas échéant une année de césure, des rattrapages, un coaching par des professionnels. Sur la période 2018 2020 tous les étudiants présentés ont ainsi été diplômés et seuls deux étudiants en 2017 ne l'ont pas été.

L'insertion professionnelle des diplômés gagnerait à être mieux étudiée. L'ISBA a lancé une enquête auprès des diplômés DNSEP sur la période 2017 202, avec un taux de réponse de 25 % que l'école juge représentatif. A trois ans, 75 % des étudiants sont en activité, et 5 % en poursuite d'études. Ces résultats corrects mériteraient d'être approfondis par des exemples de parcours d'alumni, par une étude plus fine du type d'activité exercée (quels secteurs, pluri activité ou non...)

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

La démarche d'amélioration continue est en place et s'appuie sur des questionnaires encore améliorables. La formation organise l'évaluation des enseignements et de la formation dans le cadre du Conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE) intégrant équipe pédagogique et étudiants. Les débats permettent de faire évoluer les méthodes. La formation dispose depuis 2021 d'un conseil de perfectionnement comprenant notamment des étudiants et des personnalités extérieures à la formation, qui se réunit périodiquement. Le comité recommande qu'il se penche sur l'amélioration nécessaire du questionnaire d'évaluation qui a été mis en place récemment.

Conclusion

Points forts

- Une orientation claire et une construction pédagogique solide, à la fois collective et individualisée,
- Une volonté d'échanges et de collaborations avec des structures partenaires,
- Une pluralité et une générosité de projets,
- Une reconnaissance de la qualité de l'offre bien traduite par une demande d'étudiants entrants assez forte.

Points faibles

- Beaucoup de projets proposés aux étudiants, mais un programme très chargé en DNSEP, sans processus d'analyse suffisant.
- Une préparation à la vie professionnelle qui reste perfectible, en lien avec les étudiants et les équipes,
- Des programmes de césure encore mal connus,
- Une différenciation de la recherche entre premier cycle (expérimentation), deuxième cycle (adossement) et troisième cycle extérieurs ou internes (à venir) encore peu claire,
- Une persistance d'une certaine perte de confiance dans l'équipe après les crises de 2020 2021.

Recommandations

- Poursuivre le travail très bien engagé avec le conseil de perfectionnement notamment sur le questionnaire d'évaluation des enseignements,
- Réfléchir à l'allongement de la durée du stage,
- Développer en interne un module sur les réalités de la vie professionnelle et du monde de l'art en intégrant des acteurs socio-économiques,
- Repenser la communication et la valorisation du 2e cycle pour se préparer à accueillir davantage de candidats extérieurs.

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

Établissement

INSTITUT SUPÉRIEUR DES BEAUX-ARTS DE BESANÇON

Présentation de la formation

La formation de l'Institut des Beaux-arts de Besançon (ISBA) qui conduit au diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP) option *Communication*, est un diplôme de 2^e cycle de deux ans valant grade Master. Il prolonge le DNA *Communication*, diplôme de fin de premier cycle valant grade Licence, que l'école dispense également. Il constitue la « phase projet » qui suit la « phase programme » du premier cycle. Le dossier est globalement cohérent, clair et solide. La formation est dynamique et répond au cadre institutionnel qui la régit qu'elle s'approprie intelligemment au regard de ses spécificités.

1/ La politique et la caractérisation de la formation

La formation s'appuie sur l'identité historique de l'établissement et favorise la transdisciplinarité.

L'objectif est de former des créateurs autonomes conscients de la réalité socio-géographique du territoire franc-comtois, en lien avec la mémoire de grands faits historiques locaux : autoreprésentation, autogestion (LIP, Rhodia...). L'unité de recherche de l'ISBA « Fronts et frontières » structure les réflexions thématiques (cf. Infra). Les deux options *Art* et *Communication* partagent deux co-coordonateurs conjoints pour les deux options en années 4 et 5. Les étudiants proviennent majoritairement du DNA *Communication* de l'ISBA dont le DNSEP *Communication* est le prolongement naturel. Certains étudiants sont issus du DNA *Art* après avis d'une commission pédagogique. La formation s'inscrit dans les ambitions, les orientations pédagogiques et les priorités thématiques de l'établissement et en cohérence avec le premier cycle en *Communication*. Pluridisciplinarité, interdisciplinarité entre les options, polyvalence et enjeux sociétaux sont au cœur de la formation et nourris par les workshops, les semaines transversales, les conférences, l'offre en ARC (Ateliers recherche création), les suivis pédagogiques personnalisés.

