



Évaluation des établissements
Évaluation des formations

RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS – ÉSAD DE REIMS – ET DE SES FORMATIONS

Avril 2023

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Au nom du comité d'experts¹ :

Marc Partouche, Président 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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS – ÉSAD DE REIMS	5
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Contexte de l'évaluation	6
Le pilotage stratégique et opérationnel	7
1 / Une identité affirmée dans son territoire	7
2 / Une stratégie peu formalisée, mais pertinente	7
3 / Un foisonnement de partenariats au sein de son territoire	8
4 / Un établissement manquant d'une gouvernance opérationnelle	9
5 / Un effort important consacré au sentiment d'appartenance et à la reconnaissance de l'école	10
6 / Un système d'information fourni par la collectivité et peu interopérable	10
7 / La démarche qualité reste à mettre en œuvre	11
8 / Des marges de manœuvre budgétaire limitées et un suivi financier appelé à être davantage formalisé	11
9 / Un effort de mise en place de lignes directrices de gestion des ressources humaines, une vision prospective insuffisamment développée	12
10 / L'école est engagée dans un nouveau projet immobilier	13
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	13
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	14
1 / Une recherche active en lien avec la société, et une stratégie originale centrée sur la Chaire IDIS	14
2 / Des ressources par appel à projets pour la recherche et un effort de soutien RH	15
3 / Une priorité donnée à l'inscription de la science dans la société	16
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	16
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	17
1 / Une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie	17
2 / Une volonté en matière d'internationalisation des formations, mais à développer	17
3 / Une forte professionnalisation des formations	18
4 / Une organisation pédagogique privilégiant la collégialité et le suivi pédagogique personnalisé	18
5 / Une variété des méthodes pédagogiques favorisant l'excellence de la formation et son ouverture	19
6 / Un établissement apprécié des candidats, mais un suivi des diplômés et des poursuites d'études à mettre en place pour un réel pilotage	19
7 / Une démarche foisonnante en faveur de l'amélioration continue de la formation	20
8 / Des étudiants satisfaits de leur vie au sein de l'école	20
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	21
Conclusion	22
1 / Les points forts	22
2 / Les points faibles	22
3 / Les recommandations	22

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA) OPTION ART	23
Présentation de la formation.....	23
1 / La politique et la caractérisation de la formation.....	23
2 / L'organisation pédagogique de la formation	24
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation	24
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	25
Conclusion	25
Points forts	25
Points faibles.....	25
Recommandations	25
 RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME NATIONAL D'ART (DNA) OPTION DESIGN	 26
Présentation de la formation.....	26
1 / La politique et la caractérisation de la formation	26
2 / L'organisation pédagogique de la formation	26
3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation.....	27
4 / Le pilotage et l'amélioration continue de la formation.....	27
Conclusion	27
Points forts	27
Points faibles.....	27
Recommandations	28
 RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP) 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 SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP) OPTION DESIGN	 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

Liste des sigles.....	35
Observations du président de l'ÉSAD de Reims.....	37
Organisation de l'évaluation	40

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS – ÉSAD DE REIMS

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

Au sein de la région Grand Est, région de 5,5 millions d'habitants en 2021¹ et composée de dix départements, la ville de Reims (181 000 habitants) fait partie d'une communauté urbaine française de 296 000 habitants, le Grand Reims, regroupant 143 communes en EPCI (établissement public de coopération intercommunale), et située dans le département de la Marne.

En matière d'enseignement supérieur, la région Grand Est se distingue par une offre étoffée, pluridisciplinaire et maillant l'ensemble du territoire, grâce à la présence de 70 sites comptabilisant plus de 215 000 étudiants. On dénombre quatre universités (Reims Champagne-Ardenne, Lorraine, Alsace, Haute Alsace), 32 écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles de commerce et d'écoles d'art et cinq écoles administratives et juridiques². La structuration de l'enseignement supérieur s'y articule autour de trois regroupements majeurs, organisés en association : les sites alsaciens, lorrains et champardennais. L'enseignement supérieur des arts plastiques et du design y est dispensé par une école nationale supérieure, l'ENSAD Nancy et trois écoles supérieures territoriales, la HEAR (Strasbourg et Mulhouse), l'ÉSA Lorraine et l'ÉSAD de Reims. L'ÉSAD de Reims se caractérise par un positionnement à la fois tourné vers la région Grand Est et l'Île-de-France.

L'École supérieure d'art et de design de Reims (ÉSAD de Reims) est un établissement public de coopération culturelle (EPCC) depuis 2011 sous la tutelle du ministère de la Culture. Ses administrateurs sont la Ville de Reims, la communauté urbaine du Grand Reims, l'État, la Région Grand Est et l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA). Sa fondation remonte à 1748, ce qui en fait l'une des plus anciennes écoles d'art en France, bien qu'elle ait depuis connu différentes dénominations et différents statuts. Elle s'étend sur deux sites, dans le centre-ville de Reims dans un bâtiment de 3 600 m² et au sud-ouest de la ville dans un bâtiment de 2 000 m².

Ses effectifs sont de 238 étudiants pour l'année 2020-2021, en augmentation constante depuis 2016-2017 (où ils étaient alors de 193 étudiants). Son offre de formation se compose d'un premier cycle (deux DNA : art et design), d'un deuxième cycle (deux DNSEP : Art et Design), et d'une formation post-master interdisciplinaire Id-DIM (Inventivités digitales – Designers, ingénieurs, managers), en partenariat avec IMT Business School et Télécom SudParis. Les mentions proposées au sein de l'école sont Art, Design objet et espace, Design graphique et numérique, et Design culinaire (au niveau du DNSEP uniquement). Les étudiants se répartissent de manières très différentes au sein de ces quatre mentions, avec une forte dominante en design objet et espace et des effectifs très réduits en design culinaire.

L'établissement a créé une unité de recherche en 2011 : « Forme de l'innovation sociale », qui porte plusieurs programmes de recherche ; il a également des projets et des programmes en dehors de cette thématique.

Son équipe se compose de 35 enseignants, 12 personnels administratifs et 9 personnels techniques³. En 2021 son budget était de 3 327 553 €, à 85 % issu des subventions régionales et de l'État. Les charges de personnel représentaient alors 71 % de ses dépenses, et l'investissement 3 %. Ses locaux sont loués à la Ville de Reims. L'établissement est engagé dans un projet de nouveau bâtiment, à l'horizon de septembre 2025, dans un nouveau quartier de la ville, ce qui lui permettra de se réunir au sein d'un site unique (sur une surface utile de 7623 m²) avec une galerie d'exposition et une capacité d'accueil de 285 étudiants.

L'ÉSAD de Reims est membre du réseau des écoles supérieures d'art du Grand Est (avec les trois autres écoles d'art de la région), de l'ANdÉA – Association nationale des écoles supérieures d'art, et du réseau international CUMULUS (autour du design, réunissant 66 pays). Il s'inscrit dans un partenariat régional académique : il est membre depuis le 1^{er} janvier 2018 de l'association de site « Réseau d'établissement de l'ESR Champardennais » pilotée par l'Université de Reims Champagne-Ardenne, comprenant 17 établissements.

¹ Données INSEE.

² Strater, Grand Est, 2022.

³ RAE.

2 / Contexte de l'évaluation

S'agissant de la première évaluation de l'ÉSAD de Reims par le Hcéres, le comité salue les efforts de l'établissement pour bâtir un rapport d'autoévaluation (RAE) répondant à l'ensemble du référentiel. Le comité souligne néanmoins que les données factuelles auraient pu être plus nombreuses sur l'ensemble des aspects et qu'une perspective davantage critique aurait été souhaitable.

La visite de l'établissement s'est tenue les 12 et 13 octobre 2023. 23 entretiens avec les parties prenantes internes et externes de l'établissement ont été réalisés par le comité d'évaluation. La visite s'est déroulée peu après l'annonce d'un changement de direction à venir pour l'ÉSAD de Reims. Le directeur nommé en 2018 était toujours en poste, il a pu accueillir le comité d'évaluation et être entendu dans le cadre de la visite.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Une identité affirmée dans son territoire

Implantée au cœur de la ville, l'ÉSAD de Reims a d'abord pris la forme d'une école de dessin et d'industrie, pour « éclairer l'industrie » (selon la formule de son fondateur). Tout au long de son histoire, et aujourd'hui plus encore, elle n'a cessé de développer des partenariats avec divers acteurs du territoire champenois. L'ÉSAD de Reims se définit ainsi dans son rapport d'autoévaluation par son « ancrage historique fort » dans le territoire, et s'identifie comme « l'interlocutrice créative » de celui-ci⁴. Les entretiens menés par le comité d'évaluation ont permis de mesurer le fort engagement des collectivités territoriales pour soutenir l'ÉSAD de Reims et la reconnaissance par ces acteurs de l'apport de l'école sur leur territoire. La visite a également permis de mesurer la qualité et le nombre de partenaires socio-économiques et culturels locaux engagés dans des collaborations et projets divers avec l'école (cf. *infra*). À l'instar de nombreuses écoles d'art, l'ÉSAD de Reims déploie une activité culturelle importante ouverte sur son environnement immédiat : expositions, conférences, rencontres, éditions, aussi bien seules qu'en synergie avec d'autres établissements du Grand Est.

L'ÉSAD de Reims se définit également en tant qu'« acteur reconnu de la recherche », développée en partenariat en France et à l'international. Sur ce sujet, si le comité reconnaît une certaine visibilité de la chaire IDIS (chaire de recherche en design et innovation sociale, cf. *section recherche de ce rapport*), il constate cependant que la politique de publication de l'établissement devrait être mise en accord avec cette ambition. Sur le plan de la formation, bien que son offre de formation ne se résume pas à ces deux mentions, l'ÉSAD de Reims considère qu'elle est principalement reconnue pour sa mention Design objet et espace, et se distingue par le fait d'être la seule école d'art publique en France à proposer la mention Design culinaire.

Enfin, l'école s'inscrit dans les grandes lignes de la pédagogie propre aux écoles supérieures d'art : pédagogie par le projet, formation par la pratique, transversalité de la formation, et liens avec le territoire dans la formation.

L'ÉSAD de Reims définit avant tout sa place par son rôle d'acteur de son territoire, y compris parmi les acteurs locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, en souhaitant porter et défendre ses démarches d'enseignement par la pratique, et de « recherche-crédation ». L'établissement revendique également son attractivité nationale, démontrée par le fait que 80 % de ses étudiants sont originaires d'autres régions de France⁵. Il affirme tisser son réseau national avec des établissements similaires à travers le réseau des écoles supérieures d'art du Grand Est : par exemple autour d'initiatives pédagogiques, et en tirant profit de sa proximité géographique avec Paris pour participer à de grands événements (par exemple la Paris Design Week), ou par le développement de projets avec des institutions parisiennes (cf. *infra*). Enfin, concernant l'international, l'établissement est principalement en mesure de citer un partenariat établi avec l'Allemagne autour du projet de recherche Brain Roads (cf. *infra*), mais semble partager le constat du comité d'un établissement peu ouvert à l'international.

L'ÉSAD de Reims a désigné dans son RAE des institutions qui lui semblent appartenir à la même catégorie d'établissement, définie comme celle des « grandes écoles d'art et design publiques »⁶ en France et à proximité (Belgique, Allemagne), sans que son positionnement ait fait l'objet d'une analyse, notamment comparative, étayée. Il affirme également s'inspirer de ce qui est observé dans d'autres écoles d'art en matière de troisième cycle d'études dans la perspective de développer un doctorat de recherche-crédation.

Bien que la définition de son identité et de sa place laisse entrevoir avant tout une ambition territoriale dans le domaine de la création et de la « recherche-crédation » et une ambition nationale quant à l'attractivité de certaines formations, **le comité relève que l'établissement pourrait définir une ambition globale plus affirmée.**

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 peu formalisée, mais pertinente

Le corpus stratégique de l'établissement est constitué, pour la période d'évaluation, par ce que l'établissement a appelé un projet d'établissement⁷, bien que celui-ci n'ait pas été formalisé, et par la lettre de mission du directeur nommé en 2018.

⁴ Citations du RAE.

⁵ De 2016 à 2021. Chiffres issus du RAE.

⁶ RAE.

⁷ RAE.

Le projet d'établissement, formulé de manière vague (« renforcer ses forces et en développer de nouvelles [...] tout en cherchant à réduire ses faiblesses ») articule la réponse aux recommandations formulées par les experts du Hcéres lors de l'évaluation des deux DNSEP de l'ÉSAD de Reims en 2019, et les missions du directeur. Celui-ci a reconstitué a posteriori ce qu'aurait été sa stratégie générale durant la période évaluée, par l'agrégation de différents éléments. Le comité a relevé que cette stratégie, peu formalisée, était aussi peu structurée, présentée sous forme d'une liste de nombreux enjeux stratégiques. **Le comité a ainsi pris la mesure de l'importance de la présente évaluation, pour encourager un établissement ayant encore une marge de progrès importante, à formuler de manière collégiale une stratégie claire, structurée et fondée sur une analyse de ses forces et de ses faiblesses.**

La stratégie de l'ÉSAD⁸ de Reims a suivi plusieurs lignes directrices durant la période évaluée. La nouvelle implantation de l'établissement qui lui permettra de réunir l'ensemble de l'activité de l'école au sein d'un même site, et de la doter de nouveaux espaces, ouverts sur la ville, y tient une place importante, bien que l'aboutissement du projet ne soit prévu qu'en 2025. L'ÉSAD de Reims y montre aussi une volonté de s'ancrer dans son territoire par la participation à l'association de site, par son intégration à des réseaux comme le Réseau des écoles supérieures d'art et de design de la région Grand Est et le développement des partenariats avec les acteurs socio-économiques et culturels. La stratégie de l'établissement a également donné une place de choix au développement et à la structuration de la recherche, notamment par l'émergence de nouveaux projets et collaborations universitaires, en France et à l'étranger. D'autres aspects sont évoqués, notamment certains axes stratégiques communs aux écoles d'art de même rang, liés au renforcement de la communication, à un meilleur engagement des étudiants dans la gouvernance et à la consolidation de celle-ci, à la diversification des ressources financières de l'école, au renforcement du suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, et au développement de la vie de campus et de la mobilité internationale entrante et sortante des étudiants.

En matière de formation, l'ÉSAD de Reims souhaitait en particulier renforcer l'attractivité de ses DNSEP, ce qui a été obtenu. L'établissement a également poursuivi des objectifs originaux, tels que le développement de son post-diplôme Id-DIM depuis 2018 en partenariat⁹, la prise en compte des grandes transformations contemporaines avec la notion de « responsabilité sociétale des créateurs et créatrices »¹⁰, ou le déploiement de ce qu'elle a appelé l'« international à domicile »¹¹ pour sa politique internationale (proposer aux étudiants des découvertes internationales, au sein de l'école ou dans le territoire, en partenariat).

L'ÉSAD de Reims a engagé, à l'occasion de son autoévaluation, une forme de bilan de cette stratégie sans pour autant qu'il soit possible de mesurer les avancées par rapport à un plan initial sous forme d'indicateurs de réalisation et de résultats et de jalons. **Le comité salue ainsi les efforts de l'ÉSAD de Reims pour réaliser, à l'occasion de son autoévaluation, un bilan de sa stratégie sur la période écoulée, mais invite l'établissement à élaborer des programmes d'action et formuler des objectifs de manière plus rigoureuse.**

Du point de vue du comité, un grand nombre des enjeux définis pendant la période précédente sont encore d'actualité en 2022. Néanmoins, le comité a pu relever, parmi les avancées significatives des dernières années :

- l'augmentation importante des effectifs de l'école¹² (hausse de 23 % en cinq ans), et le renforcement de l'attractivité de la mention Design graphique et numérique en particulier, conformément à une recommandation du Hcéres en 2019¹³ ;
- la mise en place de nombreux partenariats avec des acteurs économiques locaux qui prennent part à la formation par leur participation à la chaire de recherche partenariale IDIS et aux programmes de recherche (sujets développés *infra*) ;
- enfin, les grandes lignes de réalisation architecturale, technique, matérielle et pédagogique liées aux nouveaux locaux ont été définies, et présentées en interne.

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

3 / Un foisonnement de partenariats au sein de son territoire

L'ÉSAD de Reims revendique d'avoir « renforcé son ancrage territorial auprès de partenaires culturels, académiques et économiques, publics et privés pour l'ensemble de ses activités (pédagogie, recherche, expositions, insertion professionnelle...) »¹⁴ durant la période concernée. **Le comité a pu constater que le développement des partenariats, en commençant par l'échelle locale, a constitué l'un des points forts de la stratégie menée par l'établissement pendant la période récente.**

⁸ Selon le RAE et l'annexe « Axes stratégiques » du RAE.

⁹ Partenariat avec l'Institut Mines-Télécom Business School et Télécom SudParis.

¹⁰ RAE, les « valeurs » de l'ÉSAD de Reims.

¹¹ RAE.

¹² De 2016-2017 à 2020-2021, l'établissement a vu ses effectifs augmenter de 41 étudiants, passant de 193 à 238 inscrits.

¹³ Les effectifs de la mention sont passés de 27 en 2016-17 à 43 en 2020-21, RAE.

¹⁴ RAE.

L'ÉSAD de Reims est membre de l'association de site (cf. supra). Elle a signé récemment un schéma directeur de la vie étudiante dans ce cadre (2021) qui reste à concrétiser, et a développé des liens avec les laboratoires académiques de ce réseau (cf. section recherche). Le réseau des écoles supérieures d'art du Grand Est a une réelle valeur ajoutée pour l'école, il est un espace de développement de projets pédagogiques communs, de développement de services mutualisés (à l'exemple de la plateforme PRESAGE pour l'insertion professionnelle des étudiants) et un vecteur d'ouverture internationale (transfrontalière) à d'autres écoles supérieures d'art, dans le domaine du design (un workshop de design est organisé annuellement avec des établissements belges, suisses et allemands).