La formation établit des coopérations avec d'autres formations de niveau supérieur en art et en design sur son territoire, mais aussi à l'international notamment avec la Suisse frontalière. Elle permet des mutualisations avec le DNSEP option *Art* de l'école. La question du développement durable et notamment le volet environnement est investi par les projets des étudiants et des semaines « transversales », comme en 2021 sur l'Upcycling. L'ISBA est dotée de nombreuses machines pré-presses (imprimante — risographie — massicot — reliure colle — découpe laser — imprimante 3D, etc.) qui permettent de fabriquer, d'éditer directement à l'école sans passer par des prestataires extérieurs et de répondre au besoin de production autonome des étudiants, notamment dans des situations parfois préoccupantes socialement.

L'international est un axe stratégique de la formation en cohérence avec les priorités de l'établissement. Le départ en mobilité est obligatoire en semestre 7 (année 4). Le référent « relations internationales » est chargé des mobilités entrantes et sortantes des étudiants qui bénéficient d'un soutien en termes de suivi et de conseils et d'un soutien financier, grâce aux bourses Erasmus. Le personnel administratif et pédagogique en bénéficie également. Le projet de charte Erasmus ECHE 2021-2027 déposé par l'ISBA a été validé avec une note de 100 sur 100.

Un adossement à la recherche encore à améliorer. La méthodologie de la recherche est l'axe central des enseignements du cycle 2. Elle s'appuie sur l'unité de recherche « Fronts et frontières » et ses trois programmes (« Contrat social », « Le Corps de l'artiste », « Foley Objects ») et le projet européen « Teaching to Transgress ». L'axe « Contrat social » interroge particulièrement les relations existantes entre l'auteur graphiste et les réalités économiques politiques et sociales avec lesquelles il doit dialoguer. Des workshops et un programme d'invitations spécifiques autour du design sont organisés avec des professionnels du graphisme, plasticiens et théoriciens. Ils permettent aux étudiants de rencontrer des personnalités du monde du graphisme et de l'édition, de se former à la recherche, de questionner par exemple leur rapport à la

collection, l'archivage, la lecture en produisant une exposition. Au-delà des interventions, le comité a été informé d'un recrutement à venir dans le cadre des ARC⁷⁴.

L'école a développé des liens nombreux avec divers partenaires locaux, régionaux, nationaux (institutionnels de l'art, entreprises locales, universités...) pour engager des projets de professionnalisation et favoriser l'après-école. Les étudiants du DNSEP *Communication* travaillent avec les écoles partenaires en France ou en Bourgogne Franche-Comté (Écoles d'Art, ENSMM, Université de Besançon, Lycée Pasteur...) mais aussi avec différents services de la ville de Besançon (hygiène et santé, eau et assainissement), la Citadelle et le Musée des beaux-arts et d'Archéologie de Besançon, la DRAC, le FRAC, l'espace Gantner, des entreprises locales, comme des papeteries et imprimeries. Les étudiants sont accompagnés pour l'élaboration de leur projet de diplôme, leur projet professionnel et l'après-école. Les enseignants sont eux-mêmes des professionnels, proches des réalités du métier de graphiste, qu'ils communiquent aux étudiants. L'école favorise les visites dans des lieux professionnels, des ateliers de graphismes, des imprimeries. Le stage en 4^e ou 5^e année, de deux semaines au minimum, ce qui semble trop court au comité, permet aux étudiants de se préparer à la vie professionnelle. Le diplôme et son jury permettent à l'école de convier des personnalités du milieu graphique, artistique, théorique. Poussés à présenter leurs travaux dans les expositions, les étudiants ont des propositions de stages, voire des embauches, pendant leur formation. L'école poursuit néanmoins sa réflexion sur l'insertion professionnelle, que le comité l'engage à partager avec les professionnels et les anciens étudiants, sur la durée du stage et sur des ouvertures post-diplôme [ateliers, incubateurs].

L'établissement est organisme certificateur pour les VAE avec une dizaine de candidats/an, en baisse depuis le Covid.

La formation n'est pas configurée pour accueillir des étudiants en alternance ni dans le cadre de la formation continue (cf. supra), mais elle est ouverte en cours de cursus à des étudiants ayant déjà suivi une partie de cursus en école d'art. Les candidatures sont examinées par une commission d'équivalence.

2/ L'organisation pédagogique de la formation

Accompagnement individuel, transversalité, numérique développent les compétences attendues des étudiants. Une clarification de la maquette pédagogique a été réalisée en 2021-22 pour renforcer la progressivité des enseignements, leur complémentarité et leur lisibilité. Les décisions sont prises de manière collégiale et sont l'occasion de réfléchir au sujet des pratiques pédagogiques : l'autonomie, l'adaptabilité, la mobilité et la valorisation des compétences seront priorisées par un accompagnement individuel et la dimension collective et transversale des enseignements sera renforcée. L'étudiant est désormais chargé de concevoir son site internet, mettant en avant ses productions afin de valoriser ses compétences. Un annuaire des diplômés, soutenu par la DRAC a été conçu en 2022.

L'alignement pédagogique a été renforcé lors des réflexions sur la maquette et assure davantage de cohérence et de lisibilité au contenu. Le comité encourage l'école à poursuivre l'approche par blocs de compétences, en s'appuyant sur le conseil de perfectionnement et en sollicitant au besoin les conseils de l'université.

La formation s'adapte à l'étudiant au cas par cas. Les méthodes pédagogiques sont variées : un socle de connaissances communes grâce aux séminaires en sciences humaines, des ateliers d'écriture pour aider à la rédaction du mémoire individuel animé par une théoricienne et autrice, un suivi individuel et enfin, un travail de groupe dans une temporalité resserrée pour les semaines « transversales » et workshops. Le développement des ressources numérique se fait désormais de manière plus fluide et mieux partagée, ce qui a été utile durant les périodes récentes de confinement. L'équipe a su montrer ses capacités d'adaptation pendant la crise en continuant l'enseignement. Des aménagements sont possibles pour les étudiants ayant des besoins spécifiques, comme ceux en situation de handicap par exemple.

La formation assure une bonne préparation pour les mobilités internationales Une mobilité d'un semestre est obligatoire en première année de cycle. Dans le cadre d'une mobilité encouragée, l'école constate une aisance au retour même si le niveau de langue n'était pas suffisant au départ. La formation inclut, outre les langues étrangères, des dispositifs de préparation à la mobilité entrante et sortante de ses étudiants. Des cours de FLE sont organisés et facilitent l'intégration des étudiants en mobilité entrante. Les échanges ont été toutefois très réduits ces deux dernières années : l'école doit relancer ses partenaires.

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

Renforcer la communication interne de l'ISBA sur l'attractivité du DNSEP. Le DNSEP *Communication* accueille en moyenne 30 étudiants répartis sur les deux années (les redoublements et les départs sont rares

⁷⁴ Entretiens.

entre les deux années du cycle). On constate une légère baisse des effectifs en 2021 avec 27 étudiants (16 en année 4, 11 en année 5) qui se poursuit en 2022 (effet Covid et/ou suite des difficultés internes de l'ISBA en 2020) : 10% des effectifs de la troisième année du DNA n'intègrent pas le deuxième cycle (échec au DNA, arrêt des études, départ pour une autre école). Néanmoins l'établissement ne ressent pas l'attractivité de la formation comme un sujet de préoccupation car les demandes extérieures sont nombreuses. Le comité recommande cependant une vigilance à cet égard compte tenu d'un contexte national moins favorable en général aux études en art.