Ses collaborations avec les acteurs socio-économiques et culturels, et avec des artistes du territoire sont foisonnantes, au bénéfice de la formation, d'événements culturels ou encore de projets de recherche. L'établissement a fourni pléthore d'exemples dans son rapport d'autoévaluation, qu'il s'agisse de collaborations ponctuelles (autour de projets d'étudiants) comme de formats annuels dans la pédagogie ou la valorisation des créations (expositions), ou de projets pérennes en matière de recherche (comme la chaire IDIS qui comprend un partenariat pérenne avec les parcs naturels régionaux). Les nombreux projets élaborés avec des acteurs locaux, à l'instar de projets d'exposition, sont un point fort de l'établissement.

Les entretiens menés par le comité lors de la visite ont permis de vérifier la vitalité des liens qui unissent cette diversité d'acteurs du territoire local et régional à l'ÉSAD de Reims.

L'établissement a noué un lien solide avec la communauté urbaine du Grand Reims, dont des personnels siègent au Conseil d'administration de l'établissement. L'ÉSAD de Reims bénéficie du soutien des services de la communauté urbaine dans divers domaines (comme présenté dans la suite du rapport).

En France, l'établissement profite de sa proximité géographique avec la capitale pour développer quelques coopérations en matière de recherche et de formation avec des établissements franciliens, certaines formalisées comme dans le cadre de la chaire IDIS (avec le Cnam), du post-diplôme Id-DIM ou du projet de recherche Brain Roads (Télécom SudParis), d'autres plus informelles et individuelles, facilitées par une équipe enseignante de l'ÉSAD de Reims résidant en grande partie à Paris.

Les collaborations internationales de l'établissement sont peu développées, mais des partenariats de choix sont établis en matière de recherche (Brain Roads déjà évoqué, est un projet franco-allemand impliquant l'université Humboldt et l'hôpital universitaire de la Charité de Berlin). Le RAE fait état d'un travail de restructuration en cours de la stratégie internationale de l'établissement pour favoriser la mobilité des étudiants, qui reste faible (sujet abordé plus avant dans le rapport).

Le comité estime que l'ÉSAD de Reims a su actionner les leviers de la politique partenariale, avec des acteurs divers, principalement dans son territoire et à proximité, au service de sa stratégie.

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

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

4 / Un établissement manquant d'une gouvernance opérationnelle

En sus du conseil d'administration, l'ÉSAD s'est dotée d'un conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE) et d'un conseil scientifique de la recherche (CSR). Elle dispose enfin des instances réglementaires de dialogue social (CT et CHSCT durant la période d'évaluation). Toutefois, la présentation retenue par l'école dans son autoévaluation ne rend pas compte du processus de prise de décisions au sein des instances de l'établissement et des modalités de concertation.

Le comité a constaté que bien que ces instances soient constituées de membres représentant différentes catégories de personnel, les étudiants et les partenaires, et qu'elles soient régulièrement réunies, leur bon fonctionnement et leur utilité ne font pas l'unanimité au sein de l'établissement. Une forme de gouvernance existe, peu formalisée et parallèle aux instances, sollicitant l'avis de la communauté de l'école sous des formes variées au rythme du calendrier ou de la conjoncture. Cette situation est susceptible d'introduire un doute sur la qualité des décisions et de susciter la méfiance d'une partie de la communauté de l'école, qui ne se sent pas toujours associée aux prises de décision. Le comité souligne que la difficulté de gouvernance peut y être accentuée par le pourcentage important (80 %) d'enseignants résidant en région parisienne.

Le vote en début d'année 2022-2023 du conseil d'administration de l'établissement, relatif au non-renouvellement du directeur nommé en 2018, a été un point d'étonnement fort des membres du comité. Le comité se demande si cela n'est pas de nature à interroger le bon fonctionnement de la gouvernance statutaire de l'établissement, au regard du contraste donné avec la grande satisfaction exprimée par les étudiants et les partenaires de l'école de manière plus générale lors de la visite.

Le RAE ne rend pas compte de l'existence d'une équipe de direction qui, de fait, se réduit au directeur et à son administrateur général, les responsables de service étant davantage affectés à des fonctions d'exécution. L'école se trouve en effet dans une situation de sous-encadrement administratif. Ses responsables, peu

nombreux et accaparés par les tâches quotidiennes, reconnaissent ne pas se réunir fréquemment et leurs réunions, peu formalisées, ne laissent pas de traces écrites.

En matière de gouvernance, l'établissement semble être à la recherche d'un nouveau souffle, avec des modalités de fonctionnement plus adaptées à son contexte interne, et des instances redynamisées, à la légitimité renouvelée, et ayant un poids plus important. Le comité estime que l'équipe de direction opérationnelle de l'établissement doit aussi être renforcée, et les interactions et décisions davantage formalisées pour garantir la continuité, notamment durant les périodes de renouvellement.

5 / Un effort important consacré au sentiment d'appartenance et à la reconnaissance de l'école

Une seule personne était à la fois en charge des fonctions de communication et des relations internationales au sein de l'école durant la période concernée. Depuis lors les deux fonctions ont été séparées.

L'établissement a réalisé un travail important sur sa communication externe durant la période d'évaluation. En 2021, l'identité visuelle de l'ÉSAD de Reims a connu une refonte. Les outils de communication principaux de l'école sont son site internet, des sites spécifiques récents pour les mentions Design graphique et numérique, Design culinaire et pour la chaire IDIS, une lettre d'information, et des outils plus ponctuels pour les événements.

La communication s'inscrit surtout dans une dynamique de partenariats locaux institutionnels et culturels et vise à valoriser l'établissement et ses étudiants par l'organisation d'événements, tels que l'exposition Design'R, (exposition des jeunes diplômés des masters en design) ou des journées d'étude ouvertes au public. Elle assure également la promotion des ouvrages produits au sein de l'établissement, et participe à des salons pour le recrutement des étudiants (point développé ultérieurement dans ce rapport).

La communication interne à l'égard des étudiants et du personnel mobilise elle aussi de nombreuses solutions disponibles, telles que les réseaux sociaux, les écrans d'information, une lettre d'information interne (récente), des groupes en ligne et l'usage d'une messagerie instantanée, avec pour objectif principal le développement du sentiment d'appartenance de la communauté par la facilitation des échanges et l'optimisation de l'organisation.

En lien avec le sujet de la gouvernance, le comité souligne l'importance de l'appropriation par le personnel et les étudiants des décisions des instances de l'école.

6 / Un système d'information fourni par la collectivité et peu interopérable

Les solutions informatiques se partagent entre celles qui ont été acquises par l'école et celles qui sont fournies par la collectivité de tutelle et qui ne sont pas toujours adaptées. Il s'agit d'une part du réseau administratif (avec les outils financiers et de gestion des ressources humaines), géré et sécurisé par les services techniques de la communauté urbaine et d'autre part du réseau pédagogique hébergé dans les locaux de l'école. Cette dernière ne dispose que d'un informaticien.

Cette organisation générale présente quelques inconvénients. Deux messageries coexistent, l'une pour les personnels administratifs, gérée par la collectivité et l'autre pour les étudiants et les enseignants. L'école ne dispose d'aucune latitude en matière d'outils administratifs. Les enseignants n'étant pas intégrés à l'annuaire des utilisateurs de ces outils, la dématérialisation de certains actes administratifs est impossible (la gestion des congés par exemple). En outre, ces outils ne sont pas interopérables. Les requêtes effectuées en silo par chaque responsable de service étant réduites et non partageables, les données font l'objet d'une double saisie dans des tableurs pour répondre, le cas échéant, aux demandes émanant de la direction. Il n'existe pas, même sous une forme dégradée, d'outils de pilotage et d'information.

Les contraintes imposées à l'école par la direction informatique de la communauté urbaine conduisent à s'interroger sur la réelle adaptation aux missions de l'école des solutions mises à sa disposition. **Le comité recommande à l'ÉSAD de Reims et à la communauté urbaine d'explorer les possibilités informatiques en matière d'interopérabilité, qui permettraient de faciliter la gestion de l'établissement, mais aussi de disposer des informations nécessaires à son pilotage.**

Les sites internet sont quant à eux gérés par la ville de Reims sur ses serveurs : l'école a la maîtrise sur le contenu, avec un accès réservé à la chargée de communication.

L'école a aussi développé des outils informatiques propres. Elle dispose ainsi d'un réseau intranet qui propose plusieurs fonctionnalités (gestion administrative, bulletins, conseils de classe, agenda, informations). Le comité a regretté que l'agenda actualisé en temps réel n'ait pas encore été mis en place¹⁵. Un système de messagerie instantanée permet la communication interne, avec des canaux distincts (par groupe, par année, par diplôme). Les cours en distanciel ou hybride sont possibles, le dispositif a été utilisé durant les périodes de

¹⁵ Pour communiquer sur les absences des professeurs sont utilisés les écrans, les chats ou les courriels.

confinement, même si un retour dans les locaux a très vite été privilégié. La plupart des étudiants disposent d'un matériel informatique, l'école proposant des solutions de prêt d'ordinateurs portables, et ils ont accès aux ordinateurs à distance pour disposer des suites Adobe et de modélisation 3D. Une formation aux étudiants de première et deuxième année est assurée par l'informaticien, également disponible pour les assister au quotidien.

En résumé, les solutions informatiques à la disposition de l'établissement répondent aux besoins du quotidien. Elles sont néanmoins complexes et contraignantes dans leur mise en œuvre, insuffisamment conviviales, et ne permettent pas d'interactions.

7 / La démarche qualité reste à mettre en œuvre

L'ÉSAD n'est manifestement pas encore entrée dans une démarche qualité, ni même d'amélioration continue. **Une telle démarche induirait comme première étape la définition d'objectifs mesurables permettant de vérifier la capacité de l'école à mettre en œuvre sa stratégie**, et une analyse régulière de la réalisation des objectifs à partir d'indicateurs de réalisation et de résultat, **ce que le comité recommande. Le comité recommande également, comme premier pas, de commencer à documenter les processus de travail, et d'intégrer la démarche qualité dans un plan de formation de l'ensemble du personnel.**

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

8 / Des marges de manœuvre budgétaire limitées et un suivi financier appelé à être davantage formalisé

L'établissement se conforme à ses obligations réglementaires en termes budgétaires. L'école inscrit son processus d'élaboration du budget dans un calendrier calqué sur les obligations des collectivités territoriales¹⁶. Des documents de qualité sont remis aux membres du Conseil d'administration. Les entretiens en cours de visite ainsi que le RAE ont fait ressortir une forme de dialogue de gestion dans le cadre « d'un espace d'échanges dont l'objectif est de faire remonter les besoins de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement, tant en ce qui concerne le fonctionnement que l'investissement, avant arbitrage »¹⁷. L'absence de documentation concernant l'ensemble du processus laisse penser que l'établissement se situe davantage dans un schéma d'organisation informelle, mais qui ne conduit pas à une véritable appropriation par l'ensemble des membres de l'école des contraintes et des priorités que traduisent le budget adopté par le Conseil d'administration. **Le comité constate que ce budget n'est pas mis en relation avec les priorités stratégiques de l'établissement, qui devraient faire l'objet de prévisions budgétaires, d'un échéancier et d'une hiérarchisation.** Enfin, il convient de noter que l'ÉSAD de Reims ne présente pas son budget sous une forme analytique, les charges de l'établissement étant toutes comptabilisées sous la destination « enseignement formation ».

Les recettes de l'établissement de 3 276 454 € réalisées en 2021 sont constituées à près de 75 % d'une subvention de la communauté urbaine du Grand-Reims, dont le montant est inchangé depuis 2017¹⁸. Selon la convention d'objectifs et de moyens signée avec le Grand Reims, une liste d'indicateurs pertinents, avec des valeurs de référence doit être définie conjointement pour évaluer le fonctionnement de la convention. **Le comité ne dispose pas d'élément concernant la mise en œuvre de cette disposition, qu'il juge cependant particulièrement nécessaire, notamment dans l'hypothèse d'un développement des ressources propres.**

Cette subvention est complétée par un apport de l'État qui représente 12 % des recettes en 2021 (subvention en augmentation de 234 256 € en 2017 à 397 575 € en 2021)¹⁹ et par un apport de la Région. Les autres produits sont constitués des droits des étudiants (fluctuant entre 214 862 € en 2021, au plus bas, et 295 117 € en 2019, au plus haut), en diminution selon les informations données au cours du débat d'orientation budgétaire, de subventions plus ponctuelles, et des produits issus de partenariats (entreprises, collectivités) qui sont passés, selon le RAE, « de 52 836 euros en 2017 à 114 417 euros en 2021, soit une augmentation de plus de 110 % ». L'école dispose encore certainement d'une marge de progression en matière de diversification de ses ressources, en dehors des subventions récurrentes et des frais d'inscription : il suffit de constater, par exemple, qu'aucune recette de formation continue ne figure au budget et qu'aucun projet dans ce sens n'a été mentionné. **Il ressort toutefois de la convention d'objectifs et de moyens 2022-2026 qu'elle entend développer ses ressources propres afin d'améliorer sa situation financière, ce que le comité ne peut qu'encourager.**

Les dépenses s'élevaient à 3 028 466 € en 2021. De 2017 à 2021, ces montants sont restés globalement stables avec une augmentation des dépenses de 5,1 % et des recettes de 6,9 %. Les dépenses de personnel ont augmenté de 9 % entre 2017 et 2021, leur part dans les dépenses de fonctionnement passant de 70,2 % à 72,8 %.

¹⁶ Par exemple un débat d'orientation budgétaire à l'automne, un budget primitif adopté en fin d'année civile pour l'année suivante.

¹⁷ RAE.

¹⁸ Comptes administratifs 2017-2021.

¹⁹ RAE.

L'indicateur « Dépenses de personnels/Produits encaissables », indicateur précieux de la santé financière d'un établissement, s'est fortement dégradé entre 2017 et 2020, mais amélioré en 2021 à un niveau satisfaisant grâce à la progression de certaines ressources (DRAC, partenariat). Les résultats d'exploitation ont été faiblement excédentaires à l'exception de celui, déficitaire, de l'exercice 2020, conséquence, selon les explications apportées par le directeur en CA, de la crise sanitaire.

Le taux d'exécution des dépenses d'investissement (de l'ordre de 70 %, sur environ 100 k€ par an) est à améliorer, à relier à la faiblesse du montant du fonds de roulement (10 jours de dépenses de fonctionnement en 2021). Il témoigne d'un budget serré, mais également de l'absence d'une politique volontariste en matière de planification de l'investissement. Le RAE souligne la nécessité pour l'école de disposer « d'équipements qui suivent l'évolution des moyens de production ». Le niveau des investissements nécessaires ne peut être atteint qu'à partir des moyens de fonctionnement dégagés au budget et transférés en section d'investissement. Cette démarche n'est pas clairement perçue comme l'un des leviers de développement de l'établissement, qui par ailleurs n'a pas obtenu, au cours des années observées, des montants élevés de subventions d'équipement. De fait, les résultats des années antérieures ont été affectés dans leur totalité à des dépenses de fonctionnement.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place une stratégie d'investissement accompagnée d'un plan pluriannuel d'investissement, pour mieux anticiper et maîtriser ses dépenses en la matière.

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 / Un effort de mise en place de lignes directrices de gestion des ressources humaines, une vision prospective insuffisamment développée

L'école emploie environ 72 personnels représentant 57 ETP. Les personnels sont fonctionnaires à 46 %, avec des statuts variables, tant au sein du corps enseignant que des corps administratifs et techniques. Plus de 50 % des enseignants sont à mi-temps. Leurs obligations de service sont variables selon qu'ils sont référents d'une année ou d'une section ou qu'ils participent à des actions de recherche ou sont responsables de chaire²⁰. **Plus de 80 % des enseignants ne sont pas domiciliés à Reims, ce qui n'est pas neutre en termes de gestion et d'engagement dans les activités de l'école, en dehors des heures d'enseignement.**

Conformément à la politique de recrutement de docteurs issus du monde académique pour dispenser les enseignements théoriques, trois enseignants docteurs, en poste contribuent à ces enseignements et aux activités de recherche de 2016 à 2021. Quelques intervenants externes, docteurs (notamment universitaires, avec ou sans HDR) dispensent aussi les cours de théorie au sein de l'école²¹, et une docteure a été recrutée en 2020 pour coordonner la recherche (le directeur de l'ÉSAD de Reims ayant également été recruté avec un doctorat). Les enseignants de l'école ne sont dans leur grande majorité pas docteurs, mais s'associent à des enseignants-chercheurs pour les activités de recherche, et beaucoup ont des profils d'artistes praticiens par ailleurs.

Les personnels non enseignants appartiennent également à des corps différents selon qu'ils sont affectés à des fonctions administratives ou techniques. Les personnels administratifs ou techniques titulaires transférés de la Ville à l'EPCC au moment de sa création ont bénéficié du maintien d'un régime indemnitaire plus favorable que celui en vigueur dans l'école.

Le comité a constaté que la grande diversité de statuts et régimes ne facilite pas le dialogue social au sein de l'école.

Pour la mise en œuvre de sa politique, l'ÉSAD de Reims s'appuie sur deux bonnes pratiques : elle fait le lien entre sa politique RH et ses orientations budgétaires en évoquant les deux sujets de manière concomitante ; et elle dispose d'outils de pilotage : un bilan social, et depuis 2019²², ses lignes directrices de gestion (LDG). Les LDG ont pour objectif de déterminer la stratégie de pilotage des ressources humaines, en particulier en matière de GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) et de fixer les orientations en matière de valorisation, de promotion et d'évaluation des parcours professionnels.

Le comité reconnaît l'intérêt de cette démarche qui a poussé l'école à réfléchir de manière globale et intégrée à sa stratégie de gestion des personnels sous tous ses aspects (besoins, recrutement, formation, parcours professionnels, politique de protection et d'action sociale). **Le comité remarque néanmoins le manque d'adaptation d'outils conçus par et pour les collectivités territoriales, à la situation spécifique d'une école supérieure d'art. Le comité recommande en particulier que les LDG abordent la situation spécifique des personnels enseignants** (temps de travail, modalités de répartition de leur service d'enseignement et de leur temps de recherche, régime indemnitaire).

²⁰ Cela ne concerne qu'une enseignante.

²¹ RAE.

²² Depuis la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019.

La stratégie de pilotage des ressources humaines et la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences n'est pas encore totalement aboutie. Les questions les plus délicates n'ont pas encore été tranchées, certaines en partie pour des raisons budgétaires et d'autres en raison de leur complexité de mise en œuvre (rémunération et régime indemnitaire avec une remise à plat du RIFSEEP, modalités de rattrapage des disparités indemnitaires, critères de choix des actions de formation continue, mobilité et recrutement, temps de travail). **Le comité recommande de mener à son terme la démarche de définition de lignes directrices de gestion, en prenant en compte ces aspects importants et sensibles.**

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

10 / L'école est engagée dans un nouveau projet immobilier

L'ÉSAD occupe des locaux de 5 600 m² mis à sa disposition par la communauté urbaine pour lesquels elle acquitte un loyer de 405 800 € par an (soit environ 13 % de ses dépenses). Ces locaux sont constitués de quatre bâtiments situés sur deux sites. En partie vieillissants, trop étroits et dispersés, ils ne sont plus totalement adaptés aux besoins de l'école.

Le projet de nouveau bâtiment porté par la communauté urbaine sera intégré à un vaste projet de réaménagement de l'espace urbain, comme l'un des lieux emblématiques de Reims Capitale européenne de la culture 2028, si la candidature de la Ville est retenue. Son budget total de construction est évalué à 35 M€ TTC. Ce projet, avec une capacité d'accueil de 285 étudiants et des espaces modulables, doit permettre de réunir les étudiants et les équipes au sein d'un même site, et donnera plus de latitude à l'école dans ses activités (notamment d'expositions). Il inclura le respect des objectifs thermiques et de qualité environnementale. La mise en service devrait être effective en 2025. L'ensemble des personnels consultés a été associé au projet et se retrouve dans les projections qui lui ont été soumises par l'assistance à maîtrise d'ouvrage. **Le comité tient à émettre deux points de vigilance quant à ce projet : l'école, dans son fonctionnement, aura à assumer près du doublement de ses surfaces, ce qui entraînera une hausse importante des frais de fonctionnement (viabilisation, loyer, fluides, entretien) ; et une réflexion plus complète sur les équipements en lien avec ce projet devra être menée.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

L'ÉSAD de Reims, à l'instar de nombre d'écoles d'art territoriales, est encore dans une phase de transformation de ses modalités de pilotage et de gestion, prise entre une histoire, qui l'inscrit dans une relation directe à sa tutelle, la communauté urbaine du Grand Reims, et ses évolutions liées à son nouveau statut d'EPCC.

La mise en place de modalités de fonctionnement adaptées à sa taille, à ses moyens et à ses objectifs, dans tous les domaines examinés dans cette première partie, est sans doute l'un des défis majeurs pour l'école.

Forces :

- Une école bien ancrée dans son territoire, avec des partenaires variés et engagés ;
- Une communication externe efficace ;
- Une réflexion globale en matière de RH qui s'appuie sur des lignes directrices de gestion.

Faiblesses :

- Une gouvernance qui n'a pas encore trouvé son équilibre entre le formel et l'informel ;
- Une administration insuffisante (nombre, personnel cadre), qui implique une direction mobilisée sur tous les sujets ;
- Des outils de la collectivité souvent peu adaptés à la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur ;
- L'absence de partenariats internationaux structurants ;
- Une diversité de statuts du personnel au sein de l'école, amenant une complexité, y compris dans le dialogue social ;
- Le manque d'une stratégie d'investissement et d'une planification en la matière ;
- Une faible proportion de résidents locaux dans l'équipe enseignante, qui risque de compliquer l'organisation pédagogique et administrative, et la vie de l'école.

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 / Une recherche active en lien avec la société, et une stratégie originale centrée sur la Chaire IDIS

Depuis 2010, l'établissement concentre ses activités sur la **thématique de l'innovation sociale**, avec pour but de faciliter la prise en charge de besoins sociaux qui n'ont pas encore trouvé une réponse satisfaisante. Il privilégie de manière assumée une **pratique de recherche-crédation**, au centre de ses activités de recherche interdisciplinaires menées par son **unité de recherche « Formes de l'Innovation Sociale »**, qui recouvre plusieurs programmes et formats :

- La chaire IDIS (Industrie Design et Innovation sociale) – *cf. infra*, avec une responsable designer, trois designers et sept chercheurs associés, dont une maîtresse de conférence au Cnam et trois docteurs ;
- En design graphique et numérique, deux designers responsables d'un séminaire « Formes, Technologies, Société. Design et quête de sens », et du projet Brain Roads ;
- En histoire et théorie du design, une plateforme en ligne de diffusion de la recherche commune à différents établissements de l'ESR, Problemata, coordonnée à l'ÉSAD de Reims par une docteure ;
- En design culinaire, le banquet scientifique, programme de manifestations thématiques sous forme de déjeuners débats²³ ;
- En art : des séminaires sur l'écoféminisme (projet EKES Earthkeeping Earthshaking), avec une docteure enseignante de l'ÉSAD et à l'université Paris 8 ; et des journées d'étude « art et philo », animées par un docteur et une professeure de l'URCA.

La chaire IDIS, fondée en 2015 avec le soutien du ministère de la Culture et de la Région, est un dispositif phare, conçu comme un point d'intersection entre la recherche, les étudiants et la société, avec des partenaires locaux et nationaux. Elle est la première chaire de recherche en design et innovation sociale dans une école supérieure d'art française et concentre son expertise sur la notion d'innovation sociale à travers une approche du territoire, en lien avec les parcs naturels régionaux, des acteurs économiques et culturels, autour des filières de biomatériaux (le lin, le bois, le chanvre) et du patrimoine naturel local. Cette chaire a donné lieu à plusieurs publications (deux ouvrages, 2018, 2022) et donne une visibilité à l'école sur la thématique de l'innovation sociale (les partenariats en France se font avec des laboratoires du Cnam-Paris, de l'UTT et plus récemment de l'URCA). En termes de formats, elle a permis l'organisation de nombreux ateliers, de journées d'étude, de colloques, de séminaires de recherche et de cycles de conférences, avec la production de communications scientifiques et d'expositions.

La chaire IDIS et l'unité de recherche « Formes de l'Innovation Sociale » ont déployé des conditions propices à la création d'un 3^e cycle en projet à l'ÉSAD de Reims, en savoirs et pratique du design, en collaboration avec l'URCA, qui a confirmé lors des entretiens la faisabilité de cette démarche.

L'équipe « Design graphique et numérique » conduit un travail expérimental, qui relève quant à lui plutôt de la pratique créative que de la recherche, avec un questionnement actuel autour de la visualisation des données. Depuis 2010 un séminaire annuel était organisé autour des innovations technologiques avec l'Institut Mines-Télécom. En 2019, le projet Brain Roads portant sur la *datavisualisation* des données de la science et du domaine médical est né de ces réflexions. Il s'agit d'un projet franco-allemand, mené en partenariat avec Télécom SudParis, l'université Humboldt et l'hôpital universitaire de la Charité de Berlin. L'école prévoit la parution d'un ouvrage en 2022 (Presses des Mines/ÉSAD de Reims).

Plusieurs équipes de l'école développent aussi des thématiques de recherche au sein des filières (« Design & Culinaire », « Art & Philosophie » « EKES EarthKeeping EarthShaking » sur les écoféminismes), qui aboutissent à des projets de recherche avec des partenaires académiques locaux, des journées d'étude et une production de publications²⁴. Ces activités sont toutes particulièrement reliées à la formation des étudiants, par un transfert de connaissances.

Comme indiqué en première partie de ce rapport, l'établissement s'est concentré sur le renforcement et la pérennisation de ses partenariats entre 2017 et 2021. Cette stratégie a eu des résultats positifs pour la qualité de la recherche et la reconnaissance de la recherche-crédation par les partenaires académiques.

²³ « Terres en commun », « Gastronomie & Diplomatie », « Guerre & Alimentation », « Pillage & Gaspillage ».

²⁴ En Art, on dénombre sept journées d'étude de 2017 à 2021 faisant intervenir des enseignants-chercheurs des universités et des enseignants de l'ÉSAD de Reims notamment, une publication (Éditions et presses universitaires de Reims) suite à une journée d'étude en 2017, un ouvrage (aux Presses du réel) en 2018, un ouvrage (Éditions et presses universitaires de Reims) en 2020 suite à une journée d'étude, et deux ouvrages à paraître en 2022-2023.

Les résultats de la recherche sont peu abordés par l'école dans son RAE et ses annexes (hormis à travers des exemples d'ouvrages), et n'ont pas été plus clairement exposés lors des entretiens. Le comité a pu constater que l'activité de publication prenait diverses formes (ouvrages, « carnets d'expérience » participant à la valorisation des activités de recherche), mais que le programme de publication restait cependant limité (moins de 10 publications sur cinq années) par rapport à la durée et à l'engagement des équipes. Seuls des ouvrages monographiques autoédités ont été produits, donc avec une diffusion restreinte des résultats de recherche. Les résultats de toutes ces activités ne semblent pas être inclus dans une liste de publications académiques. **Le comité recommande à l'établissement de produire un répertoire de résultats de recherche et de diffusion et de résultats artistiques.**

Depuis 2010, la recherche est coordonnée au sein de l'école par un chercheur académique qui, avec les porteurs de projet, évalue les travaux dans le cadre du Conseil scientifique et de la recherche (CSR). Les thématiques développées par la recherche peuvent être prolongées, adaptées, ajustées, réorientées.

La recherche de l'ÉSAD de Reims est riche et originale, se démarquant d'une recherche académique par le lien avec la création. Néanmoins l'organigramme et les processus de décision liés à la recherche ne sont pas clairement établis par l'établissement. Ce dernier a certes fait un effort de structuration de sa politique de recherche, avec des programmes visibles comme la chaire IDIS, mais cette structuration reste complexe à appréhender. **Le comité salue la qualité atteinte dans les activités de recherche, et encourage l'établissement à établir de manière plus formelle les bases d'une discussion sur l'organisation de la recherche, sa structuration, et ses modes de décision.**

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

2 / Des ressources par appel à projets pour la recherche et un effort de soutien RH

La direction de l'établissement a mis à disposition des ressources financières pour les enseignants qui veulent s'engager dans des activités de recherche. Elle a indiqué lors des entretiens que ce soutien se traduisait à la fois par l'attribution d'heures complémentaires depuis 2020 pour le montage de projets de recherche et par des décharges d'enseignement (accordées dans le cadre d'une concertation individuelle annuelle et pouvant aller jusqu'à 15 % du temps de travail) pour participer aux activités de recherche. Ces dispositifs permettent de dépasser une limite structurelle concernant le statut d'enseignant-chercheur dans les écoles supérieures d'art et témoignent de l'intérêt du directeur pour le développement de la recherche. Le temps de décharge reste toutefois faible par rapport aux ambitions de l'établissement en matière de recherche.

Le budget consacré à la recherche inclut des fonds propres, le co-financement des partenaires et des subventions, et il couvre les activités de publication, d'organisation des événements, le développement de programmes et les frais de fonctionnement. Entre 2018 et 2021, l'établissement a reçu plusieurs subventions comme résultats de ses candidatures aux appels à projets au niveau local (dans le cadre de l'association de site²⁵), national (ministère de la Culture) et international (financement franco-allemand PROCOPE). Ces projets ont permis de pérenniser certains partenariats scientifiques.

La Chaire IDIS dispose en particulier d'une équipe propre²⁶ et travaille de manière très structurée. Elle attribue également le Prix IDIS et admet des designers en résidence.

L'établissement (à travers son coordinateur de la recherche) veille sur les appels à candidatures et incite ses enseignants à y participer. La majorité des projets de recherche sont menés en partenariat, et l'établissement peut bénéficier de l'expertise de ses partenaires académiques et du groupe de travail New European Bauhaus, ce qui permet une veille sur les appels à projets. Le montage des candidatures est rétribué par une attribution d'heures complémentaires. Les manifestations scientifiques sont également soutenues par les fonds propres de l'établissement.

Le budget de la recherche n'est cependant pas consolidé, de manière à avoir une vue d'ensemble des sommes qui lui sont consacrées.

L'établissement s'est engagé dans un réel soutien matériel et financier à la recherche, le comité l'encourage à poursuivre dans cette voie en essayant d'élargir les décharges accordées aux enseignants.

²⁵ Cinq subventions sont mentionnées dans le RAE dans ce cadre de 2019 à 2022, pour des montants de 4000 euros environ, de soutien pour des ouvrages ou des journées d'étude.

²⁶ Une designer titulaire enseignant à la l'école, des chercheurs et ingénieurs de recherche en résidence ou invités.

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

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. »

3 / Une priorité donnée à l'inscription de la science dans la société

La thématique de l'innovation sociale et la démarche de recherche-crédation privilégiée par l'école marquent d'emblée une priorité donnée à une recherche inscrite dans la société, dont la chaire IDIS est un emblème, avec une cible de public très large. S'inscrivant dans une logique de science dans la société et de recherche-crédation, les résultats de la chaire IDIS sont particulièrement appréciés par les partenaires de l'établissement pour leur approche singulière et les thématiques abordées, comme le comité a pu le constater lors de la visite. Des « carnets d'expériences » (format de publication court, avec des photographies du terrain) permettent de partager les connaissances produites au sein de la chaire, de relater des expériences de terrain, et de valoriser des projets d'étudiants conduits en lien avec la chaire. Elle s'occupe également de promouvoir un patrimoine matériel et immatériel du territoire, par le biais de projets de recherche-crédation impliquant les étudiants en Master et des partenaires locaux.

D'autres programmes et projets de l'école participent à cette médiation, par exemple avec le format inédit du « banquet scientifique », ou la plateforme Problemata, à vocation internationale, qui produit des connaissances ouvertes (donc avec une diffusion plus large que les publications normalement éditées par l'établissement). L'ensemble des services de l'établissement est mobilisé par l'organisation des activités de médiation culturelle et scientifique, et la communication externe y est mise à profit.

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

Forces :

- Un personnel engagé dans la recherche ;
- Des partenaires enthousiastes à tous les niveaux ;
- Des efforts avérés de publication des résultats de la recherche, portés par une certaine dynamique, et la créativité des formats de restitutions ;
- La chaire IDIS, structurée et productive, avec un apport positif pour l'établissement et pour son ancrage local, ainsi que sa visibilité nationale ;
- Une situation mûre pour un 3^e cycle avec l'accord des partenaires académiques, grâce aux démarches de soutien à la recherche entamées par la direction.

Faiblesses :

- Le programme de publication a été impulsé, mais reste assez limité dans sa diffusion ;
- L'organisation de la recherche et le processus de validation des projets de recherche ne sont pas clairement présentés (organigramme, décisions, soutien, évaluation finale) ;
- Le budget de recherche contribue en partie à des activités pédagogiques (événements ayant les étudiants comme cible) ;
- Le temps de décharge attribué aux chercheurs reste faible par rapport aux ambitions de l'établissement.

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 politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie

La formation est alignée sur le processus de Bologne et les programmes sont en cohérence avec le référentiel des compétences du RNCP. Les étudiants choisissent une option en fin de première année, qu'ils poursuivent pendant les années supérieures. Ils peuvent aussi choisir des cours complémentaires et en changer chaque semestre.

La pédagogie de l'établissement vise à laisser les étudiants exprimer des choix, tant dans leurs projets de recherche-crédation que dans leur pratique : les formations en art et design ont pour objectif de former des « auteurs et créateurs d'expressions plastiques » et « des artistes au sens le plus libre du terme »²⁷. L'accent est mis sur une méthodologie de création en fonction de l'esprit propre de l'étudiant, permettant l'épanouissement de sa singularité artistique. L'établissement dispense également plusieurs cours en lien avec l'écologie et le développement durable. Des enseignements professionnalisants sont proposés aux élèves de chaque cursus (cf. *infra*) et l'établissement propose une année supplémentaire de professionnalisation pour permettre aux étudiants d'effectuer des stages, facilitant leur insertion professionnelle.

La recherche fait partie intégrante des formations tant par la place qu'elle occupe dès le premier cycle que par l'accès aux actions des différents programmes de recherche. La pédagogie de projet et de recherche-crédation est privilégiée. Les étudiants sont conduits à rédiger un document de recherche à partir de leur production. La délivrance du DNA est conditionnée par la soutenance d'un dossier et le DNSEP par la soutenance d'un mémoire de recherche devant un jury de deux enseignants, dont un titulaire d'un doctorat. La transversalité permet aux étudiants des deux cycles de participer aux actions des différents programmes de recherche. Enfin, les enseignements théoriques sont attribués prioritairement à des docteurs.