Des dispositifs d'information sont organisés auprès des écoles préparatoires aux concours, dans les Forums étudiants, les JPO, le site web de l'école, les réseaux, les différents partenariats, que le comité suggère de compléter par une valorisation des expositions et du bâtiment et une sensibilisation des lycées du territoire. Les enseignants du DNSEP *Communication* participent aux événements de l'école comme les Journées portes ouvertes, les relations avec les lycées, les salons dédiés aux candidats. Un compte Instagram actif et dynamique a été conçu par les étudiants de communication et, participe à l'attractivité de l'ISBA.

La formation met en place un suivi individuel permettant de bons taux de réussite. Ce suivi prend en compte l'adaptabilité culturelle et sociale de chaque étudiant, à qui sont proposés le cas échéant une année de césure, des rattrapages, un coaching par des professionnels. En 2020 et 2021 le taux de réussite a été de 100 % (certes avec une « prime Covid »), de 2017 à 2019 il était de 88 %.

L'insertion professionnelle des diplômés gagnerait à être mieux étudiée. L'ISBA a lancé une enquête auprès des diplômés DNSEP sur la période 2017-2022, avec un taux de réponse de 25 % que l'école juge représentatif. A trois ans, 75 % des étudiants sont en activité, et 5 % en poursuite d'études. Ces résultats corrects mériteraient d'être approfondis par des exemples de parcours d'alumni, par une étude plus fine du type d'activité exercée (quels secteurs, pluri activité ou non...)

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

La démarche d'amélioration continue est en place et s'appuie sur des questionnaires encore améliorables. La formation organise l'évaluation des enseignements et de la formation dans le cadre du Conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE) intégrant équipe pédagogique et étudiants. Les débats permettent de faire évoluer les méthodes. La formation dispose depuis 2021 d'un conseil de perfectionnement comprenant notamment des étudiants et des personnalités extérieures à la formation, qui se réunit périodiquement. Le comité recommande qu'il se penche sur l'amélioration nécessaire du questionnaire d'évaluation qui a été mis en place récemment.

Conclusion

Points forts

- Une orientation claire et une construction pédagogique solide et volontaire, à la fois collective et individualisée,
- Une volonté d'échanges et de collaborations avec des structures partenaires (même si freinée par la crise sanitaire (et sans doute morale) récente,
- Une pluralité et une générosité de projets,
- Une demande assez forte à l'entrée du cycle qui traduit la reconnaissance de la qualité de l'offre,
- Une attention à maintenir une option professionnalisante, attachée à la qualité d'artiste auteur et ouverte aux réalités économiques et sociales.

Points faibles

- Beaucoup de projets proposés aux étudiants mais un programme très chargé en DNSEP et un processus d'analyse des résultats insuffisant,
- Une durée de stage trop courte,
- La persistance d'une certaine perte de confiance dans l'équipe après les crises de 2020-2021.

Recommandations

- Repenser la communication et la valorisation du 2e cycle pour se préparer à accueillir davantage de candidats extérieurs,
- Restructurer les temps dédiés entre départ international, temps de stage, mémoire, travail plastique en trouvant le moment adapté à la préparation à la vie professionnelle.
- Développer en interne un module sur les réalités de la vie professionnelle et du monde de la création en intégrant des acteurs socio-économiques,
- Poursuivre le travail très bien engagé avec le conseil de perfectionnement.

Liste des sigles

A

ACFI	Agent chargé de la fonction d'inspection de santé et sécurité
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
ARC	Ateliers de recherche et de création

B

BDE	Bureau des élèves
BSB	Burgundy School of Business

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAGB	communauté d'agglomération du Grand Besançon
CCI	Chambre de commerce et de l'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGC	Communauté du Grand Chalon
CGT	Centre de gestion territorial
CGE	Conférence des grandes écoles
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNESER	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche
CNESERAC	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistique et culturels
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CPVE	Conseil pédagogique de la vie étudiante
ComUE	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRR	Conservatoire à rayonnement régional

D

DESMA	Diplôme d'enseignement média art
DGCA	Direction générale de la création artistique
DNA	Diplôme national d'art
DNSEP	Diplôme national supérieur d'expression plastique
DOB	Débat d'orientation budgétaire
Drac	Directions régionales des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DSRA	Diplôme supérieur de recherche en art

E

EBA	École des beaux-arts
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
Ensam	École nationale supérieure des arts et métiers
ENT	Environnement numérique de travail
EPCC	Établissement public de coopération culturelle