Un centre de documentation sur le site Franchet d'Espérey est mis à disposition des étudiants et des enseignants. Créé en 2014, il compte plus de 9 200 ouvrages, dont 6 000 prêtés par le FRAC Champagne-Ardenne et des abonnements à des périodiques (20). Il partage son catalogue en ligne avec le réseau des bibliothèques municipales de Reims. Une documentaliste à plein temps permet une bonne accessibilité de la bibliothèque. La fréquentation en hausse²⁸ de cette bibliothèque témoigne de son utilité, tant pour la formation que pour la recherche, ce qui ressort de l'enquête de satisfaction effectuée en 2021 auprès des étudiants.

2 / Une volonté en matière d'internationalisation des formations, mais à développer

L'ouverture et l'adaptation de l'offre de formation à l'international sont présentes, mais peuvent être développées.

Différents points témoignent d'une implication internationale des formations. Des créateurs internationaux interviennent à l'ÉSAD de Reims (venant d'Angleterre, du Portugal, de Belgique, d'Irlande, de Suisse). Avec un financement de la CVEC, des voyages d'études des étudiants de premier et de deuxième cycle sont organisés dans les grandes capitales européennes tous les deux ans, ainsi que des ateliers (« *workshops* ») à l'international pour l'option Art (Vilnius en 2016-2017, Lisbonne en 2017-2018, Athènes en 2018-2019). Ces actions à l'international ont été ralenties au cours de la crise sanitaire.

Le RAE mentionne que l'anglais est enseigné en 1^{er} cycle de design à raison de 2 heures hebdomadaires, depuis 2017, ce qui est le minimum pour entretenir un niveau de langue. En option Art, cet enseignement est moins structuré et, selon les années d'études, prend la forme d'entretiens individualisés. Les étudiants n'étudient plus les langues en 2^e cycle. L'établissement ne propose pas de certification, mais travaille à en établir une pour la fin du 1^{er} cycle. **Le comité recommande de manière générale que l'enseignement de l'anglais et en anglais soit renforcé, en particulier en 4^e année. Il suggère de mieux mettre à profit les liens entre l'ÉSAD de Reims et l'université pour élargir son offre aux étudiants en la matière.**

²⁷ RAE.

²⁸ Selon le RAE, le nombre actuel de visites est de 108 visites par mois contre 81 en 2017, soit 25 % d'augmentation.

Une politique d'incitation à la mobilité internationale des étudiants, entrante et sortante, est mise en place (bourses de mobilité Erasmus, bourses de la région et bourses du ministère de la Culture), **mais elle mérite d'être renforcée** au regard du faible résultat²⁹, même avant la crise sanitaire, qui a encore ralenti la mobilité. Les mobilités entrantes ne concernent que le 1^{er} cycle. Le rapport d'activité (2020 et 2021) présente 33 partenaires internationaux issus de 22 pays, mais l'ÉSAD de Reims indique dans son RAE être en cours de restructuration de sa stratégie internationale pour la mobilité. Un échange à l'étranger ou un stage d'un semestre est obligatoire en 4^e année du cursus ; mais ces derniers ne sont pas nécessairement réalisés à l'étranger. Le recrutement à la rentrée 2022-2023 d'un poste à mi-temps pour les relations internationales (accompagnement personnalisé, aide à l'obtention de bourses) devrait permettre, à l'avenir, d'améliorer cette situation. **Le comité recommande en priorité d'explorer les dispositifs pouvant permettre de mieux préparer dès le DNA les étudiants à la mobilité internationale du 2^d cycle.**

3 / Une forte professionnalisation des formations

Le comité souligne que la professionnalisation des formations et l'aide à l'insertion professionnelle des étudiants font l'objet d'une politique volontariste et bénéficient d'un large réseau professionnel que l'ÉSAD a su se constituer. L'école entend permettre aux étudiants d'acquérir des compétences à travers des expériences « en vraie grandeur, en relation directe avec des professionnels »³⁰. C'est aussi l'occasion pour l'école d'affirmer sa spécificité et d'éprouver la créativité des étudiants et leur engagement, tant artistique que citoyen, à travers des projets avec des partenaires socio-économiques et culturels³¹.

Par ailleurs, les étudiants bénéficient de dispositifs concernant l'insertion professionnelle à travers plusieurs modules d'enseignement (« Initiation au droit d'auteur », « Initiation à l'entrepreneuriat ») et des journées d'étude « Comment devient-on créateur ? », mais aussi l'inscription dans la formation d'un stage en DNA, dont le comité apprécie la durée (4 à 8 semaines) et d'un stage long, de 4 à 6 mois en DNSEP (possible, qui peut être remplacé par une mobilité d'études à l'international).

Le post-diplôme Id-DIM, inventivité digitale – Designer Ingénieur Manager (en partenariat avec l'Institut Mines-Télécom Business School et Telecom SudParis) représente une formation innovante et professionnelle. D'autres dispositifs comme la pépinière de l'école DESIGN'R, des aides apportées aux initiatives de jeunes diplômés (mise à disposition d'ateliers, prêt de matériel audiovisuel, aide au transport de pièces, etc.) contribuent à favoriser l'insertion professionnelle des diplômés.

Néanmoins, comme détaillé en section 6 (cf. *infra*), l'établissement ne s'est pas encore donné les moyens de suivre et de qualifier de manière précise l'insertion professionnelle de ses étudiants, ce qui ne permet pas de mesurer pleinement l'efficacité de ces dispositifs.

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

4 / Une organisation pédagogique privilégiant la collégialité et le suivi pédagogique personnalisé

Le comité souligne un bon modèle d'organisation pédagogique privilégiant la collégialité et le suivi pédagogique individualisé. L'enseignement est délivré en petits groupes avec une équipe pédagogique investie et des délégués de classe. Les conseils de classe, qui évaluent le travail de l'étudiant pour décider de son passage, sous la responsabilité de la coordinatrice pédagogique, sont pertinents, et permettent de suivre les étudiants de façon individuelle. Le RAE affirme, à juste titre, une recherche de cohérence entre les objectifs d'apprentissage, les activités pédagogiques et leur évaluation. L'amélioration de l'organisation des études est discutée lors de réunions semestrielles de pôles (directeur, coordinatrice des études, équipe pédagogique, responsable de scolarité, coordinatrice de la recherche, administrateur) et les décisions sont validées par le CPVE. Ce dispositif collégial assure un suivi régulier de l'organisation des études. Les étudiants sont aussi consultés par le biais de leurs délégués et ils participent ainsi à l'amélioration de l'organisation des études. Le comité s'est cependant interrogé sur le choix de l'école de ne pas faire figurer les notes des étudiants sur les bulletins – mais uniquement les appréciations - après un sondage ambigu (69 pour, 45 contre, mais 34 sans avis³²).

²⁹ Mobilité sortante : 11 mobilités sortantes en DNA en 2018-2019 et 2019-2020, 5 mobilités sortantes en DNSEP en 2018-2019, 4 en 2019-2020. Mobilité entrante : 2 mobilités entrantes en DNA en 2019-2020 (0 l'année précédente), aucune mobilité entrante en DNSEP.

³⁰ RAE.

³¹ Projets : « Octobre Rose » avec l'Institut Jean Godinot en 2017-2018, Stands du Salon des métiers d'art, 2018-2019, « Incivilités et écologie des relations humaines dans l'espace public », 2018, « Quartus, Rives de Vesles » 2020-2021.

³² Compte rendu du Conseil Pédagogique et de la Vie Étudiante du 19 janvier 2021.

Afin de gagner encore en lisibilité, le comité recommande à l'école de développer un schéma d'organisation interne des formations et des dispositifs pédagogiques qui les composent (par exemple, l'existence ou non de passerelles option Art/option Design).

5 / Une variété des méthodes pédagogiques favorisant l'excellence de la formation et son ouverture

Le choix de la porosité des formations, de la transversalité horizontale (options et mentions) et verticale (niveaux d'études), ainsi que la qualité des équipements des ateliers³³ constituent un environnement très favorable à l'atteinte des objectifs de formation et à la réussite des étudiants.

Le comité souligne la grande variété des méthodes pédagogiques, qui contribue à l'excellence de la formation en stimulant la création et la recherche des étudiants et la dimension professionnelle de leurs études. L'alternance des séquences de formation (projets courts et projets longs, travaux individuels et collectifs, workshops, journées d'étude, voyages pédagogiques, conférences) garantit une dynamique très fertile pour la qualité de la formation. Durant la crise sanitaire, l'ÉSAD de Reims a su mettre en place des cours en visioconférence pour assurer la continuité pédagogique et les poursuit de façon ponctuelle. Le présentiel reste privilégié à juste titre lorsque le contact direct avec la matière et la pratique sont indispensables.

La formation continue est pour l'instant inexistante et pourrait être développée afin d'accroître le rayonnement de l'établissement et développer des ressources propres qui font défaut aujourd'hui. Une intention de développer la formation continue est exprimée, en particulier dans le domaine du design culinaire. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie, et souligne que la réflexion engagée avec les partenaires pour le post-diplôme Id-DIM peut aussi donner lieu à de la formation continue.** La formation par alternance est aussi une piste intéressante pour l'école, qui n'est pas explorée à l'heure actuelle.

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. »

6 / Un établissement apprécié des candidats, mais un suivi des diplômés et des poursuites d'études à mettre en place pour un réel pilotage

L'établissement revendique une belle attractivité, avec une hausse notable des effectifs inscrits au cours de la période³⁴. Le comité a néanmoins relevé que le nombre de candidatures global avait été en baisse de 2018 à 2020 (de 453 pour les deux cycles à 380)³⁵. Il peut cependant être porté au crédit de l'établissement que les candidats choisissent effectivement d'y étudier au terme du processus de candidature aux études supérieures.

Le RAE mentionne différentes actions de communication relativement classiques pour favoriser son attractivité : présence dans les salons d'orientation, organisation de journées portes ouvertes avec des diplômés, nouvelle identité graphique. L'école connaît aussi une diversification des origines géographiques de ses étudiants depuis 2017 : de 158 en 2017-2018 à 202 étudiants en 2020-2021 en provenance d'autres régions de France. Le comité encourage l'établissement à exploiter les remontées SISE³⁶ au sujet de son recrutement (par exemple : formations de provenance, échelon de boursiers, catégorie socioprofessionnelle des parents...).

L'école attache une importance particulière à l'analyse des mentions obtenues par les diplômés, mais l'insertion professionnelle et la poursuite d'études ne font l'objet d'aucune étude. Le RAE évoque la réussite au DNA et la réussite au DNSEP, en attachant une importance particulière au nombre de mentions et de félicitations, et présente des pourcentages de suivi des promotions lors de leur passage en année supérieure et de réussite au diplôme. Ces indicateurs sont intéressants et devraient pouvoir s'articuler avec les données relatives à l'insertion professionnelle. Or, le RAE s'en tient à donner quelques « exemples de postes occupés par des diplômés depuis 2012 ». En effet, **l'établissement ne dispose pas de données relatives à l'insertion professionnelle des étudiants, laquelle ne fait pas l'objet d'un suivi organisé, mais informel. Le comité recommande grandement à l'établissement de commencer à mettre en place un suivi rigoureux des diplômés, avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ce suivi lui permettra de mieux analyser la pertinence de ses formations et pourrait également être un atout pour sa communication.**

³³ L'établissement dispose d'un atelier bois, un atelier métal, un atelier 3D (fraisage numérique, imprimantes 3D, découpeuse laser...), une cabine de peinture, un espace plastique/thermoformage, un atelier céramique, un atelier d'assemblage, un atelier vidéo, deux studios pour les prises de vue photographiques, un laboratoire argentique, une salle d'infographie, un atelier de sérigraphie.

³⁴ Pour rappel, de 193 à 238 étudiants, soit une hausse de 23 % en cinq ans.

³⁵ Données de l'établissement, tableaux de données des quatre formations.

³⁶ Système d'information sur le suivi des étudiants

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. »

7 / Une démarche foisonnante en faveur de l'amélioration continue de la formation

L'établissement place au cœur de son fonctionnement l'amélioration continue de son offre de formation à partir d'une démarche collégiale fondée sur la consultation. Au titre des dispositifs de pilotage visant à l'amélioration continue de l'offre de formation, l'école organise des réunions de pôle semestrielles, des questionnaires en ligne d'évaluation des activités pédagogiques par les étudiants, et réunit son conseil de perfectionnement. Le conseil pédagogique et de la vie étudiante est cité comme étant le conseil de perfectionnement des formations. Le CPVE est « *consulté sur toutes les questions relevant des activités pédagogiques, scientifiques et culturelles de l'établissement. Il définit et valide les orientations pédagogiques [...] »*³⁷. Les compétences effectives du CPVE et les comptes rendus attestent d'une volonté de l'école de mise en partage des questions relatives à son fonctionnement. Pour autant, les modalités de répartition des moyens entre options Art et Design, et entre les trois mentions de l'option Design n'ont pas été explicitées.

L'école mentionne également l'importance des échanges informels : les retours spontanés, les réunions de délégués, les échanges divers, dans un dispositif composite de pilotage fondé sur le dialogue.

Le comité relève que la multiplicité des outils et la dimension informelle sont susceptibles de créer des confusions sur les arbitrages qui suivent les consultations (cf. domaine 1). Les outils peuvent aussi être améliorés (le comité a eu accès à un exemple de résultat d'évaluation des formations fourni en annexe du RAE, dossier de réponse à un questionnaire composé de 496 pages³⁸, qui semble difficilement exploitable). L'établissement est conscient de ses marges de progrès en la matière³⁹.

Enfin, le comité souligne que le pilotage du coût des formations est inachevé. Il recommande à l'école d'approfondir ses analyses en la matière, en présentant également le coût des options.

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. »

8 / Des étudiants satisfaits de leur vie au sein de l'école

L'ÉSAD de Reims héberge un BDE (bureau des élèves), ainsi qu'une récupérathèque⁴⁰. Ces associations sont financées par des subventions accordées par l'établissement, ainsi que des compléments sur demande. De manière générale, l'établissement soutient et accompagne les projets mis en place par le BDE, ainsi que les initiatives indépendantes (achat de tables de pique-nique, financement du journal étudiant). Le règlement des études intègre la reconnaissance de l'engagement étudiant (deux ECTS sont attribués). En revanche, les étudiants n'ont pas connaissance de la possibilité de percevoir des subventions par le truchement de la CVEC pour leurs projets relatifs au sport, à la santé et à la culture. **Le comité a identifié la nécessité de renforcer l'information auprès des étudiants en termes de dispositifs de soutien à la vie étudiante.**

La signature récente du schéma directeur de la vie étudiante dans le cadre de l'association de site et avec le Crous est par ailleurs susceptible d'améliorer l'offre de services en logement, sport, ou transports, au bénéfice des étudiants, sujets particulièrement importants pour favoriser leur bien-être et l'attractivité de l'établissement.

Des représentants des élèves sont élus par voie électronique dans plusieurs instances. Ces représentants font remonter les points soulevés par les étudiants, et ont le sentiment d'être écoutés avec attention par les différentes commissions. En revanche, avec un taux de participation proche de 20 % pour l'année 2020, il apparaît clairement que les étudiants se sentent peu concernés par les élections de leurs représentants. Ils sont également consultés par la direction de l'école pour les grands projets : cela a été le cas pour leurs besoins quant au nouveau bâtiment, et une conférence avec l'architecte leur a été proposée.

Il ressort des différents documents et entretiens que les étudiants de l'ÉSAD de Reims sont fiers de leur cursus, de leur école et de son identité. Aucun cas de VSS n'a été signalé par les étudiants lors des entretiens. L'établissement leur offre de nombreuses activités et un confort de travail certain, qui sera amélioré avec le nouveau campus courant 2025. Cet attachement à leur établissement d'origine se remarque aussi par

³⁷ RAE.

³⁸ Semestre 1 de 2021-22, taux moyen de réponses obtenu de 60,68 %.

³⁹ RAE. « C'est un domaine dans lequel l'école sait pouvoir encore progresser et y travaille ».

⁴⁰ Selon la Fédération des récupérathèques « une Récupérathèque est un espace coopératif consacré à l'échange de matériaux de réemploi au sein d'une communauté de créateurs, fonctionnant avec sa propre monnaie et qui a pour ambition de promouvoir un modèle économique soutenable fondé sur la gouvernance partagée, la solidarité et le lien social. »

l'installation de nombreux diplômés au sein de la ville de Reims, créant un environnement favorable et apportant une énergie stimulante pour les générations d'étudiants qui se succèdent.

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

Forces :

- De nombreux partenariats importants et de qualité, aussi bien locaux qu'internationaux, qui contribuent efficacement à renforcer les formations et leur dimension professionnalisante ;
- Un suivi individualisé et une pédagogie par projet bien déployés ;
- Une attention forte portée à la politique de professionnalisation dans le cursus, et des outils originaux (pépinière d'entreprises DESIGN'R, année supplémentaire de professionnalisation) ;
- Des conditions matérielles de qualité (ateliers, centre de documentation, salles de cours) ;
- Une bonne implication des étudiants dans la vie de l'établissement et une bonne prise en compte de leur bien-être.

Faiblesses :

- Un suivi des diplômés et des parcours professionnels à mettre en place ;
- Une mobilité internationale des étudiants insuffisante ;
- Une offre de cours de langue insuffisante (une seule langue est enseignée, l'anglais, à raison de 2 heures hebdomadaires, uniquement en DNA).

Conclusion

L'ÉSAD de Reims, à l'instar de nombre d'écoles d'art territoriales, se trouve encore dans une phase de transformation de ses modalités de pilotage et de gestion, prise entre une histoire qui l'inscrit dans une relation directe avec la Ville de Reims, et ses évolutions liées à son nouveau statut d'EPCC.

L'ÉSAD occupe une place singulière dans le panorama des enseignements artistiques supérieurs. Sa petite taille, le contexte régional (avec une offre d'enseignement supérieur étendue) et la proximité avec Paris (d'où provient la très grande majorité des enseignants) la mettent dans une situation où elle doit affirmer un projet pédagogique fort et des propositions de formations originales.

Pour réaliser ces objectifs, l'établissement a développé une politique de partenariats publics et privés particulièrement dynamique et active. De même, il a su construire des propositions de formation et de recherche (par exemple le Design Culinaire ou la chaire IDIS dans le domaine de l'innovation sociale) sans équivalent dans l'offre de formation nationale et rare à l'échelle internationale. Enfin, il propose des conditions d'accueil qui font l'unanimité parmi les étudiants rencontrés par le comité et le nouveau projet immobilier engagé par le Grand Reims ouvre des perspectives susceptibles de mieux installer encore l'ÉSAD de Reims dans le paysage des écoles d'art et de design.

Cependant, les défis que doit relever l'établissement se heurtent à ses moyens limités, en particulier dans le domaine administratif qui a besoin d'être réorganisé et renforcé, avec des processus de décision mieux formalisés. La mise en place de modalités de fonctionnement adaptées à sa taille, à ses moyens et à ses objectifs, dans tous les domaines examinés, sera dans l'avenir l'un des défis majeurs pour l'école.

1 / Les points forts

- Un ancrage territorial avéré et un engagement fort des collectivités locales, un environnement partenarial riche et de qualité, au service de la formation, de l'insertion professionnelle des étudiants et de la recherche,
- Une bonne dynamique pédagogique générale et une équipe pédagogique de qualité, avec des enseignants actifs au niveau national et international,
- Le suivi individualisé des étudiants, favorisant le sentiment de bien-être dans cette école,
- Des dispositifs spécifiques en faveur de l'insertion professionnelle des étudiants,
- Une dynamique positive en matière de recherche, en termes de partenariats et de résultats, grâce au soutien de la direction ces dernières années.

2 / Les points faibles

- Le manque de personnel d'encadrement sur le plan administratif conduisant à centraliser la décision au niveau de la direction,
- L'absence de processus formalisés pour l'ensemble de l'activité, qui présente un risque dans les périodes de changement de direction et de renouvellement du personnel,
- Des risques et des faiblesses dans l'organisation des activités pédagogiques et extra-pédagogiques induits par la très petite proportion de résidents locaux parmi l'équipe enseignante,
- Le manque d'autonomie au niveau du système d'information conduisant à un accès difficile aux données essentielles,
- Une politique internationale faible dans le domaine de la formation (mobilité internationale limitée des étudiants en cours de cursus et absence de mobilité entrante),
- L'absence de formalisation du suivi des diplômés, privant l'établissement de données importantes pour piloter son offre de formation et pour sa communication.

3 / Les recommandations

- Marquer plus fortement l'originalité et les spécificités de l'école dans le panorama de l'enseignement artistique français et international,
- Renforcer l'équipe de direction de l'établissement,
- Mettre en place des outils de pilotage sur l'ensemble des activités,
- Dans la communication, mettre en valeur la qualité des enseignants et des intervenants pour accroître l'attractivité de l'établissement,
- Permettre un meilleur accompagnement de l'insertion professionnelle des étudiants par la mise en place d'un suivi de celle-ci,
- Renforcer l'offre et l'apprentissage des langues, en exploitant le partenariat de site,
- Engager une dynamique concernant la mobilité internationale entrante et sortante.

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

Établissement

ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS –
ÉSAD DE REIMS

Présentation de la formation

Le DNA option *Art* de l'ÉSAD de Reims est une formation artistique en trois ans valant grade de licence. Elle propose une première année de propédeutique à partir de laquelle l'étudiant peut choisir l'option *Art* ou bien l'une des deux mentions de l'option *Design*. L'étudiant est conduit progressivement à s'autonomiser et à développer sa création personnelle en lien avec l'acquisition de connaissances et de compétences pratiques, techniques et méthodologiques, articulée au développement d'une réflexion sur sa création.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Le DNA option *Art* a une place cohérente dans l'offre de formation de l'école et s'inscrit dans ses orientations pédagogiques et sa stratégie de formation. Le rapport d'autoévaluation (RAE) de la formation souligne que l'option *Art* du DNA est nourrie des expérimentations plastiques et artistiques les plus contemporaines. En cohérence avec les axes stratégiques de l'école (en annexe), le DNA développe une pédagogie qui permet à l'étudiant de construire un univers artistique à travers, entre autres, un projet personnel, la participation à des expositions, à des *workshops*, en France ou en Europe. En deuxième année, l'étudiant peut choisir entre l'option *Art* et l'option *Design*, mentions *Design graphique et numérique* ou bien *Design objet et espace*. Les étudiants du DNA, sensibilisés à la recherche, bénéficient des colloques et des conférences (CIRLIEP de l'université de Reims Champagne-Ardenne). Le partenariat académique permet la participation à des journées d'étude, des colloques, des conférences ou à des cycles de conférences associés à un *workshop*, comme « Transformations contemporaines ». L'interdisciplinarité et la pluridisciplinarité sont assurées par diverses actions comme la Semaine Folle, *workshops* mêlant toutes les options et les années. La formation intègre les enjeux du développement durable à travers plusieurs actions et partenariats (Récupérathèque, *Agir Ensemble*, tri de déchets avec Véolia).

La formation est ouverte à l'international, mais la mobilité étudiante entrante et sortante doit être développée. L'ÉSAD a signé une convention Erasmus + en 2020 pour la période 2021-2027 et bénéficie d'une vingtaine de partenariats bilatéraux avec des établissements à l'international, actifs pour les mobilités entrantes dans le 1^{er} cycle. La mobilité sortante est peu concernée jusque-là, le dispositif favorisant plutôt la mobilité en 2^e cycle. Il n'y a pas d'aide à la mobilité sortante pour le 1^{er} cycle, mais quelques stages de courte durée en Europe ont eu lieu. Des voyages et des *workshops* ont été organisés à l'international, mais ralentis par la crise sanitaire. Celle-ci passée, le comité recommande que l'ÉSAD développe sa politique de mobilité sortante pour le 1^{er} cycle, ainsi que la mise en place des aides financières dont les étudiants de DNA ne peuvent pas actuellement bénéficier.

La formation bénéficie d'un adossement efficace à la recherche. Plusieurs dispositifs représentent, en 1^{er} cycle, une initiation à la recherche (journées d'étude et conférences inter-cycles : « Transformations contemporaines », journée d'étude « Comment devient-on créateur ? », devenu en 2021 « Comment devient-on créateur, chercheur ? », journées d'étude « Art et philosophie »). À défaut d'enseignants-chercheurs au sens universitaire, des enseignants membres de la recherche et du Conseil scientifique de la recherche (CSR) produisent des travaux et des projets de recherche et développent des outils et des méthodes consacrés à la recherche.

Des partenariats fertiles avec le monde socio-économique qui intègrent des éléments de professionnalisation. Le DNA option *Art* bénéficie d'une excellente implantation régionale à travers de nombreux partenariats (résidences et *workshops*, cf. rapports d'activités). L'ÉSAD bénéficie d'un très riche écosystème qui permet aux étudiants, dès le DNA, de travailler sur des projets à échelle un, c'est-à-dire à une échelle professionnelle. L'équipe pédagogique est constituée uniquement de professionnels. Le rapport souligne aussi que les liens entre le 1^{er} cycle *Art* et le monde économique s'inscrivent dans le cadre de partenariats sur des projets d'un semestre, parfois deux. L'école n'offre pas de formation en alternance. La formation prépare à l'insertion professionnelle à travers des modules d'enseignement inscrits dans le contrat pédagogique de l'étudiant, selon la personnalité artistique de celui-ci (« Initiation au droit d'auteur », « Statut juridique, social et fiscal des auteurs », « Comment

devient-on créateur, chercheur »). Un stage de 4 à 8 semaines entre la 2^e et la 3^e année vient compléter les dispositifs concernant l'insertion professionnelle.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Des méthodes pédagogiques adaptées aux compétences visées et qui privilégient la progression et la transversalité. Les formations de l'école sont conçues selon une approche programme correspondant aux référentiels RNCP du DNA. L'organisation pédagogique est définie de manière collective puis validée par le Conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE). Les conseils de classe permettent d'assurer le suivi des étudiants et des réunions avec les délégués étudiants permettent d'améliorer l'organisation en fonction de leurs remarques (calendrier, cours supplémentaires, accès aux ateliers, équipements, etc.). Les fiches de cours sont présentées selon des « unités d'enseignement » (annexe 15). La progressivité de la formation (production, workshops, ateliers ayant des temps plus importants en 2^e année) et la transversalité (passerelles mêlant les étudiants d'options et de niveaux différents) sont pertinentes. Le stage entre la 2^e et 3^e année complète le cursus. Un Certificat d'études d'arts plastiques est délivré à l'issue de la 2^e année. La 3^e année donne l'occasion à l'étudiant de mener un projet avec un partenaire de l'école. Après avoir obtenu 150 ECTS à la fin du semestre 5, l'étudiant est autorisé à se présenter au DNA. La formation valorise les compétences acquises dans le cursus lors des conseils de classe, des accrochages des travaux en fin de semestre et lors du stage. La qualité des équipements des ateliers permet aux étudiants de travailler à un niveau professionnel et de mener à bien des projets ambitieux.

Une variété de méthodes, de formes et de formats pédagogiques dynamise la formation et pourrait être complétée par l'apport du numérique. L'établissement a eu recours aux visioconférences lors du confinement, face à la nécessité d'assurer la continuité pédagogique, mais il est conscient des limites de cette modalité dans le cadre d'un enseignement dans une école d'art. Le souhait des étudiants comme des enseignants est de revenir au présentiel dès que possible. Pour autant, les solutions techniques sont restées en place et elles sont sollicitées de façon ponctuelle pour faciliter certaines programmations ou surmonter des imprévus. Le comité suggère qu'une réflexion plus aboutie concernant l'apport du numérique et les dispositifs en distanciel dans la formation soit être amorcée.

Les contenus et les dispositifs de la formation préparent à l'international, mais la mobilité sortante et entrante des étudiants doit être développée. Un enseignement de l'anglais est mis en place dès la 1^{re} année et il se prolonge tout au long du cursus (deux heures pour chaque groupe). Un cours de peinture-anglais permet l'acquisition d'un vocabulaire spécifique. Un agent administratif est dédié à l'accompagnement des mobilités. Les étudiants du 1^{er} cycle ne peuvent profiter de la mobilité sortante que pour leur stage et cela reste ponctuel (nombre faible d'étudiants en mobilité, même avant la crise sanitaire [cf. rapports d'activités]). L'incitation à la mobilité sortante et entrante pourrait être renforcée.

Le projet de formation continue initiée depuis trois ans, en collaboration avec la HEAR à Strasbourg, mais non encore abouti est à encourager, de même qu'une réflexion sur la formation en alternance.

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

Une attractivité en baisse après avoir connu une forte hausse. L'ÉSAD participe aux différents salons pour faire connaître ses formations et organise des journées portes ouvertes. L'attractivité de la formation et l'évolution des candidatures sont observées de façon quantitative et qualitative par un tableau publié dans les rapports d'activité qui indique que les effectifs du 1^{er} cycle art en 2^e et en 3^e années sont relativement stables entre 2016 et 2021 avec des pics en 2019 et 2020, non analysés (ils sont passés de 15 étudiants en 2016 à 27 en 2018, 24 en 2020 et 19 en 2021).

La formation assure positivement le suivi de la réussite de ses étudiants tout en pouvant affiner encore les indicateurs. Le RAE présente un tableau de réussite du DNA de 2016-2017 à 2020-2021 et indique un taux de réussite des étudiants autorisés à se présenter au diplôme de 100 %, dont une moyenne de 59 % de félicités. Une liste d'étudiants s'étant regroupés en collectifs d'artistes, ayant été primés [prix « Prisme »], ayant accompli une carrière nationale ou internationale a été dressée et montre la qualité de la formation. Toutefois le comité souligne que ce suivi manque de précision et devrait être affiné et formalisé.

La formation assure positivement le suivi de l'insertion professionnelle et de la poursuite d'études de ses diplômés, mais plus de précision peut être encore recherchée. Le dossier d'autoévaluation de la formation indique que la plupart des étudiants ayant obtenu un DNA Art ont accompli un cursus de 2^e cycle à l'école ou dans un autre établissement (82 % en 2019 et 88 % en 2020). Le comité recommande à l'école de donner plus de précisions sur l'insertion professionnelle des étudiants ayant obtenu un DNA Art, en distinguant le devenir des étudiants issus du DNA de ceux issus du DNSEP.

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

Un dispositif d'évaluation interne permet de faire évoluer la formation dans une démarche d'amélioration continue. Un questionnaire par fiches entièrement en ligne a été établi par concertation entre l'administration, l'équipe pédagogique et les étudiants. Le taux moyen de réponses est de 60,68 %, ce qui est très satisfaisant, mais l'école reconnaît la difficulté de traiter les réponses. L'interaction avec les étudiants à l'échelle de l'école permet cependant de connaître les besoins d'évolution en vue de leur amélioration. Les missions d'un conseil de perfectionnement sont assurées par le Conseil de la formation et de la vie étudiante (CPVE) : le comité prend acte de ce fonctionnement, mais estime qu'un conseil de perfectionnement davantage ciblé par formation serait souhaitable.

Conclusion

Le DNA option *Art* de l'ÉSAD de Reims est une formation qui répond très positivement aux attendus de ce diplôme, sur le plan des contenus, des méthodes pédagogiques et des finalités poursuivies dans le cadre d'une formation artistique. Certains points restent pour autant perfectibles.

Points forts

- Une formation qui développe les savoirs et les compétences artistiques de façon progressive en favorisant le développement du projet personnel de l'étudiant ;
- Un équipement de qualité des ateliers permettant un travail de type professionnel ;
- Un taux de réussite avoisinant 100 % ;
- Une originalité dans l'affirmation de la transversalité des ateliers, des diplômes, des niveaux ;
- Un très riche environnement de partenaires [privés et public] favorisant le contact avec le milieu professionnel et la recherche ;
- Une bonne capacité d'adaptation au cours de la crise sanitaire pour assurer la continuité pédagogique ;
- Une implication très positive des étudiants dans la vie de l'établissement.

Points faibles

- Un certain flou autour de l'organisation exacte des études et de leur gestion, par option, entre des projets nombreux, la transversalité et la spécialisation ;
- Un nombre faible d'étudiants en mobilité entrante et sortante (conjuncturel, dû à la pandémie), mais aussi structurel (DNA peu concerné par la mobilité) ;
- Un suivi à affiner des indicateurs de réussite et d'insertion professionnelle.

Recommandations

- Augmenter la mobilité entrante et sortante dès le DNA ;
- Renforcer le dispositif de suivi pour l'amélioration continue de la formation en mettant en place une commission de perfectionnement et une enquête d'évaluation des enseignements davantage exploitables ;
- Préciser l'analyse de l'insertion professionnelle, des parcours artistiques éventuels et des poursuites d'études des étudiants ayant obtenu un DNA ;
- Engager une réflexion sur la formation en alternance et poursuivre celle relative à la formation continue.

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

Établissement

ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS –
ÉSAD DE REIMS

Présentation de la formation

Le DNA option *Design* de l'ÉSAD propose deux mentions : la mention *Objet & espace* et la mention *Graphique & numérique*. Sa vocation est de former des autrices et auteurs en prise respectivement avec « de nouvelles relations à l'objet » et « les nouvelles pratiques sur supports numériques ». La troisième mention *Design culinaire*, fait l'objet d'une sensibilisation optionnelle en 1^{er} cycle.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Le programme pédagogique de la formation se présente en cohérence avec la pédagogie du design en école d'art. L'enseignement du design à l'ÉSAD se caractérise en effet clairement par un double croisement : avec l'option *Art* mais aussi à l'intersection de l'industrie et de l'artisanat. Une première année propédeutique introduit le cycle de trois ans dont deux années caractérisées par la mention choisie. À l'issue, les diplômés peuvent accéder au DNSEP Design en se présentant à une commission. La transversalité des formations s'opère, comme le veut la pédagogie en école d'art, par des *workshops* communs entre options, des programmations particulières telle que « la semaine folle », des enseignements mutualisés entre options. Les nombreux atouts de cette pédagogie sont à mettre en balance avec les impératifs pédagogiques liés aux spécialisations avancées. Le comité observe que l'organisation de la pédagogie, entre tronc commun et enseignements optionnels « qui participent de la singularisation du parcours de chaque étudiant », ne donne pas de précisions sur ces enseignements au choix, ni surtout quelques exemples de parcours étudiants pour comprendre la façon dont leur succession, leur alternance et leur continuité prennent du sens. L'établissement semble avoir conscience de l'attention à porter à ce subtil équilibre, ayant indiqué dans le rapport d'autoévaluation des deux DNA : « Interdisciplinarité et pluridisciplinarité doivent toutefois être bien dosées pour laisser place à la spécialisation qui implique des activités pédagogiques différentes pour l'option *Art* et pour l'option *Design* et ses mentions ».