EPCI Établissement public de coopération intercommunale
EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

F

Frac Fonds régional d'art contemporain

G

GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR Habilitation à diriger des recherches
HEAD Haute école d'art et de design

I

IUT Institut universitaire de technologie
ISBA Institut supérieur des beaux-arts

L

LSHS Lettres, sciences humaines et sociales

M

MAD Mise à disposition

P

PEA Professeur d'enseignement artistique
PRAN Pôle régional des arts numériques

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RAP Régie autonome personnalisée
RCE Responsabilités et compétences élargies
RH Ressources humaines

S

Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
Sodavi Schéma d'orientation et de développement des arts visuels
Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

U

UFC Université de Franche Comté
UFR Unité de formation et de recherche
UQAM Université du Québec à Montréal

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur l'institut supérieur des beaux-arts (isba) de Besançon

Institut Supérieur
des Beaux-Arts
Besançon

12 rue Denis Papin
25000 Besançon

T. 03 81 87 81 30

www.isba-besancon.fr

**Monsieur le Directeur du département
d'évaluation des établissements
Madame la Directrice du département
d'évaluation des formations**

Objet : réponse au rapport définitif de l'HCERES

Besançon, le 30 mars 2023

Monsieur le Directeur, Madame la Directrice,

Je souhaite, au nom des équipes de l'Institut supérieur des Beaux-arts de Besançon (ISBA) et en mon nom propre, saluer la qualité du rapport de l'HCERES sur notre établissement. Il témoigne à la fois d'une bonne connaissance du fonctionnement et des enjeux d'une école d'art et d'une attention particulière à la situation de l'ISBA.

La plupart des remarques et des recommandations de l'HCERES rejoignent les constatations que j'ai pu faire depuis ma, encore, récente prise de poste à la direction de l'ISBA. Certains éléments ont d'ores et déjà été mis en œuvre.

Ce rapport intervient dans un contexte particulier qui voit les écoles territoriales traversées par une crise de leurs finances, due à ce fameux effet ciseau ; soit, depuis plusieurs années, une augmentation des charges et un maintien du niveau des contributions publiques. La présente réponse au rapport définitif de l'HCERES est ainsi écrite alors même que l'ISBA est occupé par ses étudiantes et étudiants, inquiets du devenir de leur école d'art, comme la plupart des écoles d'art en France actuellement.

Responsable du projet pédagogique et culturel de l'établissement je prends acte des nombreuses recommandations de l'HCERES qui permettent de tracer une feuille de route pour l'ISBA. Ordonnateur de l'établissement, je tâcherai de concilier ces ambitions avec les capacités économiques, techniques et humaines de cette belle école d'art.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, Madame la Directrice, l'expression de mes salutations très distinguées.

Mathieu Ducoudray
Directeur de l'ISBA

**IS
BA**



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'ISBA de Besançon a eu lieu le 27 septembre 2022. Le comité était présidé par Madame **Jacqueline Febvre**, ancienne directrice de l'École supérieure d'art et de design d'Orléans.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Agnès Bégué**, directrice générale du CROUS de Lorraine, ancienne directrice générale des services de l'université de Nîmes ;
- Monsieur **Christophe Genin**, professeur des universités à Paris 1 Panthéon Sorbonne, ancien directeur de l'école doctorale Arts plastiques, Esthétique et Sciences de l'Art (APESA) ;
- Monsieur **Raphaël Lefevre**, graphiste et enseignant à l'école Estienne, coordinateur du DSAA Design typographique de l'école Estienne ;
- Madame **Marie Mazonot**, ancienne vice-présidente « étudiants » de l'Université Grenoble Alpes, diplômée d'un master Conseil et accompagnement du changement de l'université Paris Dauphine ;
- Monsieur **Eric Van Essche**, enseignant à l'université libre de Bruxelles et à l'école nationale supérieure des arts visuels (ENSAV) de La Cambre (Bruxelles), et coordinateur de la recherche en art à l'ENSAV.

Monsieur **Jean Delpech de Saint Guilhem** conseiller scientifique, et Monsieur **Antoine Bourget** chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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