La politique de partenariats internationaux reste à mettre en place. La politique internationale de l'école est peu structurée. L'activité de mobilité peine à démarrer, particulièrement entravée par la crise sanitaire. Le programme Erasmus + est peu développé, du fait notamment de l'absence de poste administratif en appui sur la période. Le dossier d'autoévaluation de la formation ne mentionne pas par ailleurs d'éventuelles mobilités enseignantes de formation et/ou d'enseignement.

Le programme pédagogique a su intégrer une sensibilisation à la recherche en DNA. Les étudiants du premier cycle sont sensibilisés à la recherche à travers les *workshops* en partenariat avec des entreprises et des laboratoires de recherche, ainsi que des colloques et des conférences organisés par les enseignants du 2^e cycle investis dans la recherche. L'ÉSAD de Reims a également renforcé sa démarche de sensibilisation à la recherche auprès de l'ensemble de ses étudiants à travers un grand nombre de formats : journées d'étude, colloque, conférence, dans le cadre du programme « Transformations Contemporaines ».

Le programme pédagogique a su inclure une dimension professionnalisante. L'équipe pédagogique est composée essentiellement d'artistes en activité et ses diplômés sont évalués par des professionnels. Des partenariats pédagogiques proposent des concours et des expositions avec des entreprises et des organisations socio-économiques. Parmi la liste donnée, le comité n'a pas pu toutefois repérer les partenariats spécifiques à l'intention d'un premier cycle en design ou leur caractéristique interniveau, voire interoptions.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Des méthodes pédagogiques adaptées aux compétences visées et qui privilégient la progression et la transversalité. Les formations de l'école sont conçues selon une approche programme correspondant aux référentiels RNCP du DNA. L'organisation pédagogique est définie de manière collective, puis validée par le Conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE). Les conseils de classe permettent d'assurer le suivi des étudiants et des réunions avec les délégués étudiants permettent d'améliorer l'organisation en fonction de leurs remarques (calendrier, cours supplémentaires, accès aux ateliers, équipements, etc.). Les fiches de cours sont

présentées selon des « unités d'enseignement ». La progressivité de la formation (production, workshops, ateliers ayant des temps plus importants en 2^e année) et la transversalité (passerelles mêlant les étudiants d'options et de niveaux différents) sont pertinentes. Le stage entre la 2^e et 3^e année complète le cursus. Un Certificat d'études d'arts plastiques est délivré à l'issue de la 2^e année. La 3^e année donne l'occasion à l'étudiant de mener un projet avec un partenaire de l'école. Après avoir obtenu 150 ECTS à la fin du semestre 5, l'étudiant est autorisé à se présenter au DNA. La formation valorise les compétences acquises dans le cursus lors des conseils de classe, des accrochages des travaux en fin de semestre et lors du stage. La qualité des équipements des ateliers permet aux étudiants de travailler à un niveau professionnel et de mener à bien des projets ambitieux.

Une variété de méthodes, de formes et de formats pédagogiques dynamise la formation et pourrait être complétée par l'apport du numérique. Une réflexion reste à engager sur la diversité des pratiques. L'enseignement à distance subi durant la crise sanitaire n'a pas incité l'ÉSAD à poursuivre dans cette voie. Pour autant, dans le contexte de raréfaction des ressources, et au regard de la nécessité d'inscrire une ouverture internationale à la formation au moins par l'apport ponctuel d'intervenants étrangers, une réflexion en ce sens est à engager. Il en est de même pour les éventuelles ouvertures à la formation continue ou encore à l'alternance, à partir du moment où un support administratif à ces dispositifs est envisageable.

Les contenus et les dispositifs de la formation préparent à l'international, mais la mobilité sortante et entrante des étudiants doit être développée. Un enseignement de l'anglais est mis en place dès la 1^{re} année et il se prolonge tout au long du diplôme (avec une variation entre échange individualisé en 2^e année et cours collectif en 1^{re} et 3^e année). Un agent administratif accompagne les mobilités. Les étudiants du 1^{er} cycle ne peuvent profiter de la mobilité sortante que pour leur stage et cela reste ponctuel. La mobilité entrante et sortante est faible, et la crise sanitaire l'a encore affaiblie : 7, 7 puis 1 étudiants en mobilité sortante (pour 134, 133, et 128 étudiants) en 2018, 2019 et 2020 pour des stages courts, et 2, 0 puis 1 en mobilité entrante. L'incitation à la mobilité sortante et entrante pourrait être renforcée.

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

Les inscrits sont stables malgré une baisse de l'attractivité globale du DNA et une absence de suivi des diplômés durant la période de référence qui est dommageable. Le DNA montre une attractivité globale en baisse (358 candidats en 2018, 291 en 2020-21, mais les inscrits en deuxième et troisième années se maintiennent pour le Design [81, 80 et 83 inscrits de 2018 à 2020]. Presque 30 % sont issus d'un bac technologique, ce qui témoigne d'une attention à la diversité. 100 % des étudiants et des étudiantes en DNA Design ont obtenu leur diplôme depuis 2016-2017. Environ la moitié poursuit en DNSEP [47 % en moyenne entre 2019 et 2020 pour la mention *Objet & Espace*, et 60,5 % en moyenne entre 2019 et 2020 pour la mention *Graphique & Numérique*], ce qui pose question sur le devenir de ces diplômés du premier cycle. L'établissement ne procède pas, pour le DNA, à l'analyse de la poursuite d'étude ni de l'insertion professionnelle de ses étudiants diplômés, bien que cette demande ait déjà fait l'objet d'un point lors de la précédente évaluation du Hcéres. L'établissement doit s'interroger sur la baisse d'attractivité globale de cette formation et sur le taux de passage en deuxième cycle.

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

La méthodologie employée pour mener à bien le processus d'évaluation interne permettant de faire évoluer la formation n'a pas donné de résultats. Les représentants étudiants et enseignants consultent régulièrement la communauté en amont des instances du CPVE. La démarche d'évaluation des enseignements par les étudiants, si elle a été engagée, présente toutefois un problème méthodologique qui la rend inexploitable. Il serait judicieux de plutôt l'organiser par option. Par ailleurs, compte tenu de la baisse d'attractivité de la formation, la création d'un conseil de perfectionnement et la mise en place d'une politique ciblée de communication externe sont souhaitables.

Conclusion

Points forts

- Les activités de recherche en design développées à tous les niveaux sont mises à disposition de toute la communauté étudiante, y compris le 1^{er} cycle ;
- La porosité des enseignements entre les options *Art et Design* ;
- La situation de l'école, à la fois proche de l'Île-de-France et dans un positionnement transfrontalier.

Points faibles

- Un taux de passage en deuxième cycle à l'ÉSAD de Reims peu satisfaisant ;

- Un manque de mobilités Erasmus de la population étudiante et de la population enseignante en Design ;
- L'absence de suivi des poursuites d'études et d'une éventuelle insertion professionnelle des étudiants diplômés du DNA Design.
- Le problème méthodologique de la démarche d'évaluation des enseignements et de la formation.

Recommandations

- Engager une étude sur la poursuite d'études et l'insertion professionnelle des étudiants diplômés pour l'option Design.
- Engager une démarche d'évaluation des formations exploitable par l'option, voire par chaque mention, notamment dans le cadre de la création d'un conseil de perfectionnement.
- Déployer une politique de mobilités entrantes et sortantes Erasmus+ pour les étudiants et les enseignants.

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

Établissement

ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS –
ÉSAD DE REIMS

Présentation de la formation

Le DNSEP option *Art* de l'ÉSAD est une formation artistique en deux ans, faisant suite au DNA option *Art*, alignée sur le processus de Bologne. Il délivre un diplôme valant grade de master. Il invite l'étudiant à développer une recherche artistique articulée à une recherche théorique formalisée par un mémoire et qui aboutit à une soutenance.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Le DNSEP option Art a une place cohérente dans l'offre de formation de l'école et s'inscrit dans ses orientations pédagogiques et dans sa stratégie de formation. L'école indique que le second cycle en art de l'ÉSAD se pense comme « une recherche ouverte aux enjeux sociétaux qui le traversent et le font se mouvoir » (enjeux artistiques, historiques, scientifiques, politiques...) et cela, en regard d'une expression personnelle singulière. Cette recherche théorique et pratique et son environnement pédagogique, dont l'un des principes est la transversalité (workshops, voyages d'étude annuels à l'étranger, rencontres avec des professionnels de l'art, journées d'étude, etc.), sont en adéquation avec les orientations pédagogiques de l'établissement. La formation se situe dans la continuité du DNA et en complémentarité des trois mentions du DNSEP option Design. L'ÉSAD s'associe à des partenaires académiques dans le cadre de deux programmes de recherche (CIRLEP, Centre Interdisciplinaire de Recherche sur les langues et la Pensée de l'URCA : Université Reims Champagne-Ardenne). Le dossier d'autoévaluation indique que le DNSEP a su « produire un écosystème local, national et international au niveau académique ». Ces partenariats se manifestent en particulier à travers l'organisation d'événements scientifiques comme des journées d'étude. Les dispositifs de formation, dans le cadre du DNSEP option *Art*, à travers la porosité entre cycles, mentions et options lors des actions (Semaine Folle, programmes de recherche, conférences, workshops) permettent aux étudiants de tirer bénéfice de l'interdisciplinarité et de la pluridisciplinarité. Les enjeux environnementaux et sociétaux sont présents dans cette formation à travers des programmes de recherche (*Earthkeeping*, *EarthShaking* – EKES –), par la mise en place d'une Récupérathèque et d'autres actions liées au développement durable.

La formation est ouverte à l'international, mais la mobilité des étudiants peut être davantage développée. L'offre internationale en DNSEP *Art* s'inscrit plus dans le réseau professionnel sous forme de stage et moins dans le cadre académique (échanges Erasmus) ; les étudiants s'orientent davantage vers la professionnalisation que vers la formation. Toutefois, les rapports d'activités de l'ÉSAD montrent un maillage académique efficace et en expansion à l'international (33 établissements dans 22 pays). Un soutien à la mobilité entrante et sortante est présent, le dossier d'autoévaluation de la formation signalant l'élargissement des dispositifs d'aide (Erasmus +, bourse à la mobilité internationale du ministère de la Culture, depuis 2019). La mobilité entrante concerne davantage le 1^{er} cycle. La crise sanitaire passée, le comité souligne que la mobilité entrante et sortante doit être développée davantage au sein du diplôme.

La formation s'adosse à de nombreuses activités et programmes de recherche. Le DNSEP option *Art* est concerné par trois programmes : EKES (*Earthkeeping*, *Earthshaking*) portant sur l'écoféminisme et l'art, donnant lieu à des séminaires, des journées d'étude, des publications et deux programmes transversaux : Art et Philosophie, et Problemata. La formation intègre une formation à et par la recherche dans la mesure où les enjeux contemporains sont abordés par la pratique d'une recherche création, dont la réflexion est structurée par le mémoire. Le suivi du mémoire est assuré par trois enseignants docteurs, impliqués dans les programmes de recherche.

La formation entretient des relations très fécondes avec le monde socio-économique et intègre un stage long et des modules de professionnalisation. Le DNSEP option *Art* bénéficie d'une excellente implantation régionale à travers de nombreux partenariats cités dans les rapports d'activités. Le fait que l'équipe pédagogique soit constituée essentiellement de professionnels favorise les relations avec le monde professionnel de l'art. De nombreuses actions permettent aux étudiants de se confronter aux milieux professionnels (visites d'atelier, workshops et expositions, liens avec des associations, dont celle de mécènes privés comme Prisme qui soutient l'ÉSAD). La qualité des équipements permet aux étudiants de développer des projets à un niveau professionnel.

Le DNSEP option *Art* prépare à l'insertion professionnelle à travers un stage en 4^e année dont le comité salue la durée (de quatre à six mois). Des modules de professionnalisation (« Initiation au droit d'auteur », « Statut juridique, social et fiscal des auteurs », « Comment devient-on créateur, chercheur ») sont inscrits dans la maquette et les étudiants ont accès à la plateforme *Présage* d'aide à l'insertion professionnelle.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Les méthodes pédagogiques sont adaptées aux compétences visées. Les formations sont conçues selon une approche programme correspondant aux référentiels RNCP. L'organisation pédagogique est définie de manière collective, puis validée par le Conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE). Les conseils de classe permettent d'assurer le suivi des étudiants et des réunions avec les délégués étudiants et d'améliorer l'organisation en fonction de leurs remarques (calendrier, cours supplémentaires, accès aux ateliers, équipements, etc.). Les fiches de cours sont présentées selon des « unités d'enseignement » (annexe 15). Les quatre semestres du second cycle, se déclinent ainsi : semestre 7, préparation du mémoire (méthodologie, recherches, définition) ; semestre 8, rédaction du mémoire, puis stage, dont le semestre de stage de 4 à 6 mois qui s'effectue en semestre 8 ; le semestre 9 est consacré à la finalisation du mémoire et le semestre 10 à la préparation de la soutenance et à la création du projet plastique. La formation valorise les compétences acquises dans le cursus lors des conseils de classe, des accrochages des travaux en fin de semestre, lors du stage. Les modalités de valorisation sont présentes (jurys de diplôme avec des personnalités extérieures à l'école, expositions, stage...) en fonction des connaissances, du savoir-être et des savoir-faire acquis par l'étudiant.

La diversité des pratiques pédagogiques renforce la qualité de la formation et pourrait être complétée par l'apport du numérique. Une grande variété de modalités pédagogiques dynamise la formation (séances collectives de méthodologie au suivi individuel, alternance de travail individuel de recherche et de travail collectif en workshop, exposition hors les murs, voyages pédagogiques, journées d'étude, master classes, colloques...). Au cours de la crise sanitaire, l'ÉSAD a su rapidement s'adapter pour assurer la continuité pédagogique. Le dispositif étant en place, il y a un recours occasionnel à la visioconférence, mais sans la volonté de développer ce moyen pour flexibiliser la formation. Le comité suggère d'amorcer une réflexion en ce sens.

Les contenus et les dispositifs de la formation devraient être adaptés pour permettre son ouverture à l'international, et le nombre de mobilités entrantes et sortantes est très faible et doit être augmenté. Un enseignement de l'anglais est mis en place en 1^{er} cycle, mais l'école est peu précise quant à l'apprentissage de l'anglais durant le 2^e cycle en *Art*, qui ne fait pas l'objet de cours. L'incitation de mener le stage à l'international en 2^e cycle contribue à l'apprentissage de la langue. Un agent administratif accompagne les mobilités et assure un accompagnement personnalisé des étudiants. Mais les mobilités sont très faibles ou inexistantes suivant les années, y compris avant la crise sanitaire : de 2018 à 2021, il y a eu cinq mobilités sortantes (dont 4 en 2019-2020) et aucune entrante. Le budget de la CVEC est employé pour financer les voyages pédagogiques internationaux. L'incitation à la mobilité sortante et entrante peut être renforcée, selon le souhait, à juste titre, de l'établissement.

Le projet de formation continue en lien avec la HEAR cherche à être développé depuis trois ans à l'échelle du réseau des écoles, mais cette initiative a été freinée par la crise sanitaire, avant de reprendre maintenant. Il n'y a pas de formation en alternance. Le comité encourage la réflexion entamée pour étudier la mise en œuvre de la formation continue et de l'alternance.

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

La formation développe et suit son attractivité auprès de ses différents publics. L'ÉSAD participe aux différents salons pour faire connaître ses formations et organise des journées portes ouvertes. Les nombreuses actions qui mêlent les étudiants de 1^{er} cycle et de 2^d cycle permettent de faire connaître la formation du DNSEP option *Art* aux étudiants de 1^{er} cycle (*workshops*, présentation de la formation par les étudiants de second cycle à l'adresse de ceux du 1^{er} cycle, exposition des travaux...). Les effectifs sont passés de 12 étudiants en 2016-2017 à 17 en 2020 et 15 en 2021 ; ils sont donc globalement en augmentation.

La formation suit positivement la réussite de ses étudiants. De 2016-2017 à 2020-2021, les taux de réussite des étudiants autorisés à se présenter au diplôme sont de 100 %, dont une moyenne de 49 % de félicités (44 % en 2021). En termes d'aménagement du cursus, la possibilité d'une année de césure existe entre la 3^e et la 4^e année.

La formation analyse l'insertion professionnelle et la poursuite d'études de ses diplômés au regard de ses objectifs et du marché de l'emploi, mais elle doit affiner ses indicateurs. L'établissement participe depuis plusieurs années à des enquêtes d'insertion sur les diplômés avec le ministère de la Culture (enquête DESC), mais les résultats de la dernière enquête ne sont pas encore parvenus. Le tableau des activités des anciens

étudiants remis par l'école ne détaille pas la formation, mais l'emploi, rendant difficile l'interprétation, et il reste très partiel. Il existe néanmoins des dispositifs post diplôme pour favoriser l'insertion professionnelle (année de professionnalisation, résidence artistique, dispositif d'accompagnement régional, dont l'excellent dispositif de la Pépinière). Une liste d'étudiants s'étant regroupés en collectifs d'artistes, ayant été primés (prix « Prisme ») et/ou ayant accompli une carrière nationale ou internationale a été dressée et montre la qualité de la formation.

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

La formation définit un processus d'évaluation interne permettant de la faire évoluer dans une démarche d'amélioration continue. Le dossier d'autoévaluation de la formation ne distingue pas le processus d'évaluation du DNSEP option *Art* de celui du DNA option *Art*. Un questionnaire par fiches entièrement en ligne a été établi par concertation entre l'administration, l'équipe pédagogique et les étudiants. Le taux moyen de réponses est de 60 %, ce qui est très satisfaisant, mais l'école reconnaît la difficulté de traiter les réponses. L'interaction avec les étudiants à l'échelle de l'école permet cependant de connaître les besoins d'évolution en vue de leur amélioration. Les missions d'un conseil de perfectionnement sont assurées par le CPVE. Le comité prend acte de ce fonctionnement, mais estime qu'un conseil de perfectionnement davantage ciblé par la formation serait souhaitable.

Conclusion

Le DNSEP option *Art* de l'ÉSAD de Reims apparaît être une formation qui répond très positivement aux attendus de ce diplôme, sur les plans des contenus, des méthodes pédagogiques et des finalités poursuivies dans le cadre d'une formation artistique. Il place l'étudiant en situation de recherche création et lui permet de développer une pratique artistique singulière accompagnée d'une réflexion exigeante.

Points forts

- Une formation qui développe les savoirs et les compétences artistiques à travers la recherche – action permettant à l'étudiant de développer son projet personnel ;
- Un taux de réussite d'étudiants autorisés à se présenter au diplôme avoisinant 100 % ;
- Des ateliers bien équipés offrant aux étudiants la possibilité de réaliser leurs projets de façon professionnelle ;
- L'affirmation de la transversalité des ateliers, des diplômes, des niveaux ;
- Un riche environnement de partenaires (privés et publics) favorisant le contact avec la recherche et avec le monde professionnel ;
- Une bonne capacité d'adaptation au cours de la crise sanitaire pour assurer la continuité pédagogique ;
- Une implication positive des étudiants dans la vie de l'établissement.

Points faibles

- Absence de cours d'anglais en 4e année ;
- Un nombre faible d'étudiants en mobilité entrante et sortante (conjoncturel, dû à la pandémie, mais aussi structurel).

Recommandations

- Augmenter la mobilité entrante et sortante du DNSEP option *Art* ;
- Renforcer le dispositif de suivi pour l'amélioration continue de la formation en mettant en place un conseil de perfectionnement et produire une enquête d'évaluation des formations et des enseignements exploitables ;
- Préciser l'analyse de l'insertion professionnelle des étudiants ayant obtenu un DNSEP *Art* ;
- Mettre en place une formation par alternance.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME SUPÉRIEUR D'EXPRESSION PLASTIQUE (DNSEP) OPTION DESIGN

Établissement

ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ART ET DE DESIGN DE REIMS –
ÉSAD DE REIMS

Présentation de la formation

Le DNSEP option *Design* de l'ÉSAD de Reims propose trois mentions bien identifiées : la mention *Objet & espace* (DOE), la mention *Graphique & numérique*, la mention *Design & culinaire* (DC). Le DNSEP *Design* est accessible après un DNA, après une candidature par équivalence si l'on vient d'autres écoles, ou par une commission interne pour les étudiants déjà inscrits à l'ÉSAD.

1 / La politique et la caractérisation de la formation

Les trois mentions du DNSEP option *Design* s'inscrivent dans des problématiques contemporaines. Chacune propose un ancrage pédagogique dans le premier cycle dont les programmes aménagent une porosité entre l'option *Art* et l'option *Design*, en même temps qu'ils se situent à l'intersection de l'industrie et de l'artisanat. En sus, chaque mention revendique une approche en cohérence avec les pratiques plurielles du design. Ainsi, la mention *Design d'objets & espace* s'efforce de conjuguer deux dimensions *a priori* antinomiques : la culture artistique et plastique et la problématique industrielle. Elle se distingue en 2^d cycle notamment par les activités de la chaire IDIS qui contribue au développement des savoir-faire du territoire dans le contexte de la transition écologique. La mention *Design graphique & numérique*, quant à elle, revendique de former au régime auctorial du design graphique tout en prenant en compte la question des destinataires et du contexte de production et de diffusion. La mention se distingue en proposant un atelier *Design d'information & design d'interfaces* « qui pose la question des formes visuelles des données et des processus qui les traitent dans le contexte de la recherche scientifique ». Cet aspect se prolonge par le post-diplôme accessible après le DNSEP : Id-DIM « Inventivités digitales. Designers, ingénieurs, managers ». La mention *Design & culinaire* positionne le matériau culinaire comme un matériau de création plastique. Elle « cultive les problématiques de la création, du matériau comestible et du champ de l'alimentation de façon transversale et globale, avec la méthode et les outils du designer ». La pédagogie « confronte l'étudiant aux enjeux de se nourrir demain ». Elle a pour caractéristique d'être accessible uniquement en DNSEP.

L'organisation pédagogique de la formation montre un nécessaire développement des relations à l'international pour chacune des mentions. Le dossier d'autoévaluation de la formation positionne le semestre 8 comme étant consacré à la mobilité : stage en France ou à l'étranger ou mobilité d'études dans le cadre du programme Erasmus+. Les stages sont visiblement davantage plébiscités que les mobilités d'études, mais sans que le dossier mentionne les lieux, les durées ni les thématiques de stage pour donner une idée de leur teneur. Les possibilités de mobilités à l'étranger ne sont visiblement pas plébiscitées par les étudiants (avant la crise sanitaire un étudiant sortant en 2018-19, 3 en 2019-20, zéro entrant). Compte tenu des spécificités des diplômes, il n'est pas toujours facile de trouver des complémentarités à l'étranger cohérentes avec la pédagogie développée en école d'art, pour autant, quelques partenariats choisis dans la complicité d'esprits seraient précieux pour la formation.

La formation bénéficie d'un adossement à la recherche dans un souci constant d'interactions avec la pédagogie. La politique de soutien actif à la recherche menée par la direction de l'établissement ces dernières années a permis une articulation pertinente avec la pédagogie du DNSEP. La chaire IDIS (Industrie, Design et Innovation Sociale) s'intéresse à la question des éco-matériaux, du territoire et des savoir-faire. Elle oriente les productions de design de la mention DOE. L'atelier *Design d'information & design d'interfaces* sensibilise les étudiants à la recherche académique grâce à son adossement au programme de Data visualisation. Le projet de recherche « Brain Roads » fait participer la mention DGN à ses phases expérimentales de recherche de formes en design. Le Master DC de l'ÉSAD de Reims propose un programme de recherche de forme événementielle : le Banquet scientifique, qui accueille, le temps d'un repas, chercheurs de tous horizons, acteurs de filières concernées, artistes et designers à venir témoigner de leurs recherches dans un déroulé et format travaillé. Les étudiants ont alors en charge l'écriture et la création de ce déroulé. Enfin, la plateforme de recherche inter-établissement « Problemata » fait participer ponctuellement des étudiants, toutes mentions confondues, à des phases spécifiques de son développement.

La formation entretient des relations avec le monde socio-économique territorial dont l'impact effectif sur la l'insertion professionnelle des étudiants reste à mesurer avec davantage de précisions quantitatives et qualitatives. Un réseau de partenariat irrigue les trois mentions du DNSEP en fonction des axes travaillés par chacune : la filière des biomatériaux et des éco-matériaux pour la mention DOE, un réseau de chefs étoilés, de partenaires professionnels de la gastronomie, du vin, du tourisme, de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la distribution pour la mention DC. Il n'est pas mentionné si ce réseau favorise d'une façon ou d'une autre la constitution d'un carnet d'adresses pour les étudiants en vue de leur insertion professionnelle. En outre, le stage, d'une durée de 16 semaines, représente quasiment un semestre d'enseignement, mais le comité remarque qu'aucune donnée précise ne permet d'évaluer ce qui représente pourtant, par cette durée, un choix pédagogique volontariste de l'établissement.

2 / L'organisation pédagogique de la formation

Les méthodes pédagogiques sont adaptées aux compétences visées. Les formations sont conçues selon une approche programme correspondant aux référentiels RNCP. L'organisation pédagogique est définie de manière collective, puis validée par le Conseil pédagogique et de la vie étudiante (CPVE). Les conseils de classe permettent d'assurer le suivi des étudiants et des réunions avec les délégués étudiants et d'améliorer l'organisation en fonction de leurs remarques (calendrier, cours supplémentaires, accès aux ateliers, équipements, etc.). Les fiches de cours sont présentées selon des « unités d'enseignement ». Les quatre semestres du second cycle se déclinent différemment selon la mention, mais comprennent généralement un ou plusieurs projets de recherche (personnels ou communs), la rédaction d'un mémoire et la soutenance de celui-ci, et un stage ou une mobilité académique. La formation valorise les compétences acquises dans le cursus lors des conseils de classe, des accrochages des travaux en fin de semestre et lors du stage. Les modalités de valorisation sont présentes (jurys de diplôme avec des personnalités extérieures à l'école, expositions, stage...) en fonction des connaissances, du savoir-être et des savoir-faire acquis par l'étudiant.

Une variété de méthodes, de formes et de formats pédagogiques dynamise la formation et pourrait être complétée par l'apport du numérique. L'enseignement à distance subi durant la crise sanitaire n'a pas incité l'ÉSAD de Reims à poursuivre dans cette voie. Pour autant, dans le contexte de raréfaction des ressources, et au regard de la nécessité d'inscrire une ouverture internationale à la formation au moins par l'apport ponctuel d'intervenants étrangers, une réflexion en ce sens est à engager. Il en est de même pour les éventuelles ouvertures à la formation continue ou encore à l'alternance, si un support administratif à ces dispositifs était envisageable. Le comité encourage la réflexion entamée pour étudier la mise en œuvre de la formation continue et de l'alternance.

Les contenus et les dispositifs de la formation devraient être adaptés pour permettre son ouverture à l'international. Il n'y a pas de cours d'anglais ni d'autres langues vivantes en 4^e année, bien qu'imposés par la maquette ministérielle, ce qui ne favorise pas l'ouverture internationale des étudiants. Les étudiants ont néanmoins accès à une offre de workshops en anglais. Un agent administratif accompagne les mobilités et assure un accompagnement personnalisé des étudiants. Mais les mobilités sont très faibles ou inexistantes suivant les années : de 2018 à 2021, il y a eu cinq mobilités sortantes et aucune entrante. Le budget de la CVEC est employé pour financer les voyages pédagogiques internationaux. L'incitation à la mobilité sortante et entrante peut et doit être renforcée, selon le souhait, à juste titre, de l'établissement.

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

Des pages internet riches et détaillées sur les contenus pédagogiques sont consacrées aux mentions ainsi qu'à leurs modalités d'accès. Chaque mention de 2^e cycle bénéficie de pages web spécifiques informant clairement sur le projet pédagogique, les modes d'accès et les débouchés, et une demi-journée de présentation des DNSEP est organisée au sein de l'école. Pour autant, la visite du comité et les auditions menées ont montré un besoin de communiquer davantage en interne sur les axes pédagogiques des trois mentions auprès des étudiants de 1^{er} cycle.

La formation suit la réussite de ses étudiants, mais ne livre pas d'explications à un taux d'abandon important, particulièrement en 2018-2019. D'après le tableau de données fournies, en 2018-2019, 11 étudiants ont arrêté la formation à l'issue de la 4^e année particulièrement dans la mention *Design graphique & multimédia* (l'effectif passe de 26 à 15), et 5 étudiants en 2019-2020 au même passage de la 4^e à la 5^e année. Par ailleurs, le nombre de cédures est relativement important entre la 3^e et la 4^e année : six en 2018-19, cinq en 2019-20, trois en 2020-2021 (dans le contexte de la crise sanitaire). Le comité regrette qu'aucune précision ne soit donnée sur le contenu de ce qui peut représenter un enrichissement du cursus de formation par d'autres voies.

La formation n'a pas engagé d'analyse de l'insertion professionnelle de ses diplômés, ce qui est d'autant plus dommageable que le dernier rapport d'évaluation du Hcéres soulignait ce besoin.

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

La démarche d'évaluation des formations présente un problème méthodologique qui la rend inexploitable. Il serait plutôt judicieux dans tous les cas de l'organiser pour le DNSEP option *Design*, voire même par mention.

Conclusion

Points forts

- Les mentions du DNSEP *Design* sont strictement ancrées dans les pratiques de recherche développées au sein de l'établissement en lien avec des problématiques contemporaines.
- Le DNSEP *Design* bénéficie d'un environnement territorial riche : partenariats socio-économiques, socioculturels, académiques.
- Les mentions du DNSEP *Design* bénéficient d'une lisibilité sur leurs objectifs, contenus et axes de réflexion, relayées de façon claire et pertinente sur les pages web consacrées du site internet de l'établissement.

Points faibles

- La confusion des résultats de l'autoévaluation menée par l'établissement montre un nombre d'activités susceptible d'entraîner une confusion entre les connaissances issues de la recherche, les développements pédagogiques, les projets menés en partenariats, etc.
- L'absence de dynamique internationale, la modestie dans l'utilisation du programme Erasmus + et l'absence d'enseignement en anglais en 4e année.
- L'absence de suivi et d'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés et de dispositifs d'évaluation des formations exploitables.

Recommandations

- Travailler à la documentation des activités de recherche de façon indépendante des autres programmes pédagogiques au sein des formations pour les valoriser à un niveau institutionnel.
- Initier une étude concernant l'insertion professionnelle des diplômés de DNSEP et concernant l'évaluation des formations, pour l'option *Design*.
- Concevoir une stratégie partenariale Erasmus+ concernant les mobilités étudiantes et enseignantes propre à l'option *Design*.

Liste des sigles

A

ANdÉA Association nationale des écoles supérieures d'art

B

BDE Bureau des élèves

C

CA Conseil d'administration

CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Cnam Conservatoire national des arts et métiers

CPVE Conseil pédagogique de la vie étudiante

CSR Conseil scientifique de la recherche

CT Comité technique

CVEC Contribution vie étudiante et de campus

D

DNA Diplôme national d'art

DNSEP Diplôme national supérieur d'expression plastique

E

ECTS *European credit transfer and accumulation system (EN)*

EPPC Établissement public de coopération culturelle

EPCI Établissement public de coopération intercommunale

ÉSA École supérieure d'art

ESR Enseignement supérieur et recherche

ETP Équivalent temps plein

F

Frac Fonds régional d'art contemporain

G

GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

H

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

HEAR Haute école des arts du Rhin

L

LDG Lignes directrices de gestion

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RH Ressources humaines

RIFSEEP Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

SI Système d'information

Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

U

URCA Université de Reims Champagne-Ardenne

V

VSS Violences sexistes et sexuelles

Observations du président de l'ESAD de Reims

ésad

école supérieure
d'art et de design
de Reims

HCERES
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

Le 15 mars 2023

Objet : Réponse au rapport provisoire d'évaluation de l'ESAD de Reims

Monsieur le Président du Comité d'experts,
Monsieur le Président du Hcéres,

Nous avons pris connaissance avec la plus grande attention du rapport définitif d'évaluation de l'ESAD de Reims et de ses formations, daté du 2 mars 2023.

Après une lecture détaillée de ce rapport, il nous paraît nécessaire de porter à votre connaissance les éléments de réponse suivants.

L'ESAD de Reims est un Etablissement Public de Coopération Culturelle dont l'activité se déploie sur deux sites, tous deux situés à Reims. Ses dotations, comme vous le savez, relèvent essentiellement du Grand Reims (75% des recettes globales de l'EPCC en 2021) et du Ministère de la Culture (12%), mais aussi de la Région sur appel à projet (2%). L'école dispose de ressources propres (11% en 2021) grâce aux droits d'inscription et au développement de partenariats extérieurs.

« LE PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL »

Le constat porte en partie sur la question d'une formalisation insuffisante de la gouvernance, de la stratégie et du cadre financier et organisationnel.

Ainsi, vous évoquez « **Un établissement manquant d'une gouvernance opérationnelle** ». Cette affirmation ne nous semble pas correspondre à la réalité vécue au sein de l'école, au travers des différentes instances représentatives, qui se réunissent de manière régulière et structurante. Elles influent de façon permanente sur le fonctionnement de l'école. Le Conseil d'Administration est composé d'élus.e.s impliqué.e.s et se réunit très régulièrement pour traiter de tous les sujets, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels, par voie de délibération ou de débat. L'implication des membres du Conseil d'Administration est également visible en dehors des réunions formelles, par leur participation systématique à tous les événements qui marquent la vie de l'école. Le CPVE et le CSR se réunissent également régulièrement et leurs avis font l'objet de compte-rendu et débat au sein du CA.

Il semble important également de noter la vivacité des représentant.e.s des personnel.le.s et des étudiant.e.s au sein de l'école. Leur participation au Conseil d'Administration, en tant que membres du 2^{ème} collège, leur permet d'apporter leur contribution aux débats et, par leur vote, de prendre part aux décisions qui président au fonctionnement de l'école.

C'est pourquoi notre analyse diffère concernant votre observation suivante : « *Le vote en début d'année 2022-2023 du conseil d'administration de l'établissement, relatif au non-renouvellement du directeur nommé en 2018, a été un point d'étonnement fort des membres du comité. Le comité se demande cela n'est pas de nature à interroger le bon fonctionnement de la gouvernance statutaire de l'établissement, au regard du contraste donné avec la grande satisfaction exprimée par les étudiants et les partenaires de l'école de manière plus générale lors de la visite.* »

Ce vote nous paraît au contraire le signe d'une gouvernance statutaire solide et vivante qui fonctionne pleinement, en acceptant les débats. L'ESAD de Reims est forte d'une vie démocratique dynamique qui associe, aux côtés des élus et représentants des tutelles, les représentant.e.s des personnel.le.s administratif.ve, technique et pédagogique, ainsi que des étudiant.e.s.

Vous relevez également un pilotage stratégique insuffisant, voire déficient, dans les développements suivants : « 7 / La démarche qualité reste à mettre en œuvre » et « 8 / Des marges de manœuvre budgétaire limitées et un suivi financier appelé à être davantage formalisé ».

Il convient de noter que face aux défis que vous relevez, l'ESAD compte saisir l'opportunité du recrutement de la Direction pour mettre en place les conditions d'un développement et d'une organisation renouvelés et pérennes.

Ainsi, la Communauté Urbaine du Grand Reims, à la demande de l'ESAD, a d'ores et déjà commandé un audit, notamment organisationnel et financier de l'EPCC, afin d'établir un diagnostic et fixer un certain nombre d'objectifs et d'indicateurs d'évaluation, avec et au service de l'école (audit prévu en 2023). Il s'agit ici de poser un bilan complet, solide et neutre dont devra s'emparer la future direction. Avec le rapport d'évaluation de l'école, cet état des lieux permettra de mettre en œuvre, avec le soutien réaffirmé du Grand Reims, un véritable plan d'action stratégique pluriannuel comprenant plusieurs volets (organisationnel, financier, RH).

Ce plan d'action pourra se déployer au cours des prochaines années afin, notamment, :

- d'engager une démarche de conduite stratégique des ressources humaines (par la finalisation et la mise en œuvre des Lignes Directrices de Gestion) au service d'un réel pilotage de la masse salariale ;
- de recouvrer des marges de manœuvre financières grâce à la maîtrise de la masse salariale, à une gestion plus fine des dépenses à caractère général et au développement des ressources propres via la mise en œuvre, par exemple, d'une offre de formation professionnelle ;
- de retrouver une capacité d'autofinancement nous permettant de financer les investissements de l'école, dans le cadre d'une planification pluriannuelle, prenant pour base l'inventaire des immobilisations actuelles et l'inventaire des besoins futurs.

L'école est pleinement consciente du défi que représente l'entrée, en 2025, dans un bâtiment neuf et redimensionné pour renforcer son attractivité et son rayonnement. Elle sait pouvoir compter sur l'appui de la Communauté Urbaine du Grand Reims pour se mettre en ordre de marche et pour s'approprier pleinement cette ambition partagée.

Par ailleurs, concernant le point « 6 / Un système d'information fourni par la collectivité et peu interopérable », vous indiquez : « Les contraintes imposées à l'école par la direction informatique de la communauté urbaine conduisent à s'interroger sur la réelle adaptation aux missions de l'école des solutions mises à sa disposition... En résumé, les solutions informatiques à la disposition de l'établissement répondent aux besoins du quotidien. Elles sont néanmoins complexes et contraignantes dans leur mise en œuvre, insuffisamment conviviales, et ne permettent pas d'interactions. »

Ce constat ne correspond pas à la réalité vécue de l'école. En effet, la Communauté Urbaine du Grand Reims apporte un soutien informatique constant et efficace, qui compense largement les problèmes d'interopérabilité qui n'impactent d'ailleurs ni les étudiant.e.s, ni les enseignant.e.s. Ce soutien se traduit tout d'abord par une assistance et une collaboration technique permanente, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des services informatiques proposés à l'école, et de leurs interactions avec les outils propres à celle-ci. Les logiciels métiers qui sont mis à la disposition de l'école sont performants et s'accompagnent d'une assistance quotidienne des directions chargées du suivi de ces outils. Ces logiciels intègrent des modules de pilotage (financiers notamment, tels que la possibilité d'adopter une comptabilité analytique) mais ceux-ci restent à exploiter plus systématiquement (la polyvalence du personnel de l'école ne permettant pas toujours une appropriation rapide des outils fournis par le Grand Reims).

Ainsi, notre constat est plutôt le suivant : les solutions proposées par la Communauté Urbaine du Grand Reims apportent une sécurisation des données, une fiabilité et des performances que l'école ne pourrait pas assurer en autonomie.

En outre, si, pour l'administration, la nécessaire sécurisation et complexité du réseau et des outils de la DSIT (5600 usagers pour la ville l'PECI et les satellites) se traduisent par des problèmes d'ergonomie, nous constatons pourtant que les outils Chat et messagerie interne permettent de nombreux échanges et interactions et sont utilisés quotidiennement par les étudiant.e.s et enseignant.e.s.

En « Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel », vous indiquez : « L'ÉSAD de Reims, à l'instar de nombre d'écoles d'art territoriales, est encore dans une phase de transformation de ses modalités de pilotage et de gestion, prise entre une histoire, qui l'inscrit dans une relation directe à sa tutelle, la Ville de Reims, et ses évolutions liées à son nouveau statut d'EPCC...La mise en place de modalités de fonctionnement adaptées à sa taille, à ses moyens et à ses objectifs, dans tous les domaines examinés dans cette première partie, est sans doute l'un des défis majeurs pour l'école ».

Ce défi nous semble, à ce jour, partagé par de nombreuses écoles territoriales. L'ESAD de Reims fait partie de l'écosystème de ces écoles et à ce titre se trouve impactée par des problématiques financières et administratives, au même titre que nos homologues, quand bien même elles sont variables en fonction des établissements.

L'ESAD est pleinement et constamment mobilisée pour relever ce défi, avec ses partenaires locaux, et en premier lieu notre tutelle, la Communauté Urbaine du Grand Reims. Nous sommes donc engagés collectivement dans un processus d'amélioration en mettant à profit les opportunités (à l'instar de la procédure de recrutement d'une nouvelle direction), les ambitions partagées (telles que le projet immobilier du Port Colbert) et tous les outils mis au service de l'école.

Amel Nafti rappelle en réponse à l'article du Quotidien de l'art, dans l'*Hebdo du Quotidien de l'art* le 3 février 2023, "Au bord de l'asphyxie, les écoles d'art lancent l'alerte" par Magali Lesauvage : « [...] la communauté des écoles, au travers de l'ANdEA, au côté des syndicats et d'autres associations professionnelles, à travers également la mobilisation des présidents, élus des collectivités territoriales qui financent à près de 90% les 35 EPCC, doit être entendue. Les problèmes rencontrés par telle ou telle école ne sont pas des incidents isolés dus à une faiblesse locale, mais les symptômes d'un problème structurel plus profond et plus global. Les écoles qui sont actuellement obligées d'envisager des plans d'austérité s'y trouvent acculées car, avant la situation d'urgence, elles étaient déjà fragiles. »

Il appartient donc également aujourd'hui à l'Etat de poser les bases d'une réflexion globale sur la structuration, la répartition, les moyens et le dimensionnement des écoles territoriales qui délivrent des diplômes nationaux et respectent à ce titre le cahier des charges de l'accréditation, afin d'apporter un soutien renforcé, équitable et fondé sur des critères objectifs aux différentes écoles. La question de la stratégie nationale concernant les écoles supérieures d'art et de design doit donc être posée, en regard des défis qui leurs sont imposés et de l'implication de leurs équipes, étudiant.e.s et partenaires.

« LA RECHERCHE »

Vous indiquez que « Le comité a pu constater que l'activité de publication prenait diverses formes (ouvrages, « carnets d'expérience » participant à la valorisation des activités de recherche), mais que le programme de publication restait cependant limité (moins de 10 publications sur cinq années) par rapport à la durée et à l'engagement des équipes. Seuls des ouvrages monographiques autoédités ont été produits, donc avec une diffusion restreinte des résultats de recherche. »

Cette affirmation mérite d'être nuancée. De 2017 à 2022, 10 publications ont été lancées, dont l'aboutissement a, pour certaines, été différé à 2022 voire 2023. Comme vous pouvez le constater à travers la liste ci-après, la période COVID n'a pas été propice à cet exercice de publication, tous les efforts étant concentrés vers la continuité pédagogique :

- La fabrique à écosystèmes / Editions Loco/ESAD de Reims/2018
- Pier Paolo Pasolini : entre art et philosophie/Epure/2018
- Artist Run Spaces: around and about. 2012-2015-2017/Les Presses du Réel/2018
- Claude Cahun: entre art et philosophie/Epure/2019
- Le chanvre, matière à transitions/Editions Loco/ESAD de Reims/2022
- Corps connectés: figures, fragments, discours/Presses des Mines/ESAD de Reims/2022
- EKES: Earth Keeping Earth Shaking /ESAD de Reims-Les Presses du Réel/2022
- Comment devient-on créateur.trice?/ESAD de Reims-Les Presses du Réel/2022
- Design & culinaire, une culture en mouvement/ESAD de Reims-Editions Menu Fretin/2022
- Michel Foucault: les hétérotopies entre art et philosophie/Epure/2023

« LA POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ETUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS »

Les diplômes :

Le DNA, à l'ESAD de Reims :

- Depuis Le *décret* du 17 juillet 2014, portant réforme du 1er cycle des ESA, le *DNAP* et le *DNAT* fusionne en un seul diplôme intitulé. « diplôme national d'art » (*DNA*). L'introduction du texte, comme projet à part entière à présenter lors du DNA, se traduit par la mise en place d'un workshop écriture. Ce travail déployé sur 4 ou 5 dates (soit un module entre 16h ou 20h selon les années), permet aux étudiant.e.s toutes options, de travailler avec l'équipe en théorie sur l'élaboration d'un texte théorique, préalable au projet plastique personnel. Parallèlement, cela les initie à l'exercice de l'écriture qui sera mis au service de la rédaction du mémoire, en année 4.
- Le DNA, comme l'indique la Charte des études de l'ANDÉA, sanctionne trois années d'enseignement : une première année suivie d'une phase dite « programme » de deux années. Pour avoir la possibilité de se présenter au DNA, l'étudiant.e doit être inscrit.e régulièrement à l'école pour la totalité de l'année 3 des études (semestres 5 et 6). Il.elle doit avoir obtenu les 165 crédits ECTS validant le travail effectué pendant les 3 années du cursus. Le DNA étant crédité de 15 ECTS, son obtention permet d'acquérir la totalité des 180 crédits sanctionnant le premier cycle de 3 années études.

Il revêt la forme d'un accrochage avec une sélection de projets de la 1e à la 3e année, parmi lesquels figure le texte théorique développé en workshop écriture en 3e année. Un oral de 30 minutes se fait devant un jury composé de 3 membres, dont l'enseignant.e référent.e de 3e année et 2 personnalités extérieures.

S'agissant du DNA Design, nous vous précisons que les étudiants du 1e cycle sont sensibilisés à travers des workshops, en partenariat avec des entreprises et des laboratoires de recherche, ainsi que des colloques et conférences, organisés par les professeur.e.s de Master investi.e.s dans la recherche, infusant dès le 1e cycle les problématiques liées aux axes de la recherche développée à l'ESAD de Reims.

Le DNSEP à l'ESAD de Reims :

- Le projet du mémoire amorce le travail de réflexion de l'étudiant.e sur sa pratique et l'écosystème dans lequel il.elle souhaite se positionner. Le sujet sur lequel travaille l'élève aboutit à la rédaction du mémoire, qui amorce le projet personnel plastique de 5e année.
- Le DNSEP se déroule en 2 temps : une soutenance du mémoire qui intervient au début du 2e semestre de la 5e année (semestre 10) avec une personnalité extérieure, théoricienne, et un.e des professeur.e.s de l'école, dont un.e, titulaire d'un doctorat. Cette première phase crédite 5 ECTS sur les 30 ECTS du diplôme. La 2e phase est la présentation du projet plastique en fin d'année (semestre 10), avec la personnalité présente lors de la soutenance de mémoire + 3 membres extérieur.e.s au jury et l'enseignant.e référent.e de 5e année. Elle est créditée des 25 ECTS sur les 30 ECTS du DNSEP.

S'agissant du DNSEP Design, et concernant le point « 3 / L'attractivité, la performance et la pertinence de la formation », nous souhaitons attirer votre attention sur le fait qu'afin de promouvoir les formations de 2^e cycle à nos étudiant.e.s de 1^e cycle, différents formats leur sont présentés ; outre la possibilité de prendre connaissance des spécificités de nos Masters en design, sur leur site respectif, les enseignant.e.s de 2^e cycle exposent aux étudiant.e.s de 3^e année toutes options les programmes de Master, dans le cadre d'une ½ journée de présentation.

Parallèlement, durant les *Journées Portes Ouvertes*, outre l'accueil du public extérieur, des rencontres spécifiques se tiennent :

- pour les 1^e année, en vue de leur choix d'option de fin d'année, par les enseignant.e.s et étudiant.e.s des options concernées ;

ésad

école supérieure
d'art et de design
de Reims

- pour les étudiant.e.s de 3^e année, par des enseignant.e.s et étudiant.e.s de Master, devant les projets exposés, ce qui marque davantage les esprits et permet une compréhension immédiate des enjeux, des problématiques spécifiques, de la typologie des objets et du positionnement en filigrane.

Enfin, une visite systématique des expositions de diplômés de DNSEP s'effectuent à la rentrée par les enseignant.e.s de 1^e cycle, participant à la dimension projective de leur parcours.

La question internationale

Elle est un des points de progression nécessaire pour conforter l'excellence de l'ESAD.

Un poste dédié à mi-temps, de « Chargé des relations internationales », ouvert au CA du 25/04/2022 et occupé depuis le 19/09/2022, permet d'ores et déjà de définir davantage une stratégie internationale, d'accompagner les mobilités des personnel.le.s et des étudiant.e.s de manière structurante, avec des présentations collectives des dispositifs et des enjeux, et un suivi individuel des projets professionnels (dans le cadre de stage) ou académiques. Parallèlement, il permet une veille des réseaux et appels à projets, susceptibles de nourrir la pédagogie et la recherche, notamment dans le cadre de workshops à l'international et de voyage pédagogique en dehors des frontières.

Il convient de préciser que les dispositifs d'aide à la mobilité internationale régionale ne s'appliquaient pas aux étudiant.e.s de 1^e cycle, du fait de la temporalité de leur stage de fin de 2^e année (de 4 semaines à 2 mois) et aussi par positionnement stratégique, afin que chaque étudiant.e. de 4^e année, en stage long ou en échange académique puissent systématiquement en bénéficier, s'ils.elles le souhaitent. Accent avait été mis alors sur l'accompagnement des étudiant.e.s de Master.

L'ESAD de Reims fait enfin pleinement partie des réseaux internationaux, dont Cumulus et s'empare des propositions existantes telles que l'Institut Français les met en œuvre (ex : Semaine Folle « Africa 2020 »).

En conclusion, l'ESAD de Reims est à un tournant de sa longue et riche histoire.

A cet égard, chaque défi posé, relève d'un parti pris, qui doit permettre de maintenir une forme d'équilibre, somme toute sensible.

Consciente de ses faiblesses et d'un contexte complexe, l'ESAD de Reims met tout en œuvre pour capitaliser sur ses atouts, sur les opportunités qui se présentent à elle et sur ses capacités à relever les défis d'avenir, avec le soutien de ses tutelles et partenaires, au plus grand bénéfice des étudiant.e.s.

Le projet de nouveau bâtiment témoigne particulièrement de ce soutien fort et sans cesse réaffirmé. L'ambition partagée vise à inscrire l'école encore davantage dans son territoire, du local à l'international, tout en accroissant son attractivité.

L'ESAD de Reims est forte d'une pédagogie originale fondée sur la concertation et la transversalité. Cette pédagogie constitue une spécificité de l'école et un de ses principaux atouts. La réaffirmation de ses partis pris pédagogiques sera, elle aussi, au service de son attractivité.

L'engagement et les échanges constants entre les équipes pédagogique, administratives et techniques, sont enfin pour l'ESAD de Reims un signal fort de sa légitimité à poursuivre son projet d'excellence.

Le Président de l'ESAD de Reims



Pascal LABELLE

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'ÉSAD de Reims a eu lieu du 12 au 13 octobre 2022.

Le comité était présidé par **Marc PARTOUCHE**, secrétaire général de l'association internationale des critiques d'art ; titulaire d'un doctorat en esthétique et sciences des arts, ancien directeur de l'École nationale supérieure des arts décoratifs (2014-2018), de l'Académie royale des beaux-arts de Bruxelles (2008-2014) et de l'École supérieure d'art de Paris-Cergy (1992-1999). Ancien inspecteur général pour la recherche, la création technologique et l'audiovisuel à la délégation aux arts plastiques (1999-2001) et conseiller du délégué aux arts plastiques du ministère de la Culture et de la Communication (2006-2007). Ancien directeur scientifique de la Cité internationale du design de Saint-Étienne (2006-2008).

Ont participé à l'évaluation :

- **Davide FORNARI**, Professeur ordinaire à l'ECAL/École cantonale d'art de Lausanne (HES-SO), Suisse, où il est responsable du secteur Recherche appliquée et développement (Ra&D) et designer.
- **Pierre JUHASZ**, Professeur agrégé d'Arts plastiques à l'École des Arts de la Sorbonne de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, artiste plasticien, membre de l'Institut de recherche ACTE (Art, Création, Théorie, Esthétique) de l'Université Paris 1, responsable de la préparation à l'agrégation interne et externe d'Arts plastiques, ancien vice-président de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne (2016-2020) pour la formation et la vie universitaire (CFVU).
- **Delphine MAURANT**, Directrice des études de l'École supérieure des beaux-arts de Nîmes – ESBA depuis 2013.
- **Jeanne ORDON**, étudiante en 2^e cycle à l'École du Louvre en 2019-2022, au sein de laquelle elle siège au Conseil des Études et de la Recherche. Présidente du bureau des élèves de l'École du Louvre (2021-2022), anciennement vice-présidente. En double cursus auprès de l'ESSEC Business school.
- **Éric PIMMEL**, ancien inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche de 1^{re} classe, retraité depuis 2020. Anciennement directeur général des services de l'Université Robert Schuman de Strasbourg.

Jean DE SAINT GUILHEM, conseiller scientifique, et **Camille DURAN**, chargée 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.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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